

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRIA EN DERECHO DE LA EMPRESA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**Responsabilidad Social Empresarial, Arquitectura Institucional e
Institucionalidad. El caso de Aliex SRL- Perú**

Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Derecho Empresarial

por:

Terrones Rojas, Luisa Elvira del Milagro

Asesor:

Ferandini Capurro, Luis Augusto

Jurado:

Molleda Solis, Julio Cesar

Ferandini Capurro, Luis Augusto

Cueva Vieira, Aurelio Eduardo

Lima, 2015

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	4
CAPITULO I	
La relación entre Responsabilidad Social empresarial, Arquitectura Institucional e Institucionalismo: Propuesta conceptual	6
1.1.Responsabilidad Social Empresarial	7
1.1.1. Elementos Frecuentes	12
1.1.2. Stakeholders	14
1.2. RSE y Competitividad	16
1.2.1. Ventaja Competitiva	19
1.3. Arquitectura Institucional	21
1.4. Planeamiento Estratégico	25
1.4.1. Misión	27
1.4.2. Visión	29
1.4.3. Objetivos	29
1.5. Institucionalidad	30
1.6. Relación entre RSE, Arquitectura Institucional e institucionalidad	32
CAPITULO II	
Análisis y diagnóstico del Caso: ALIEX S.R.L	36
2.1. Metodología	37
2.2. Análisis Interno	39
2.2.1. La Empresa	39
2.2.2. Marco Referencial de la Empresa	41
a. Visión	41
b. Misión	41
c. Objetivos	42
d. Valores	42
2.2.3. Grupos de Interés	43
2.2.3.1. Reconocimiento de Expectativas	45
2.2.3.2. Capacidades para el cumplimiento de expectativas	46
2.2.4. Posicionamiento del Mercado	46
2.2.5. Estructura Organizacional	47
2.2.6. Marco Legal	51
2.2.7. Procesos Internos	51
2.2.8. Competidores Actuales y Potenciales	53
2.2.9. Clientes	57
2.2.10. Estrategias Comerciales	58
2.2.11. Ventajas Competitivas	62
2.2.12. Procesos de Producción	63
2.2.13. Sistemas, equipamiento e infraestructura	64
2.3. Análisis Externo	65
2.3.1. Panorama general de la Empresa	65
2.3.2. Análisis del sector	67
2.3.2.1. Proveedores	70
2.4. Diagnostico	71
2.4.1. Análisis FODA	82
CAPITULO III.	
Propuesta de Mejora de Competitividad	85
Conclusiones	96
Anexos	99
Bibliografía	113

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Expectativas de los grupos de interés	45
Tabla 2. Unidades estratégicas	47
Tabla 3. Políticas de atención y ventas	52
Tabla 4. Lista de Competidores	54
Tabla 5. Ventas por tipo de producto	59
Tabla 6. Ventas por tipo de producto	59
Tabla 7. Ventas por canal de comercialización	59
Tabla 8. Ventas por vendedor	60
Tabla 9. Clientes por vendedor	60
Tabla 10. Porcentaje de ventas y utilidades por producto	60
Tabla 11. Marketing Mix Walibi	61
Tabla 12. Marketing Mix Paraiso	62
Tabla 13. Indicadores por unidad estratégica	74
Tabla 14. Indicadores de satisfacción laboral	78
Tabla. 15. Identificación de Ventajas Competitivas	80
Figura 1. RSE en ventajas competitivas	20
Figura 2. Fases de la Arquitectura Institucional	24
Figura 3. Grupos de Interés de la empresa ALIEX S.R.L	44
Figura 4. Organigrama Aliex S.R.L	50
Figura 5. Proceso de Producción	64
Figura 6. Formas de distribución necesaria	77
Figura 7. Arquitectura Institucional y estrategias	88
Figura 8. Elaboración de plan estratégico	89

INTRODUCCIÓN

Debido a que las empresas buscan mejorar continuamente y permanecer en el mercado, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está adquiriendo una presencia cada vez más importante en el sector empresarial, pues es la manera a través de la cual aprenden a interactuar y responder correctamente en el entorno en el que se manejan (interno y externo) cuidando que al alcanzar sus objetivos y metas, no dañen ningún factor o ámbito de su entorno, y si se logra de esta manera, entonces, la RSE se convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

Este último aspecto es muy importante e implica de un lado que una empresa competitiva, tiene todos sus componentes alineados para tener la capacidad por un lado de producir y vender sus productos, bienes o servicios, en mejores condiciones, calidad y oportunidad que sus competidores. Y por otro lado, la capacidad para responder a temas no solo productivos al interior de la empresa sino también, para responder al entorno en el que se desarrolla. El empresario incorpora todas las motivaciones internas y externas relacionadas con la empresa, y las hace parte de la visión y sobre todo de la misión con un alcance institucional. Consideramos que ello solo será posible si se entiende que la necesidad de adaptarse a nuevos modelos de negocio y mercados, exige de las empresas nuevas y mejores formas de hacer las cosas y ello sólo podrá realizarse adoptando una nueva forma de pensar y entender las organizaciones.

Desde esta perspectiva de competitividad, que implica nuevas estrategias, nos aunamos a romper el paradigma de que una empresa u organización al ser un ente privado se encuentra aislado de su entorno o que solo debe responder a determinados grupos de interés, sino todo lo contrario pues su entorno depende de cómo se desarrolla desde un enfoque integral, en el entendimiento de que, al éxito privado le sigue el éxito público. Es así que, siguiendo esta última tendencia, la Responsabilidad Social Empresarial llevará a que las empresas identifiquen y exploten sus puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora una estrategia de gestión como la RSE.

Muchas son las maneras y los métodos bajo los cuales se ha venido implementando la RSE en las empresas, muchas son también las maneras de concebirla y ejercerla. Teniendo en cuenta lo anterior, nos propusimos darle un giro y abarcarla desde una nueva perspectiva, por ello el primer objetivo de la presente investigación, desarrollado precisamente en el primer capítulo ha sido elaborar una nueva propuesta conceptual que entrelaza la responsabilidad social empresarial, la arquitectura empresarial y la institucionalidad. En el entendimiento de que la empresa debe estar preparada para comprender, interactuar y participar en la realidad de su entorno, incorporando expectativas que trascienden a criterios de rentabilidad e interés propio, las que se traducen en promesas de valor.

Reorientando así a la RSE hacia una perspectiva más estratégica, con la que se genera valor para todos los *stakeholders* pues satisface sus expectativas desde una adecuada estructura que solo es posible gracias a la arquitectura institucional y a una visión de institucionalismo. Consideramos que si la empresa logra cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*, consigue una ventaja competitiva, que de hecho se traducirá en un factor de éxito.

Una vez definida la propuesta conceptual, desarrollamos el segundo capítulo y en base a ella elaboramos una propuesta de mejora de competitividad para la empresa Aliex S.R.L. Para ello, se llevó a cabo el análisis y correspondiente diagnóstico de la empresa en su realidad actual, aplicamos un enfoque cualitativo en la búsqueda de encontrar la información necesaria, para luego poder analizar y realizar un diagnóstico. La investigación cualitativa se realizó sobre la base de la observación en campo y sobre la base de entrevistas y encuestas, se buscó en todo momento obtener información suficiente para realizar un adecuado análisis de la realidad investigada. Obteniendo una foto actual de la empresa, que nos permitió idear una propuesta de mejora en base a los conceptos que hemos desarrollado en la investigación.

CAPITULO I

Relación entre Responsabilidad Social Empresarial, Arquitectura Institucional e Institucionalismo: Propuesta conceptual.



1.1. Responsabilidad Social Empresarial

La empresa actúa a través de sus organismos de gobierno y de todos sus agentes internos, es decir, que las actuaciones de los órganos con arreglo a los estatutos se convierten en acciones propias de la persona jurídica, definiéndose así, que una acción efectuada en nombre de la persona jurídica debe considerarse propia de la misma¹. Sumado a ello debemos tener en cuenta, que cuando se habla de accionistas, no necesariamente quiere decir que estos sean empresarios y, que no todos los empresarios toman control del gobierno de la empresa, pues este puede recaer en los directores o gerentes que no siempre son accionistas ni empresarios, ya que estos pueden ser personal contratado para el desarrollo de dichas funciones. Por lo que en principio, consideramos que es la empresa quien desarrolla este mecanismo de gestión y no los empresarios².

Lo que acabamos de mencionar, no hace más que unirse a la perspectiva de que la empresa al tener capacidad jurídica, posee la libertad para decidir a través de sus órganos de gobierno entre distintas alternativas de acción; decisiones y actuaciones por las que tiene que hacerse responsable. Partiendo de ello, la empresa, en su necesidad de adaptarse a nuevos modelos, busca la eficiencia y éxito en el mercado en el que se desenvuelve. Esta adaptación exige de las empresas, nuevas y mejores formas de hacer las cosas, que sólo podrán ser realizadas adoptando una nueva forma de pensar y entender las organizaciones³. Esta nueva visión acerca de cómo hacer negocios y relacionarse con el entorno, implica el desarrollo de diferentes mecanismos de gestión, uno de ellos es la: Responsabilidad Social Empresarial.

¹CARO, Dino
2002 "La responsabilidad de la propia persona jurídica en el derecho penal peruano e iberoamericano"
Lima: pp. 12-13

²Se intenta erigir un concepto orientado a escapar del círculo vicioso generado por la inocua percepción de que no se puede atribuir capacidad de acción de la persona jurídica pues se exige de ella una voluntad psicológica.

³PAIS, José
2010 "Business Process Management: Como alcanzar la agilidad y la eficiencia operacional a través de BMP y la organización orientada a procesos" España, p. 32.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un concepto amplio. Pues a lo largo de su desarrollo e implementación, ha sido estudiada por diferentes ámbitos, desde el académico hasta el empresarial, lo cual más que darle un enfoque heterogéneo, ha propiciado su más variada concepción. Algunas de estas concepciones consideran que la RSE, proviene de una teoría determinada. Garriga y Melé⁴, manifiestan que son cuatro teorías dentro de las cuales la RSE podría circunscribirse.

La primera, es la teoría instrumental, que entiende a la RSE como un medio para obtener ganancias, las empresas se enmarcan en un concepto ético y responsable, solo si, este comportamiento le aporta ventajas; la segunda es la teoría política, donde las empresas aceptan deberes y derechos sociales; la tercera es la teoría integradora, donde la empresa cumple con satisfacer las demandas de sus grupos de interés, pues depende de la sociedad para su continuidad y crecimiento y; finalmente la cuarta es la teoría ética, relación de la empresas con la sociedad, a partir de una visión ética de la RSE.

De este grupo de teorías queremos resaltar una, con la finalidad de ir marcando la pauta conceptual que pretendemos proponer, la teoría integradora. La teoría integradora, es aquella que dota a la RSE de un carácter estratégico, pues los beneficios no son solo para el negocio, sino que también, estos permiten atender a los diferentes grupos de interés de la empresa. De esta manera, la empresa busca cumplir objetivos que van más allá de los económicos, pues reconoce en su gestión nuevos objetivos que le permiten crear valor a largo plazo.

Adicionalmente a la posible circunscripción que la RSE pueda tener en estas teorías. Son muchos los autores que han desarrollado una definición conceptual, lo que nos muestra, como ya se venía adelantando, que no existe una única definición, sino varias que contienen matices y alcances distintos.

⁴ GARRIGA, Elisabet y MELE, Domenec
2004 "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" España, pp.52-53.

Así tenemos, que la RSE es una estrategia para el negocio, que se encuentra en efecto, en un contexto más amplio que las contribuciones filantrópicas y la relación de estas con la rentabilidad, y como estrategia significa la oportunidad de medir los beneficios que la empresa produce⁵.

Portocarrero y Camacho⁶ citando a Sulmont señalan que: “[la] RSE, es la actitud de una empresa que está dispuesta a asumir de manera voluntaria las obligaciones que contrae con los diferentes sectores sociales involucrados en su actividad”. Conducta que no está determinada por el mercado, sino, porque la empresa es una institución que elige sus fines y los medios para lograrlos. La responsabilidad social empresarial es una filosofía que se refleja en la forma en cómo las empresas son gerenciadas, de manera que, cuando incorporan esta filosofía en su administración estratégica, la convierten en una sólida ventaja competitiva⁷.

Todas estas definiciones nos conducen a descubrir algunas posiciones encontradas. Desde aquellas que consideran que las empresas deben servir a los accionistas, y que por lo tanto, deben enfocar sus actividades únicamente hacia la obtención de beneficios para sí misma. Así tenemos a Friedman citado por Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle⁸, quien señala que el deber de la administración es estricta y únicamente con los accionistas, el “negocio es el negocio” y, que es irresponsable y moralmente incorrecto que la empresa decida, donar o gastar dinero que le pertenece a los accionistas, a menos que coincida con el interés de ellos.

⁵ BURKE, Lee y LOGSDON, Jeanne
1996 “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, p. 495.

⁶ PORTOCARRERO, Felipe, TARAZONA, Bruno y CAMACHO, Luis
2006 “Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú” Perú, p. 14.

⁷ SCHWALB, María y GARCIA, Emilio
2004 “Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial y las Inversiones Socialmente Responsables” Perú, p.17.

⁸ FREEMAN, Edward; HARRISON, Jeffrey, PARMAR, Bidhan y DE COLLE, Simeone
2010 “Stakeholder Theory: The State of the Art” Cambridge, p. 203.

En esa misma línea, Sulmont citado por Portocarrero, Tarazona y Camacho⁹ concuerda con que la empresa tiene una razón de ser y para la que ha sido constituida, la producción de bienes y servicios de calidad, y que si bien la empresa posee responsabilidades, a estas se las debería llamar responsabilidades “ciudadanas”, que ciertamente consisten en: cumplir con obligaciones tributarias, cumplir con las leyes y colaborar con el Estado.

Argumentos como los de Fridman y Sulmont, regidos por el entendimiento de que cualquier posición distinta supondría incompatibilidad con la principal finalidad de la empresa, la maximización de la rentabilidad, son rebatidos, por una nueva corriente que plantea una visión empresarial más completa, no solo como “negocio es el negocio”, sino más bien, una visión donde las empresas entienden a la responsabilidad social como un compromiso, no solo con los accionistas, sino también con aquellos grupos que se encuentran en continua interacción con ellas, este compromiso las lleva a ser cada vez más conscientes de cuán importante es asumirlos desde una adecuada planeación estratégica.

En esa línea, Caravedo¹⁰ define a la RSE como una nueva manera de hacer negocios, donde la empresa consigue satisfacer las expectativas de sus distintos grupos de interés que afectan y son afectados por esta, y no solo se queda con el hecho de cumplir con sus accionistas. Para Portocarrero¹¹ la RSE, “es la actitud de ver más allá de las necesidades y objetivos puramente monetarios de la empresa, pasando a tener una disposición proactiva hacia los demás, es decir, hacia todos aquellos agentes que están implicados en el entorno donde opera la empresa”.

Podemos ir concluyendo que, la RSE es una práctica que no se limita a responder intereses tradicionales, entendiendo por estos a intereses solo de: accionistas, directivos y propietarios, puesto que las empresas desarrollan una visión general integral para el futuro¹².

⁹ Loc. Cit. p.14.

¹⁰ CARAVEDO, Baltasar

2004 “La revolución de las significaciones” Lima, p. 244.

¹¹ Loc. Cit. p. 63.

¹² BENAVIDES, Marcela y GASTELUMENDI, Guida

2001 “Responsabilidad Social Empresarial: un compromiso necesario” Perú, p. 5.

Esta nueva visión empresarial sumada a un conjunto amplio de prácticas integradas a la operación de la empresa, terminan por darle finalmente, una dimensión institucional. Esta dimensión implica considerar también el marco normativo, tanto nacional como internacional, aun cuando la RSE va más allá del cumplimiento de las leyes y normas, lo que no quiere decir que no involucre el respeto y estricto cumplimiento de ellas pues son el punto de inicio. Sería difícil comprender que una empresa pueda desarrollar sus actividades bajo un marco de RSE si es que no ha cumplido con la legislación de referencia para su actividad, que además, es una obligación por el simple hecho de ser un sujeto de derecho.¹³

Cabe indicar sobre este punto que existe discusión sobre la voluntariedad y reglamentación de la prácticas de RSE, la investigación que realizamos no entrará a tallar en profundidad sobre este aspecto, sin embargo y no está demás señalar que nos consideramos adscritos a aquellas posiciones que determinan la voluntariedad de esta práctica ya que de lo contrario solo perdería su esencia¹⁴. Aun considerando su naturaleza voluntaria, existen cierta normatividad y organizaciones que determinan aquellos parámetros básicos con los cuales se pueda evaluar un adecuado desarrollo de RSE, que puede darse desde nuestra perspectiva en mejores condiciones desde el marco conceptual que plantearemos en la presente investigación.

La RSE, es un concepto que ha evolucionado de tal manera que ya no se la concibe como una práctica meramente filantrópica. Pues la filantropía a diferencia de la RSE, en primer orden implica la realización de actividades que se ubican al margen del negocio y en segundo lugar mientras que las prácticas que se enmarcan dentro de la RSE admiten la creación de valor simultaneo para la empresa como para la sociedad, en las prácticas meramente filantrópicas si bien es cierto también se puede crear valor, este se crea en distintos grados que no necesariamente contribuyen a crear valor para la empresa. Este cambio de concepción propicia un

¹³ BOZA, José y PEREZ, Daniel
S.f. "Estudio de la Responsabilidad Social de las Empresas. Aplicaciones a las Empresas de Gran Canaria" España, p.2.

¹⁴ Nuestra afirmación recae en la creencia de que una RSE bien estructurada desde una arquitectura institucional adecuada y del institucionalismo, no necesita de leyes impliquen un marco de obligatoriedad para el desarrollo de prácticas responsables o del cumplimiento hacia con los grupos de interés. Adicionalmente a ello la RSE se encuentra enmarcada en un proceso de constante desarrollo y cambios, en ese sentido sería muy difícil esperar que una Ley que regule su obligatoriedad pueda ir a su ritmo.

enfoque donde se extiende a la RSE a una visión mucho más estratégica y relacionada con la competitividad¹⁵.

Es importante señalar que la RSE, implica un diseño para cada caso y para cada situación, pues no podemos hablar de una talla única. Lo que quiere decir que, una vez que la empresa decide tomar este mecanismo de gestión, lo tiene que adaptar al contexto, e implementar un modelo a su “talla”, según las particularidades del entorno en el que se desarrolla.

Probablemente este proceso que implica el desarrollo de nuevos modelos y mecanismos, generen en la empresa y en todos sus integrantes cierto recelo. Tal como sucede con las personas, las organizaciones también pueden pasar por momentos de resistencia al cambio, las razones pueden variar de acuerdo a cada empresa: miedo al fracaso, costos, desconfianza, etc.

Sin embargo, la manera de superar esta situación desde nuestro punto de vista, está en los incentivos. Dentro de los cuales, el que más puede contrarrestar los perjuicios o temores es, una adecuada implementación de la RSE, a través de la arquitectura institucional, respecto de la cual nos referiremos más adelante, gracias a ella no habrá ningún aspecto dejado al azar. Así, no se generarán perjuicios a la empresa, en la medida que si se sabe integrar adecuadamente la RSE a la estrategia de la empresa y posteriormente a sus operaciones, esta tendrá grandes posibilidades de conseguir una importante transformación, es decir, pasar de un concepto tradicional de intereses a uno más amplio, que facilite lograr un mejor posicionamiento estratégico y por ende ventajas competitivas.

1.1.1. Elementos Frecuentes

Dentro de los objetivos básicos de la RSE está el de suministrar elementos de dirección y gestión que permitan su desarrollo en una empresa de manera sostenible. Sobre esta base se pueda satisfacer las necesidades de sus diferentes

¹⁵ CORREA, María
2004 “Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial” Chile, Óp. pp. 15-16.

grupos de interés¹⁶. Como hemos podido apreciar en el apartado anterior, las definiciones de RSE son distintas pero algunas de ellas convergen en elementos frecuentes y estos son: la transparencia, los valores, la gestión y el gobierno corporativo.

Un pre-requisito para la credibilidad de la empresa en los mercados, es la rendición de cuentas y lograr una adecuada rendición depende en definitiva del primer elemento que acabamos de mencionar, la transparencia. Reyno¹⁷ señala que: “[la] transparencia constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones”. Los valores, permiten un compromiso ético; basado en ellos, y en un conjunto de reglas y prácticas se puede controlar a la empresa.

Finalmente, la gestión y el gobierno corporativo, permiten el desarrollo de una estructura, una estructura organizativa que pone los objetivos de una organización en la práctica. Se distribuyen derechos y responsabilidades y, se definen reglas y procedimientos entre la junta directiva, accionistas, administradores, etc., para tomar decisiones, una de las principales funciones del gobierno corporativo.¹⁸

Sin restarle importancia a todos los demás elementos mencionados, consideramos que el gobierno corporativo es el elemento de mas relevada importancia en la RSE, ya que es la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas¹⁹. Efectivamente, para que pueda haber un buen desempeño en el marco de la RSE los directivos tendrán que tener la capacidad articular sus decisiones, sus acciones y programas con en este nuevo modelo de gestión.

¹⁶ REYNO, Manuel

2007 “Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva” Chile, 28.

¹⁷ Idem, 32.

¹⁸ FLORES, Juliano, OGLIASTRI, Enrique, PEINADO, Estrella y PETRY, Imre

2007 “El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe” Washington, 11-12.

¹⁹ Óp. Cit. p. 32.

La RSE, aplicada al gobierno corporativo busca que este, tome decisiones que no generen repercusiones en los grupos de interés de la empresa. Y ¿quiénes y qué son los grupos de interés? Precisamente en el apartado siguiente haremos referencia a estos grupos que son en líneas generales y como un adelanto a lo que desarrollaremos uno de los engranajes principales que permiten el funcionamiento de la RSE.

1.1.2. Stakeholders

Freeman fue el primero en utilizar el término *stakeholders*, para referirse a los grupos o individuos que afectan o son afectados por las actividades de la empresa. Y deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de la empresa²⁰.

Existen muchas formas de comprender a la empresa en relación al entorno, como ya hemos visto, esta ha pasado de tener un solo grupo de interés: los accionistas, y una sola obligación, con la que se pone los intereses de los accionistas por encima de cualquier otro interés, probablemente aun muchos creen que esta es la única responsabilidad de la empresa, a tener más de uno. La empresa entonces, los empieza a tomar en cuenta en la medida que cada individuo o grupo pueda afectar o ser afectado por el logro de sus objetivos y ello juega un papel importante en su éxito.

Esta nueva propuesta permite que la empresa entienda que el buen desenvolvimiento de su negocio empieza por asegurar y reconocer las relaciones con sus grupos de interés. Cada uno de estos grupos tiene participación en la concepción moderna de empresa²¹, y son quienes soportan el proceso de decisiones y actuaciones del organismo de gobierno de la empresa y de todo agente interno.

²⁰ FREEMAN, Edward

2010 "Strategic Management: A Stakeholder Approach" Cambridge, 24-25.

²¹Idem, 24-25.

Cada empresa debe ser capaz de identificarlos adecuadamente, lo que nos lleva a entender que, si una empresa quiere desarrollar o gestionar su responsabilidad tiene que tener presente, que no solo es importante identificarlos si no que también es importante reconocer que entre ella y sus diferentes *stakeholders* “existen expectativas reciprocas que deberán ser satisfechas dentro del marco de las relaciones empresariales”.²²

Al determinar estas expectativas, las que siempre estarán en constante revisión, la empresa puede diseñar y generar estrategias de acuerdo a sus capacidades de manera que pueda dar una respuesta adecuada a sus *stakeholders* sin contradecir ni dejar de satisfacer sus propios intereses y valores. Precisamente, estas expectativas se definen tratando de determinar por un lado, qué intereses le son propios a cada grupo y, por otro lado, qué intereses y valores son comunes a todos ellos. Una vez definidos los *stakeholders* y sus expectativas, lo que sigue forma parte de la institucionalización.

La clave está, en considerar que si la empresa es capaz de dar respuesta a las expectativas de sus *stakeholders*, entonces, es capaz de conseguir legitimidad y credibilidad en ellos²³. Si la empresa no conoce las expectativas o las conoce pero no las satisface, estará expuesta desde nuestro punto de vista a mayores riesgos.

Si se consigue este importante logro, es decir, dar respuesta a las expectativas y cumplir con los compromisos con los grupos de interés, la empresa está en la capacidad de conseguir ventajas competitivas, que desde nuestra perspectiva va más allá de tener un producto competitivo. En el siguiente apartado, vamos a desarrollar las razones de esta aseveración y la relación de la competitividad con la RSE.

²² GONZALES, Elsa

2007 “La teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa” España, 209. Óp. Cit. p. 210.

²³ Óp. Cit. p. 210.

1.2. RSE y Competitividad

Creemos importante partir de la siguiente premisa: un país competitivo, se logra a través de empresas competitivas. No obstante, no podemos hablar de competitividad en las empresas, en la medida que con dicho concepto se refiera solo a la competitividad de los productos o servicios que la empresa ofrece, ya que esta puede tener productos o servicios muy competitivos pero, tener ineficiencias y que ser competitiva dependa de la afectación a sus grupos de interés o simplemente ser competitiva sin considerarlos.

En virtud a lo que venimos desarrollando, una empresa que implementa RSE como un mecanismo de gestión, asume entre otros aspectos que todas las decisiones que toma alcanzan en menor o mayor grado a todos sus grupos de interés, asume también que conseguir legitimidad y credibilidad en ellos²⁴, es reconocer y dar respuestas a sus expectativas. Desde esta base la empresa se convierte en una institución que además de cumplir con las normas, de ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad, se preocupa por sus grupos de interés, lo que le otorga una ventaja que nace de una gestión empresarial diferente, que la distingue y que le da la posibilidad de ingresar a mercados nuevos y más exigentes.

Surge entonces la necesidad de diferenciación, ya sea en base a calidad, innovación, costos o forma de dar respuesta a sus grupos de interés. Consideramos que la RSE puede ayudar en estos aspectos, como una herramienta para la diferenciación para las empresas, una herramienta que supone la oportunidad de generar valor. La competitividad en la empresa, se asume como la capacidad para lograr sostener y mejorar objetivos, compensando las necesidades de sus *stakeholders*, maximizando así sus beneficios. Es así cómo se conceptualiza a la

²⁴ Consideramos que tanto la legitimidad como la credibilidad son cruciales para cualquier organización. Ambas están relacionadas con la percepción que tienen todos aquellos grupos que interactúan con las empresas, muy aparte de la consideración sobre el grado de rentabilidad de estas. La falta de legitimidad puede traer consigo la pérdida de credibilidad y con ellos limitaciones de acceso a financiación o la pérdida de interés de clientes por citar algunos ejemplos. Suchman quien es citado por Diez, Blanco y Prado, define legitimidad como “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores creencias y definiciones.” DIEZ, Francisco; BLANCO, Alicia; PRADO, Camilo; 2010. “Legitimidad como factor clave del éxito organizativo.” pp.127-143.

RSE con la competitividad, pues al tener una connotación claramente estratégica, ambas se vinculan, donde una conducta empresarial responsable implica involucrar una serie de aspectos relevantes que están directamente relaciones con sus grupos de interés²⁵.

Según Amit y Schoemaker citados por Fernández, Montes y Vázquez²⁶ se trata de evaluar entonces la importancia de los diferentes recursos de la empresa, pero no desde el punto de vista de su valor productivo, valga decir, no en su función directa a la producción o transformación, sino más bien, de acuerdo con su contribución a la creación de una ventaja competitiva sostenible.

¿A qué nos referimos con sostenible? El poder obtener una ventaja en base a la RSE, permite como mencionamos, tener una característica que diferencia a una empresa de sus competidores, pero claro está, que al ser la RSE un concepto que no solo será desarrollado por una sola empresa, lo que marcará la diferencia será lograr que la ventaja se mantenga en el tiempo. Y será la manera en que cada empresa le otorgue diferentes potenciales, lo que le permita obtener beneficios superiores y diferenciadores. Así lo señalan Husted y Allen citados por Toro²⁷, quienes señalan que: “la competitividad empresarial no es una característica, sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora”²⁸.

Es así que, cuando hablamos de ventaja competitiva sostenible, nos referimos a una competitividad duradera, con miras hacia el futuro. No obstante, debe entenderse que ser sostenible no es permanecer estático en una fórmula, sino por el contrario ser sostenible es, hacer que las ventajas por sí mismas puedan ser sustituidas de manera oportuna y cíclica, manteniendo a la empresa a la vanguardia, siempre un paso delante de los competidores y a los cambios que

²⁵ FLORES, Juliano, OGLIASTRI, Enrique, PEINADO, Estrella y PETRY, Imre
2007 “El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe” Washington, pp.11-12.

²⁶ FERNANDEZ, Esteban, MONTES, José y VAZQUEZ, Camilo
1997 “La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos” España, p. 50.

²⁷ TORO, Daniela
2006 “El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica” España, pp. 347-348.

²⁸ CABRERA, Alejandra, LOPEZ, Paula y RAMIREZ, Claudia
2011 “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio” Colombia, p. 42.

también se dan desde el plano de la responsabilidad social empresarial. Esto nos plantea un reto constante para la empresa y que es identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades que den a las organizaciones una renovada ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo²⁹.

Probablemente surge la pregunta de si ¿es posible hacer un análisis cuantitativo para medir el costo beneficio? Ciertamente algunas prácticas de responsabilidad pueden ser medidas de esta manera pero habrá otras respecto de las cuales no se puede medir su rentabilidad o aquellas que requieran solo un análisis cualitativo pues sus beneficios son intangibles y a largo plazo o finalmente aquellas que no son objeto de análisis bajo ningún método como las practicas que son obligatorias por ley.

Controlar aquello que no se puede medir puede no ser una tarea sencilla pero eso no quiere decir que no afecte a la empresa o se crea que no existe. Y esta es una realidad que hay que confrontar, mediante el entendimiento de que las prácticas de responsabilidad social sobre todo aquellas que buscan satisfacer las expectativas de todos sus grupos de interés muy probablemente tengan beneficios en el mediano y largo plazo, de hecho habrá aquellas que no puedan ser contabilizadas por los tradicionales métodos contables³⁰.

De allí que cuando se quiera medir el impacto de la RSE sobre la competitividad de la empresa, sería una equivocación hacer un análisis costo beneficio en el corto plazo y en valores únicamente monetarios, subestimando lo que se pueda conseguir aunque a veces se trate de intangibles³¹. En el siguiente apartado intentaremos dar mayores alcances respecto de ventajas competitivas, con la finalidad de entender cómo se traducen en la empresa.

²⁹ PALOMINO, Julio

2005 "Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo" Perú, p. 89

³⁰Para aquellas prácticas que no puedan ser valoradas monetariamente se pueden utilizar encuestas por ejemplo, con las que se pueda cuantificar la satisfacción de los clientes, proveedores o empleados intentando determinar así, si su satisfacción está determinada por estas prácticas responsables. Habrán otros procesos gerenciales importantes que no tengan que ver con la satisfacción de interés de los *stakeholders* y que aunque tampoco puedan ser contabilizables son importantes, como por ejemplo la obtención de certificaciones que puede estimular la preferencia de clientes. Que no podrían obtenerse si es que no se realizara practicas responsables y que sumaran valor a la reputación de la empresa

³¹PEINADO, Estrella y VIVES, Antonio.

2011 "La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa" Washington 203-222

1.2.1. Ventaja Competitiva

Salvo aquellas empresas sin fines de lucro, todas las empresas buscarán mejorar su situación financiera, pero también buscarán ingresar a mercados nuevos y más exigentes. Estos mercados sin temor a equivocarnos son más competitivos, es por ello que la empresa tal como ya hemos señalado buscará mejorar su posición relativa con sus competidores pues, como en todo negocio y en toda estrategia la diferenciación resulta ser una pieza clave.

Ciertamente si todas las empresas desarrollaran la RSE bajo los mismos parámetros y, las prácticas fueran iguales no podríamos hablar de una ventaja competitiva. Sin embargo, tal como ya lo mencionamos cada empresa de acuerdo a su situación particular analizará la manera en la que desarrollará la RSE, y en la medida de su estructura organizacional podrá ir replanteando su gestión, sobre la marcha, haciendo que sus ventajas se diferencien de las de sus competidores.

El paso de la RSE en ventajas competitivas no es automático, toma tiempo y es parte del proceso estructurado que queremos proponer. Gráficamente sería de la siguiente manera:

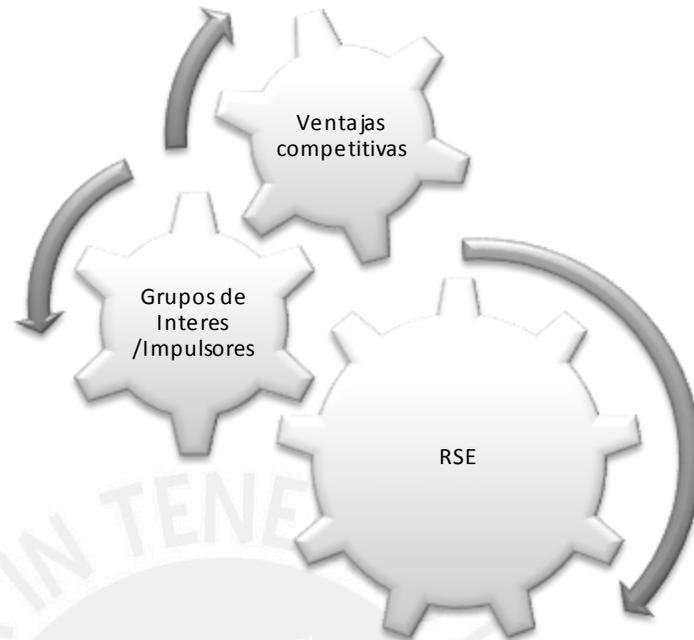


Figura 1. RSE en ventajas competitivas.
Elaboración Propia

En la figura 1 podemos observar que existe una suerte de sincronización sin la cual la RSE no producirá los efectos esperados. Si la empresa capacita a sus empleados, pero estos no se preocupan por aprovechar esas nuevas capacidades y llevarlas a la práctica en sus labores diarias entonces difícilmente será una ventaja competitiva.

Esta sincronización implica que la empresa, a través de sus respuestas, debe lograr satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, con lo que obtienen ventajas. Las relaciones con los grupos de interés crean un espacio de sinergia con la empresa a través de la alineación de estrategias. Sinergia que trae consigo beneficios, vale decir, mejora en los procesos, desarrollo de niveles de confianza, recursos para resolver problemas, entre otros³².

³² Bogotá Emprende
2007 "Como identificar los grupos de interés de tu empresa" Bogotá: p. 3.

La implementación de RSE requiere de una adecuada coordinación y desde todos los frentes de la empresa, es por ello, que la estrategia que utilice cada empresa dependerá de las circunstancias de cada una, debiendo tomar en cuenta los incentivos y reacciones de sus grupos de interés pero sobre todo del reconocimiento adecuado de sus capacidades.

La manera en como la empresa puede reconocer sus capacidades dependerá de la estrategia empresarial de cada una, nosotros proponemos utilizar un instrumento donde variables como la competencia, las capacidades y recursos necesarios son claramente identificables, este instrumento es la arquitectura institucional, a ella nos referiremos en el siguiente apartado.

1.3. Arquitectura Institucional

Así como es importante para una empresa mantener niveles de competitividad, también es importante hacer un modelado de sus procesos que representen y entiendan sus operaciones. Esta lógica organizativa de la empresa, sirve para desarrollar una estructura adecuada que le permita manejar sus capacidades y así responder a las expectativas de sus *stakeholders*.

En el entendimiento general de una empresa podemos observar en ella procesos, procedimientos y planes que requieren de una estructuración, pero es importante que dentro ella, se identifique que es lo que cada grupo de interés espera de la ella, de manera que así se pueda identificar qué capacidades tiene y las que debe desarrollar para responder a estos grupos.

La arquitectura institucional es un instrumento integral, que sirve para el manejo y gestión de una organización. Por lo que, en la medida que las prioridades de una empresa sean responder a las expectativas de sus grupos de interés, entonces debe poner atención y considerar la necesidad de estructurarse de acuerdo a ello.

Para muchas organizaciones, poder alinear adecuadamente sus procesos y proyectos con su estrategia, puede resultarles en cierta medida complejo, por falta

de una visión integral de la empresa. La Arquitectura, “en una organización, significa la manera de representar de manera integral la empresa, permitiendo cubrir y considerar cada uno de los elementos que la conforman”.³³

Es una herramienta útil para capturar la visión completa de la empresa con una descripción integral e integrada de los diferentes elementos que la conforman. Apoya a la construcción de una organización sólida y ordenada, pues al identificar claramente sus elementos, podrá en el momento necesario realizar los ajustes que se requieran con tiempos de respuesta adecuados y, los beneficios que trae alcanzan a todos³⁴.

La arquitectura Institucional es entonces, una herramienta de soporte a las estrategias de las empresas, dado que este tipo de prácticas permiten la alineación de los programas, proyectos y esfuerzos de estas con sus objetivos institucionales.

En esa línea Hernandez³⁵ señala, que es una práctica que lo que hace es, darle soporte a la organización desde las relaciones que existen entre las diferentes dimensiones que forman a una empresa, las que variarán de acuerdo a cada una, pero para todas serán un mapa de referencia en el que estén reflejados las operaciones, los procesos, los riesgos, la información, el personal, etc., que la conforman.

Según Scott quien es citado por Arango, Londoño y Zapata³⁶ son tres los niveles en los que cualquier empresa puede ordenarse: estrategia, sistemas de información y procesos. Donde, en el nivel estratégico, la empresa delimita sus mercados, productos y servicios, misión, objetivos y metas. En los procesos, la empresa organiza sus operaciones de manera congruente con los objetivos y metas estratégicas del negocio, y finalmente en el nivel de sistemas, se automatizan los procesos del negocio.

³³ Óp. Cit., p. 109.

³⁴HERNANDEZ, Eloisa.

2008 “Arquitectura Empresarial como Práctica para Mantener la Estabilidad de los Sistemas de una Organización” México, pp. 14-15

³⁵Idem, p, 14

³⁶ARANGO, Martín, LONDOÑO, Jesús y ZAPATA, Julián

2010 “Arquitectura orientada a servicios en el contexto de la arquitectura empresarial” Colombia, p. 106.

El poder representar los elementos de la empresa de manera integral, importa un proceso en el que por un lado, se identifica cada uno de estos y, por otro lado, se identifica los grupos de interés. La importancia de esta identificación radica en el carácter dinámico de los *stakeholders*, por lo que es necesario saber quiénes pueden ser impactados y cuáles pueden impactar a la empresa³⁷

Una vez definidos todos estos aspectos, la empresa podrá desplegar sus capacidades para cumplir con sus promesas de valor³⁸. Esta fase es una de las más interesantes porque abre el espacio para que los estrategas de negocio establezcan el norte que debe tener la arquitectura, ya que deben formalizar la estrategia dentro de los modelos que la representan y relacionan con la misión, visión, objetivos, estrategias y tácticas con los otros elementos que forman parte de la arquitectura³⁹. La implementación de la arquitectura institucional, implicará un desarrollo armónico entre las diferentes directrices de la empresa, que en conjunto deben partir desde nuestra perspectiva de la misión de la empresa que soporta las promesas de valor.

Este proceso que implica una serie de fases, permiten la unificación en la toma de decisiones empresariales, la visibilidad de los recursos con los que cuenta la empresa que permitan asegurar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos y la planificación estratégica. A continuación veamos un flujograma que nos muestre con más claridad este proceso:

³⁷Op. Cit. p.46

³⁸FARLEY, Luis
2013 "Arquitectura Empresarial" Colombia, p.18.

³⁹RIVERA, Gerardo
2011 "Marco Metodológico para el desarrollo de la arquitectura institucional: Estableciendo procesos, modelos, y responsabilidades para la arquitectura" Brasil, p.16.

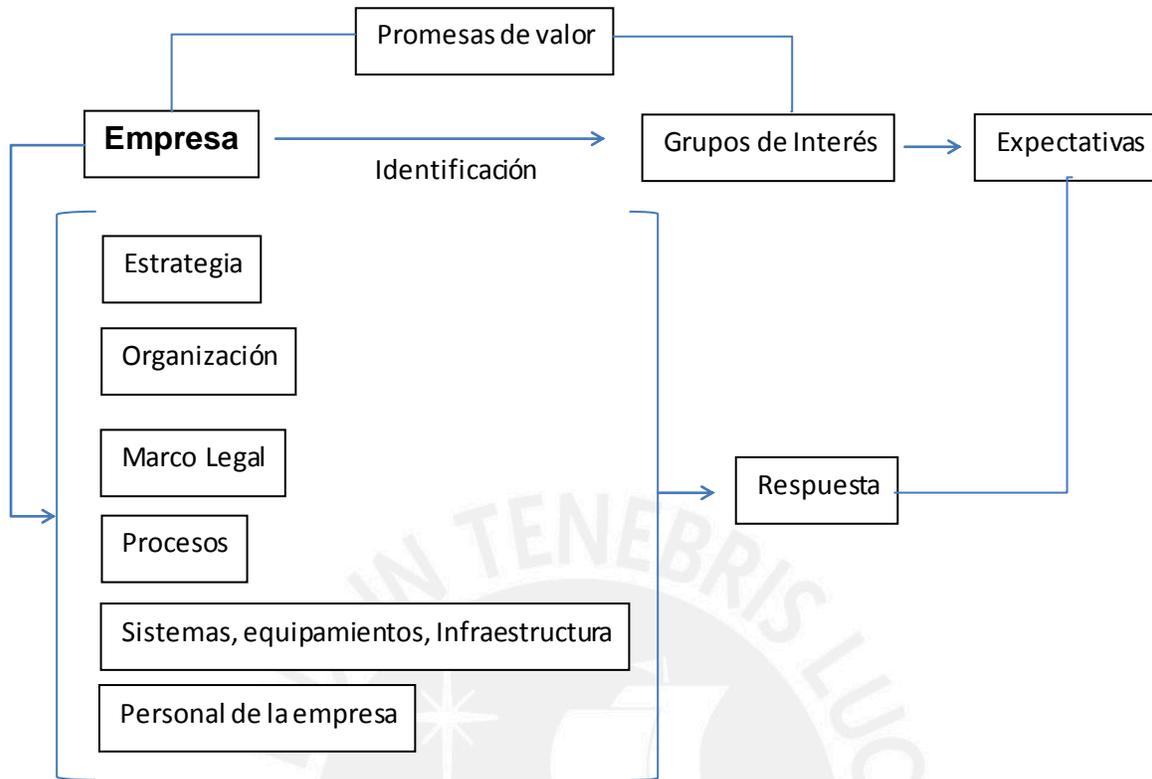


Figura 2. Fases de la Arquitectura Institucional.

Fuente: Elaborado en base a "Arquitectura Empresarial" de Augusto Fernandini.

Es importante en este punto preguntarnos, ¿cómo es que todo este proceso es posible? Y si, es que: ¿tiene la Arquitectura Institucional, lógica relación con el plan estratégico? La respuesta a la primera pregunta, es que todo este proceso será posible en tanto toda la comunidad empresarial se involucre, y con ello se pueda definir claramente el mapa al que hemos hecho referencia líneas arriba. Respecto a la siguiente pregunta, la respuesta es: sí, pues de hecho se requiere articular la arquitectura institucional, con la planeación estratégica. Entendiendo que, la planeación define estrategias y objetivos del negocio, es el “qué”; mientras que la arquitectura establece el “cómo” definiendo las capacidades, la lógica organizativa y los recursos necesarios⁴⁰.

⁴⁰ Óp. Cit. p. 19.

Ese “cómo”, que es el despliegue de capacidades, está determinada por la identificación de líneas de acción, y para ello se debe analizar los factores externos e internos de la empresa, para poder dar respuesta a las expectativas validas de los *stakeholders*, tanto en el presente como en el futuro⁴¹. Veamos entonces en el siguiente apartado, que es el plan estratégico y porque existe esta conexión lógica con la arquitectura institucional.

1.4. Planeamiento Estratégico.

Aquel procedimiento en el que la empresa determina estrategias para tener una proyección hacia el futuro, empieza por el reconocimiento de su entorno e identificación de sus capacidades. Es entonces, un proceso integrado de transformación de la empresa, de una situación actual a una situación deseada en el futuro, el camino queda definido en un plan estratégico.

El termino plan, tal como señala Ossorio ha sido determinado por los autores como: “una toma de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada [...]” y la estrategia: “[...] un cálculo permanente que vincula el fin y los medios [...]”⁴² En ese orden de ideas, las estrategias, se contienen en un plan (plan estratégico) que es una herramienta que comprende el estudio de la situación interna, del entorno actual y futuro de la empresa.

De acuerdo con lo que señala Mintzberg⁴³ pueden existir estrategias deliberadas o premeditadas versus estrategias emergentes. Donde la primera, es aquella estrategia en la cual los elementos estaban meticulosamente definidos y previstos desde el inicio y las segundas, son aquellas estrategias cuyos elementos no solo no están definidos (nada definido previamente). Probablemente sea muy extraño encontrar una estrategia puramente predeterminada, pues un proceso de

⁴¹ FERNANDINI, Augusto
S.f. “Arquitectura Empresarial” Lima,

⁴² OSSORIO, Alfredo
2003 “Planeamiento Estratégico” Argentina, pp. 16, 23

⁴³ MINZTBERG, Henry
1999 “Safari a la Estrategia”, p. 30.

planeamiento no puede enseñarse o estar definido, sino más bien la empresa debe aprender de su propio proceso y experiencia.

El planeamiento estratégico, consiste en vincular los ambientes externo e internos de la empresa, lo que puede considerarse como el punto de inicio donde, para poder implementar eficazmente las estrategias de las empresas, es necesario, hacer un análisis del entorno interno (identificar fortalezas, y debilidades) y externo (determinar las oportunidad y amenazas), que consta de determinados procesos.⁴⁴

De acuerdo a lo señalado por Fernandini⁴⁵, el plan estratégico es un proceso integrador y sistemático de transformación de una empresa, de su situación actual, a una deseada en el futuro. Proceso que incluye la definición de los planes de acción, destinados a cumplir los objetivos, y estos objetivos son el poder responder a las expectativas de todos sus grupos de interés, los cuales empiezan por lograrse desde el gobierno corporativo y los agentes internos, que son quienes toman decisiones, las que deben estar sincronizadas con los lineamientos institucionales.

Ahora bien, para poder definir los planes de acción, la empresa debe considerar sus capacidades, en efecto, si preliminarmente se ha seguido un proceso adecuado mediante la arquitectura institucional, la empresa las habrá definido claramente. Y con ello podrá, iniciar el proceso estratégico, que constituye en plantear un modelo de dirección estratégica que se basa en los grupos de interés, y que en esencia sirve para analizar cuan importantes son, en el logro de los objetivos, así como cuáles serán los riesgos de no poder alcanzarlos⁴⁶.

Cuando una empresa elabora su primer plan estratégico, enfrenta por primera vez la definición de la misión, la visión y los objetivos. ¿Qué quiere la empresa? ¿Por qué existe? ¿En qué cree? ¿Cómo se desarrollará? Las respuestas a estas preguntas están justamente en las declaraciones que hace la empresa tanto en los objetivos, la

⁴⁴ MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio
2005 "La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral"
España, pp.12-14.

⁴⁵ FERNANDINI, Augusto
S.f. "Arquitectura Empresarial" Lima,

⁴⁶ REYNO, Manuel
2007 "Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva" Chile, p. 34.

misión y la visión. Pero, ¿qué sucede cuando estas declaraciones ya han sido planteadas?

El motivo por el cual una empresa decide elaborar un plan estratégico es uno de aquellos puntos de partida que le permitirá organizarse adecuadamente, crecer, y marcar las pautas de transformación de la organización. No obstante ello, el planeamiento estratégico desde nuestra propuesta forma parte de la arquitectura institucional. Y en este escenario, es donde se puede redefinir el plan estratégico e implementar la RSE en su desarrollo, adecuando así, las declaraciones ya realizadas

Efectivamente, las empresas pueden realizar una revisión de las declaraciones previamente definidas, desarrollando enunciados con un nuevo matiz, donde ahora se incluirán a todos los grupos de interés, desde el reconocimiento de sus expectativas gracias a la arquitectura institucional y a la planificación estratégica, transformando a la misión en una versión extendida⁴⁷. Revisaremos rápidamente la definiciones de misión, visión y de los objetivos que forman parte de la formulación de un plan estratégico, de manera que podamos seguir el hilo conductor de esta propuesta conceptual.

1.4.1. Misión

La misión de una empresa, se fundamenta básicamente en el propósito para el cual fue creada, teniendo en cuenta el tipo de actividades que realizará durante su periodo de operación⁴⁸. “La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos”.⁴⁹

⁴⁷ Óp. Cit., p. 20.

⁴⁸ GALINDO, Julio

2006 “Manual para la creación de empresas: Guía de planes de negocios” Bogotá, p.25.

⁴⁹ Óp. Cit. p. 20.

La misión, debe incorporar a los grupos de interés, sugiriendo mediante esta declaración que las organizaciones deban responder a todos los agentes con ella involucrados y cambiará en tanto cambien las expectativas de estos.

Ahora bien, cuando la misión se entiende, se vuelve en una especie de guía donde no solo se plasma la naturaleza de las actividades que realiza la empresa, sino también, se incorpora a los agentes objetivos a los que sirve, y su importancia está marcada en el hecho que, es un indicador de que la RSE ha sido integrada en la empresa, ¿cómo así?

Venimos desarrollando la idea de que una empresa desde la perspectiva de la RSE, formula su razón de ser en sus grupos de interés, por lo que una misión en la que se ha incorporado a estos agentes y se ha comprometido con el cumplimiento de sus expectativas, no hace más que demostrarnos que la empresa actúa dentro de los parámetros de la RSE, en la medida en que, la misión es el objetivo hacia el que la empresa debe dirigir sus planes estratégicos, para que pueda cumplir con sus promesas de valor, demostrando una gestión responsable y en la búsqueda de agregar valor para la organización,

Esta nueva formulación de la misión, que llamamos extendida, implica toda una transformación a nivel organizacional desde la RSE, la arquitectura institucional y el institucionalismo. Y exige que al ser promesas de valor ante los grupos de interés, se cumplan adecuadamente, y es hacia ello a donde se orienta la arquitectura a determinar las capacidades que permitan tal cumplimiento, creando así valor para la empresa, pues esta coherencia entre lo que se declaró y lo que se hace, permite que la empresa responda correctamente a los *stakeholders*, y esto es un factor de éxito.

1.4.2. Visión

El destino, el propósito o el objetivo final y el quehacer permanente de una empresa está representado por la visión y la misión. Sobre todo la estimación del escenario en el que se desempeñará una organización en el futuro, viene a ser la visión.⁵⁰

Según Martínez y Milla,⁵¹ se puede definir a la visión, como la declaración que determina a dónde quiere llegar la empresa en el futuro, puede o no puede tener éxito, ello dependerá de cómo sucede la estrategia de la empresa. Pues precisamente, tener una visión, equivale a tener delante una idea de lo que verdaderamente la empresa desea hacer en el futuro. Es un objetivo incentivador a largo plazo, anclado en una realidad.

Es el hilo conductor entre “lo que es” y “lo que puede ser”. Cabe señalar, que es muy importante revisar esta visión periódicamente, para que la empresa se adapte a los tiempos cambiantes.⁵² La visión es, una percepción clara de lo que la empresa quiere conseguir, y es donde se toman todas las consideraciones de los aspectos esenciales que pretende lograr la empresa a mediano y largo plazo.

1.4.3. Objetivos

Los objetivos son aquellos que la empresa debe lograr. El éxito de las empresas en entornos competitivos, está en la definición de los objetivos, lo que implica cambios y nuevos diseños. Si la empresa no dispone de objetivos claros y específicos difícilmente puede darse una adecuada adaptación de esta al futuro⁵³.

Los objetivos se utilizan para hacer operativa las declaraciones hechas en la misión, es decir, que ayudan a proporcionar estrategias para que la empresa

⁵⁰ VILLAJUANA, Carlos

2013 “Estrategiando. Plan estratégico y Balanced Scorecard” p. 55

⁵¹ Óp. Cit. p. 21.

⁵² YATES, Carmen

2008. “La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora”, pp.1 - 2.

⁵³ GARCIA, Santiago

1994 “Introducción a la economía de la empresa”, pp.154-156.

pueda cumplirla⁵⁴. Se debe considerar variables del entorno que puedan ser un soporte o límite al logro de los objetivos.

Nos hemos abocado a plantear a la RSE en una interrelación con la arquitectura institucional y la institucionalidad, engranaje que permite a la empresa obtener una ventaja competitiva. Hasta aquí hemos desarrollado la mayoría de las piezas de la propuesta conceptual, quedando por definir la institucionalidad, veamos a continuación de que se trata.

1.5. Institucionalidad

Probablemente si se hace referencia a la palabra Instituciones, la mayoría de nosotros la relacionaremos con organizaciones públicas. Sin embargo, las instituciones pasan tanto por ser públicas o privadas, mientras que las primeras son importantes para concebir un orden establecido y para desempeñar los poderes del Estado, las segundas son fundamentales para el desempeño económico, en el sentido de que permiten que existan una estructura dentro de las economías⁵⁵. Sin perjuicio de lo que acabamos de mencionar, cabe indicar que este nuevo marco en el cual se considera a las empresas como instituciones, no implica el reemplazo o desplazamiento del Estado en los deberes y obligaciones como órgano rector de las relaciones entre individuos y organizaciones.

Acemoglu y Robinson consideran que existen dos clases de instituciones las extractivas y las inclusivas, las primeras favorecen a grupos determinados, mas no a quienes no pertenecen a estos grupos y; las segundas, por el contrario replican los beneficios no solo a un grupo, sino a todos los involucrados, con lo cual se les da incentivos y con ello se fomenta el emprendimiento.⁵⁶

⁵⁴ MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio
2005. "La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral" España, p.25.

⁵⁵ PANTOJA, Javier y AREVALO, Erika
2006. "La empresa moderna en el marco de la corriente institucionalista" Colombia, p.14

⁵⁶ ACEMOGLU, Daron y ROBINSON, James
2012. "¿Why nations fail? The origins of power, prosperity, and poverty" New York, pp. 174-198, 311-322.

Ambos autores cuando se refieren a institucionalidad en cualquiera de sus tipos, hacen alusión a Estados, sin embargo, es posible extrapolar estos argumentos y conceptos, para hacer las mismas clasificaciones, pero en esta ocasión en instituciones privadas (empresas). Dicho esto, una empresa será extractiva en la medida que su desempeño se acomode solo a sus intereses; si cada empresa buscara que la institucionalidad se acomode a ella, llegaríamos más temprano que tarde a un fenómeno conocido “la ley del más fuerte”, lo que a todas luces es inconveniente para el desarrollo empresarial y su entorno.

En cambio, si el desarrollo individual de una empresa dentro de una colectividad está enmarcado en la conexión entre su actuar y los resultados, dentro de esta, podrá entonces ser concebida como una institución inclusiva. Una organización en donde su gobierno corporativo y los agentes internos toman decisiones que son claves en el desarrollo del entorno. La institucionalidad se entiende creada para que todas las empresas puedan funcionar individualmente, pero sin inhibir el accionar de los demás, ni mucho menos perjudicar a la comunidad donde participa, replica sus beneficios y los convierte en incentivos para todos los grupos involucrados. Es la aceptación por parte de las empresas de su entorno, y da por sentado que la empresa define la forma como será su accionar y su visión y la forma en la que se van a hacer las cosas a la luz de sus objetivos y misión.

Selznick quien es citado por Jiménez⁵⁷, considera que las organizaciones que se institucionalizan, se añaden valor así mismas, pues se suministran riqueza intrínseca, promoviendo así su estabilidad y permanencia en el tiempo. Por el contrario, aquellas que no lo hacen son consideradas organizaciones instrumentales, creadas solo para el cumplimiento de una finalidad, y en la medida que aparezcan otras empresas que puedan cumplir con dicha finalidad con mayor eficiencia, desaparecerán.

⁵⁷ JIMÉNEZ, José
s.f. “Enfoque Institucionalista en dirección de empresas. su influencia en el análisis de la gobernanza”
España, pp. 3-4

Una empresa a través de la institucionalidad, se identifica con su gobierno corporativo y con sus agentes internos, sin desdeñar a los agentes externos, se plantea su actuación considerando a su entorno, con una adecuada estrategia de manera que pueda alcanzar sus objetivos, pasando así sobre la base de la competitividad, toma decisiones que son claves en el desarrollo del entorno e incrementa el valor de la organización.

Con todo lo que se ha venido exponiendo hasta este punto, es decir, el desarrollo de los conceptos claves de nuestra investigación, buscamos conseguir uno de nuestros principales objetivos: el desarrollo de una nueva propuesta conceptual.

En ese sentido, todas estas definiciones que hasta ahora se hallan “separadas”, encuentran en el siguiente apartado un cauce común, donde para nosotros la RSE no puede ser concebida sin una adecuada arquitectura institucional y donde ambos aspectos no están completos sin una visión institucional de la empresa. Con ello tendremos el marco necesario para desarrollar el segundo capítulo de la investigación y, plantear así una propuesta de mejora de competitividad para la empresa Aliex.

1.6. Relación entre RSE, Arquitectura Institucional e Institucionalidad

Las empresas como hemos visto en el desarrollo conceptual, son la estructura de un sistema económico. Y su evolución las ha llevado a pasar de una concepción, donde solo se la concibe como un medio para lograr beneficios para los accionistas tal como señalaba Friedman, a tener una importancia especial, en la medida del rol que juega como institución. La empresa entonces, es aquel organismo que cumple una función económica y responde en todos sus fines y objetivos a una institucionalidad. Un nuevo estilo y destino de la empresa como unidad económica, que mantiene una relación adecuada con todos aquellos grupos que de una u otra manera están o se ven comprendidos en sus acciones y actividades.

Esto es un proceso integral que implica que las empresas que compiten en los diferentes mercados, deben incorporar en sus operaciones, la relación con sus

grupos de interés, lo que involucra pasar de un desarrollo pensado solo en el crecimiento económico de la empresa, a un desarrollo donde se vinculan aspectos sociales, económicos, laborales, medio ambientales, etc., en un marco institucional.⁵⁸

Para ir en esta dirección, las organizaciones, deben obtener beneficios en base no solo a la producción de bienes o la prestación de servicios, sino también en base a la mejoría en la “calidad de vida”⁵⁹ de todos sus grupos de interés, para ello la empresa debe contar con un sistema adecuado, desde un gobierno que hace posible la alineación de la cadena de valor y la organización.⁶⁰

Precisamente, para lograr ese nuevo destino, se utiliza instrumentos como la RSE, que le otorga dimensión amplia e integradora donde los *stakeholders*, son el centro de atención en su gestión. Un sistema que no es responsabilidad de una sola área en una empresa, sino de todas y, justamente ello nos lleva a entender que las acciones que lleve a cabo cualquier área de la empresa, van a afectar la percepción en su entorno, por ello se hace necesario tener procedimientos de cómo llevar a cabo acciones en toda la empresa, para así anticiparse a posibles problemas o a generar desarrollo y ventajas.

La RSE, entra a tallar entonces como aquella herramienta, que coadyuva a hacer del entorno empresarial un ámbito favorable para el desarrollo sostenible, pues propicia el equilibrio entre intereses individuales y colectivos. Este equilibrio se logra en base a una adecuada arquitectura institucional, la que permite la implementación de la RSE en las prácticas empresariales.

La arquitectura institucional, ayuda a especificar el enfoque y la participación de quienes están involucrados en la empresa e identifica las dimensiones de acción, instrumentando así la operación de la empresa, de manera que las nuevas prácticas responsables son estructuradas y con objetivos.

⁵⁸ ESTRADA, Ricardo, MONROY, Germán, RAMIREZ, Hilda
2005 Ética, Responsabilidad Social, Desarrollo Sustentable en las Organizaciones. México, pp. 11-12.

⁶⁰ ALFAYA, Valentin
S.f. Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La empresa “sostenible”. p.14.

La arquitectura institucional entonces, permite identificar las expectativas de los grupos de interés de la empresa y las capacidades con las que cuenta para poder satisfacerlas. Precisamente este es el punto de partida de la RSE el reconocimiento de las demandas de los diferentes grupos de interés. Pues la arquitectura institucional modela y diseña una empresa para dar respuestas efectivas a las expectativas validas de sus grupos de interés, garantizando su sostenibilidad. Lo que sigue es identificar lineamientos estratégicos (líneas de acción) con los cuales la empresa responderá a las principales expectativas de los grupos de interés.

Ciertamente, para poder definir las dimensiones de acción, se utiliza la planificación estratégica⁶¹, que permite integrar e implementar adecuadamente las líneas de acción. La planificación estrategia, además, permite definir la misión, la visión y valores de la empresa. Está ligada e incorporada en la cadena de valor y producción, así como en la gestión con los diversos grupos de interés.

Esta visión de la planificación estratégica, en donde la RSE juega un rol importante, necesita de una sinergia. Tomando las palabras de Covey, la sinergia “[...] está en todas partes de la naturaleza. Si uno planta dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente [...]”⁶².

En efecto, sinergia significa trabajo en conjunto, donde en una empresa se consigue más como grupo que lo que se puede conseguir con individualidades (visión institucional). De hecho, con la participación de toda la empresa, se puede crear una misión extendida. Que es una declaración, que supone un marco de acción donde las decisiones y actuaciones de la empresa se dan en relación con los grupos de interés.

⁶¹ Proceso que comprende el estudio del entorno actual y futuro de la empresa. Proceso integrador y sistémico de transformación de una empresa de su situación actual a una situación deseada en el futuro. FERNANDI, Augusto “Arquitectura Empresarial” Lima.

⁶² COVEY, Stephen
1990. “Los siete hábitos de las personas altamente exitosas” Barcelona, p. 162.

Reorientando así a la RSE hacia una perspectiva más estratégica, en la que desde la misión, se busca atender los intereses de los *stakeholders*. Pues no basta que la empresa tenga una misión y visión, sino que la RSE esta explícita en ellas, considerada también en los principios de la empresa. De esta manera la empresa promueve tanto la misión como la visión a todos sus niveles, siendo este uno de los indicadores desde donde se reconoce a la RSE como parte de la estrategia empresarial, se vuelve responsable de velar por cumplimiento y la transmisión de estas políticas.

Esta sinergia, donde se interrelaciona la RSE, a la institucionalidad y a la arquitectura institucional, logra un modelo de empresa competitiva, que satisface las necesidades de todos sus *stakeholders*. Logrando una interdependencia efectiva, donde la victoria privada precede a la pública⁶³.

Finalmente, la RSE, es una estrategia, transversal a toda la organización desde una visión institucional, por medio de la cual genera valor a la empresa, en la medida que genera valor para todos sus *stakeholders* pues satisface sus expectativas desde una adecuada estructura que solo es posible gracias a la arquitectura institucional. Y si la empresa logra cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*, consigue ventajas competitivas, así como la creación de valor, como beneficio de las relaciones con los grupos de interés, entendido como las oportunidades adicionales que generan para todos los que están implicados en el funcionamiento de la empresa, fundamental para alcanzar el éxito (factor de éxito) y afrontar así, los retos que ofrece el mundo de los negocios.

⁶³Idem pp. 163-165.

CAPITULO II.

Análisis y Diagnóstico del Caso:

ALIEX S.R.L



2.1. Metodología

A lo largo del primer capítulo nos avocamos al desarrollo de una nueva propuesta conceptual en donde la RSE se relaciona con la arquitectura institucional y la institucionalidad. Entendemos a la empresa en un nuevo rol, que le permite comprender, interactuar y participar en la realidad de su entorno, incorporando expectativas que trascienden a criterios de rentabilidad e interés propio, como promesas de valor, que se vislumbran desde la misión. Esto es posible como hemos venido describiendo, en la medida que las empresas asumen que sus diferentes directrices se deben alinear a través de un adecuado plan, con dar respuesta a los compromisos asumidos con los denominados *stakeholders*.

En el Perú, así como en el resto del mundo, se han realizado una gran cantidad de investigaciones respecto de RSE, en sus diferentes aristas. Sin embargo, la propuesta planteada en esta investigación es novedosa en la medida que no se ha encontrado otro trabajo que interrelacione los tópicos hasta aquí tratados.

En este capítulo nos avocaremos a aplicar un enfoque cualitativo en la investigación, en la búsqueda de encontrar la información necesaria, para luego poder analizar y realizar un diagnóstico con el que podamos elaborar una propuesta de mejora de competitividad en base a RSE adecuada para la empresa. La investigación cualitativa se realizó sobre la base de la observación en campo y sobre la base de entrevistas y encuestas, se buscó en todo momento obtener información suficiente para realizar un adecuado análisis de la realidad investigada.

Por otro lado, se utiliza un diseño no experimental, pues se trata de una investigación en la que no se manipularán variables, pues solo se trata de acciones de observación y análisis del objeto de estudio (la empresa) en su contexto actual y real. Es importante indicar también que el diseño no experimental utilizado en la presente investigación se realizó en un solo periodo de tiempo.

La empresa objeto de estudio, no ha sido elegida bajo determinadas características, estas han sido encontradas en el transcurso de la investigación. Conocer información preliminar no ha sido determinante, pues nuestro objetivo no ha sido explicar un

determinado fenómeno, generar ideas o responder preguntas previamente planteadas. Y la razón consiste en que lo que se buscó fue obtener una foto actual de la empresa, que nos permitirá idear una propuesta de mejora en base a los conceptos que hemos desarrollado.

Para ello, se analiza el ámbito interno y el entorno de la empresa, a fin de determinar cuáles serán las estrategias que deberán ser impulsadas a fin de conseguir la mejora de las ventajas competitivas que serán complementadas con el marco teórico de nuestra propuesta conceptual. El análisis del entorno, se basó principalmente en el sector, así como en la identificación de la situación de la empresa en este. Respecto al análisis interno, se buscó identificar las características de la empresa a través de observación, encuestas y entrevistas a diversos ejecutivos de la empresa y trabajadores de la empresa. La relación se adjunta en el anexo 1.

Para comprender la naturaleza de la empresa se realizó un análisis basado en las “Estrategias competitivas” de Porte. Para ello se llevó a cabo una encuesta a 11 ejecutivos seleccionado de acuerdo al tipo de información requerida, las que calificaron en una escala del 1 al 10, su opinión sobre 18 aspectos, buscando determinar la capacidad o potencial de la empresa para cada una de ellas (ver anexo 2) y así poder encontrar las ventajas competitivas de la empresa en base a la puntuación obtenida. La misma mecánica de puntuación se utilizó para los trabajadores (30 encuestas entre operadores y personal ejecutivo). La información analizada ha complementado la realización del análisis FODA. Cabe indicar que la viabilidad de la propuesta fue consulta a los socios en las entrevistas, a fin de obtener su opinión.

Finalmente, la presente investigación se basa en la metodología utilizada en los trabajos realizados por Calderón, Goldstein y Vejarano⁶⁴ y; José Rau⁶⁵ que son fuentes de información para una investigación de tipo cualitativa.

⁶⁴ CALDERON, Marco, GOLDSTEIN, Vivian y VEJARANO, Augusto

2007 “Gobierno corporativo en las empresas familiares: caso de estudio en el sector textil” Lima pp. 86-120

⁶⁵RAU, José

2004 “Auditoria estratégica y plan de negocios de una empresa de confecciones de calcetines” Lima pp. 5-77.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. La Empresa

Aliex S.R.L es una empresa familiar, cuya historia se remonta a los años noventa. Luis Cacho Meza un ingeniero Cajamarquino, que inicia como muchos el sueño del negocio propio emprende esta aventura con la preparación de mermeladas que colocaba en el mercado a través de las tiendas de sus vecinos. No paso mucho tiempo para que la demanda crezca, surgiendo con ello la necesidad de crecer como empresa pero siempre con la idea de que esta sea familiar, por lo que ingresan al negocio sus cuñados. Con muy poca inversión inicial formalizan la empresa y constituyen “Envasadora de Alimentos San Antonio”.

Con el paso del tiempo y con los diferentes “golpes” que recibe la empresa por los cambios en la economía que por entonces sufría el país, los socios deciden encontrar una manera de salir adelante con el negocio, encontrando así un nuevo mercado en la preparación de salsas de: tomate, mostaza y mayonesa.

Si bien no hubo problemas con el control de la empresa, los dueños ejercían el control de todas las actividades que creían convenientes, sin un orden jerárquico. Sin embargo, tras el éxito conseguido y la instalación de una planta producción en Lurín en la ciudad de Lima, los propietarios deciden realizar cambios a la empresa, la que ahora se denomina Aliex y junto a estos cambios crean la marca Walibi.

En ese sentido, la empresa trabaja con la marca “Walibi” para los productos de consumo masivo y “Paraíso Tropical” para los productos de consumo industrial. Aun cuando un accidente de tránsito en el año 2007 acabó con la vida de su fundador, la empresa sigue trabajando como desde sus inicios en el desarrollo de nuevos productos, alguno de ellos son exportados a Estados Unidos, como es el caso de la chicha morada concentrada. En el ámbito local su entrada al mercado se orientó a los mercados tradicionales (mayoristas) y a clientes industriales (fábricas), sin embargo, desde el año 2011 la empresa inicia su ingreso a establecimientos de autoservicio, siendo junto con la consolidación en el mercado nacional e internacional sus principales objetivos en la actualidad.

La empresa cuenta con una importante cartera de clientes, entre las que figuran empresas conocidas como: ARAMARK, Tottus, Gloria, Makro, Gate Gourmet, KFC, Sodexho y Laive entre otras, Encargándose en algunos casos de brindar servicios de maquila de variados productos (salsas criollas, néctares, mermeladas, concentrados de fruta, entre otras) a empresas que necesitan tercerizar su producción, como las salsas de Makro por citar un ejemplo.

En líneas generales, el mayor porcentaje de ventas de la empresa corresponde al mercado mayorista local y mercado industrial (comerciantes mayoristas y clientes corporativos). La empresa cuenta con un fundo de 57 hectáreas, en el departamento de Ica provincia de Pisco, donde desarrollan actividad agrícola, principalmente la siembra de tomate, que es utilizado como materia prima para la producción. Con el desarrollo de la actividad agrícola, la empresa busca seguir desarrollándose en el sector agroindustrial, articulando su cadena de producción desde el cultivo hasta el envasado de productos.

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 80 empleados en planilla, entre personal técnico, administrativo y gerentes. Adicionalmente a ello tiene personal de temporada, que son contratados cuando el nivel de producción así lo requiere.

Tras la lamentable pérdida del fundador es su hijo Gilmer Cacho Meza quien asume la responsabilidad de la empresa, quien junto a sus tíos siguen trabajando en introducir nuevas presentaciones y productos en el mercado, en base a la diversificación de sus operaciones, que se dividen en tres rubros según los productos que elaboran: para el consumo industrial, para el consumo semi-industrial y consumo masivo, cada uno se comercializa de forma incremental en su respectivo canal.

- i. Consumo semi-industrial: productos desarrollados para la industria gastronómica nacional. Estos productos se comercializan en el canal tradicional y distribuidores especializados.
- ii. Consumo industrial: productos destinados para empresas industriales como Gloria, Laive, Sodexho, etc. Empresas que usan los productos como materia prima para la preparación de yogures y refrescos que distribuyen a nivel nacional.

- iii. Consumo masivo: productos desarrollados para el consumo de todo tipo de personas tanto jóvenes como adultos. Con estos productos se busca complementar las comidas con sabores innovadores y envases de calidad. Estos productos se comercializan en mercados mayoristas así como en cadenas de autoservicios.

Tal como acabamos de ver, la empresa cuenta con tres unidades de negocio⁶⁶ definidas y clasificadas, con sus propios canales de distribución y segmentación socioeconómica y geográfica de consumidores finales.

2.2.2. Marco Referencial de la Empresa

a. Visión

- “Queremos lograr cada vez mayores niveles de éxito competitivo en cada línea de productos en los que competimos, para beneficio de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y sus familias”.

b. Misión

- “Somos una empresa agroindustrial que suministra alimentos (salsas de mesa, pulpas de frutas, pastas) de alta calidad, para satisfacer las necesidades del mercado; lo logramos aprovechando y procesando en forma responsable y eficiente los recursos agrícolas disponibles; gracias al compromiso y el saber hacer de nuestra gente; soportada en una adecuada tecnología.”

⁶⁶ Una unidad de negocio o unidad estratégica es un conjunto de productos o servicios que cumplen una función o satisfacen beneficios concretos de un grupo determinado de clientes externos y que es el resultado de una tecnología específica o de la ejecución de un proceso particular (cadena de valor). Grupo de clientes, beneficios específicos buscados y tecnologías específicas. VILLAJUANA, Carlos “Estratejiendo. Plan estratégico y BalancedScored” Lima: p.32.

c. Objetivos

Objetivos Cualitativos

- Incrementar el valor intangible de la empresa básicamente por el valor de las marcas.
- Posicionar la marca como innovadora con productos de alta calidad, ya no de bajo precio.
- Tener una interesante cobertura en los diferentes canales de comercialización, tradicional mayorista, minorista y canal moderno.
- Satisfacer a los consumidores, ofreciéndoles un producto de calidad
- Mantener la cadena de producción en línea con las normas de seguridad alimentaria, como exigencia de calidad desde el cultivo hasta el envasado de los productos.
- Crecer en el mercado internacional de manera tal que se pueda exportar otros productos de la marca.

Objetivos Cuantitativos

- Incrementar las ventas totales de la empresa tanto pulpas como en salsas.

d. Valores

- **Conocimiento:** interés e identificación sistemática de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos (colegas).
- **Iniciativa:** traducir las necesidades en planes sostenibles para satisfacerlas. Promoviendo al máximo la participación conjunta y creativa, factores determinantes en el desarrollo organizacional y humano.
- **Optimización:** en el abastecimiento, gestión y sobre todo en el uso de los recursos, tanto materiales como humanos. Precaución e interés por dar el verdadero valor a las cosas.

- **Entusiasmo:** en la tarea realizada y en las metas por cumplir. Teniendo en cuenta que el trabajo en sí, ya que es motivo de autorrealización, bienestar personal y por ende bienestar con el entorno.
- **Control:** documentación, registro, medición y control de los procesos productivos y administrativos, con finalidad analítica y de mejora continua.

2.2.3. Grupos de Interés

La realidad en la empresa indica, la importancia que se le da a la calidad de los productos que produce. Y aunque no maneja instrumentos como la RSE de manera explícita, toma conciencia desde su política empresarial para definir que busca la motivación y capacitación continua de sus empleados. Esta política obviamente enmarcada en el ámbito de las relaciones laborales también tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa, ingreso en planilla, pago de beneficios, otorgamiento de descansos y brindarles condiciones de trabajo seguras e higiénicas. En este ámbito la empresa apunta también por hacer esfuerzo de inversión en su gente.

Por otro lado, la empresa busca satisfacer las expectativas de sus clientes a través de la mejora continua en sus procesos y en la innovación. Y con esta base abrir nuevos mercados con la finalidad de ampliar su cartera. Podemos identificar por lo tanto un segundo grupo de interés: los clientes.

La presencia de otros grupos de interés que no han sido incluidos dentro de la política empresarial, ni en la formulación estratégica de la empresa (visión, misión y objetivos) -ambas por cierto, declaraciones expresas-, sin embargo, podemos deducir de lo observado en campo que, en la medida que se trata de una empresa familiar conformada por un número reducido de propietarios (3), se tiene la idea de ampliar siempre el mercado e invertir en la medida que avanzan las ventas con la finalidad de corresponder así a sus expectativas de rentabilidad, de permanencia en el mercado, lograr la fidelización de sus clientes y de seguir creciendo como empresa a nivel nacional e internacional en los rubros en los que se desarrolla. Tenemos por lo tanto un tercer grupo de interés: los propietarios.

Se puede identificar también que se cuida con cumplir con los proveedores, tratando de mantener adecuadas y cordiales relaciones, pensando en un posible escenario de renegociación de precios y ampliación de plazos crediticios. Y con la comunidad, buscando mantener una conducta ética y un alto estándar de integridad en la comunidad donde se desarrolla. En el siguiente gráfico, delimitamos el conjunto de los *stakeholders* relevantes para la empresa.

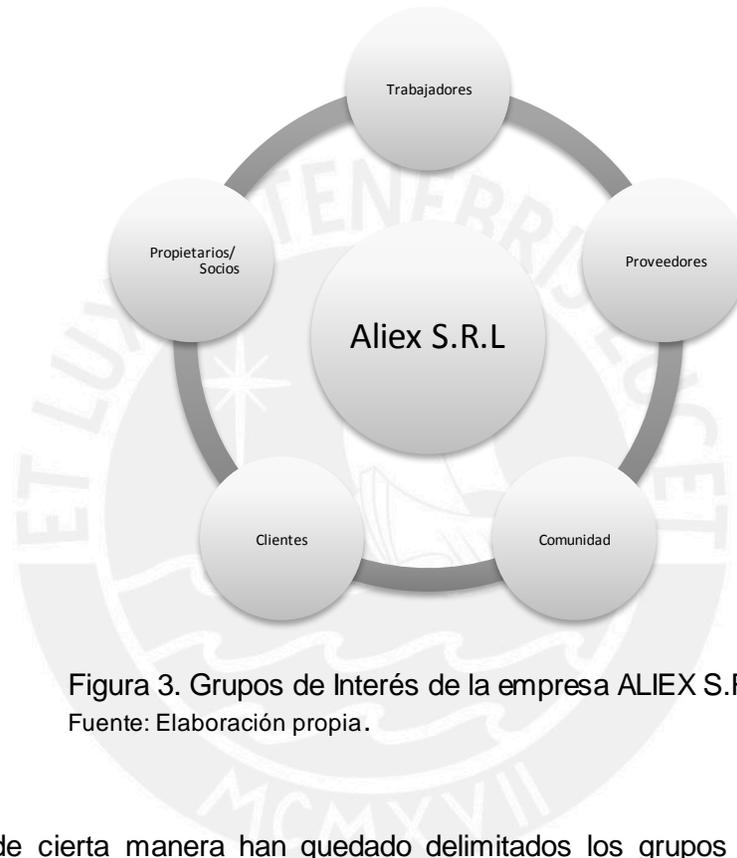


Figura 3. Grupos de Interés de la empresa ALIEX S.R.L

Fuente: Elaboración propia.

Si bien de cierta manera han quedado delimitados los grupos de interés de la empresa, estos no han sido identificados por un proceso específico, ya se ha mencionado que no cuenta con un mecanismo de gestión especial para tal fin. Esta determinación queda en el establecimiento de la política empresarial de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa que la vinculan con sus grupos de interés. Así como del reconocimiento por parte de los ejecutivos.

No obstante tal situación, este reconocimiento sirve como base, pues tanto la empresa como sus ejecutivos tienen conciencia de que es conveniente la relación con los grupos de interés. Con lo que queda en adelante establecer un adecuado procedimiento de reconocimiento de sus grupos de interés y sus expectativas,

conocer el margen de maniobra de la empresa con los *stakeholders*., a través de los instrumentos de gestión que venimos desarrollando en esta investigación y en base a la información reunida.

2.2.3.1. Reconocimiento de Expectativas

Identificados los grupos de interés, el siguiente paso, es la identificación de las expectativas principales de estos. Pero tal como se ha señalado al no tener la empresa un procedimiento específico para reconocer a los *stakeholders*, tampoco se sigue un método para el reconocimiento de expectativas.

De hecho, para la empresa, los componentes de percepción y expectativas son definidos desde las gerencias, de acuerdo a ello se encuentran direccionadas las decisiones estratégicas. En la Tabla 1 describimos aquellas expectativas que la empresa ha delimitado para sus grupos de interés.

Stakeholder	Expectativas
Clientes	Productos de calidad
	Precios bajos
	Entregia rápida
Trabajadores	Estabilidad laboral
	Capacitaciones
	Remuneraciones adecuadas
	Compensaciones y Beneficios
Propietarios	Expansión de la Empresa
	Rentabilidad
Proveedores	Pagos a tiempo
	Nivel de volumen de compras
Comunidad	Respeto por el entorno
	Activo para la comunidad

Tabla 1. Expectativas de los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.2. Capacidades para el cumplimiento de expectativas

El tercer paso es la identificación de las capacidades, las cuales están referidas a los recursos disponibles para dar respuesta efectiva a las expectativas. Sin embargo, de igual forma que la identificación de las expectativas, las gerencias de la empresa son quienes se encargan de delimitar de acuerdo a su estrategia de qué manera cumplen y cumplirán con sus grupos de interés. Entre los recursos con los que cuenta la empresa tenemos:

- Infraestructura, maquinarias y equipos, para los gerentes contar con una fábrica con ambientes adecuados, no solo permite llevar a cabo una adecuada producción, sino que además, permite ofrecer a sus operadores un buen ambiente de trabajo.
- Dinero disponible, la empresa cuenta en la actualidad con ingresos necesarios para solventar costos y gastos. Encontrándose en la capacidad de contar con una política de beneficios para los trabajadores, que incluyen préstamos de emergencia, préstamos para educación, seguro médico y de vida, programas de inversión en capacitaciones.
- Alianzas estratégicas con los proveedores, uno de los objetivos principales de la empresa es, mantener buenas relaciones con sus proveedores en la búsqueda obtener mejores precios para reducir costos y de ser el caso la necesidad de mayores créditos en una situación de crisis.

2.2.4. Posicionamiento del Mercado

Es importante separar el posicionamiento de la empresa como tal en el mercado, del posicionamiento de cada unidad estratégica, así como del posicionamiento de los productos. Esta diferenciación permitirá el acceso a información más cercana a la realidad.

En ese orden de ideas y tal como se ha venido mencionando, la empresa maneja tres unidades de estratégicas, por ello cada una de ellas tiene su propio canal de comercialización, clientes segmentados por niveles socioeconómicos y segmentación geográfica propios. En la tabla 2, se muestra al detalle esta

información. Cabe indicar que en la medida que su participación en el consumo masivo, sobre todo en el canal de autoservicio, que es reciente, se tiene mayores perspectivas de crecimiento

Unidad estratégica	Modelo de negocio	Canales de comercialización	Clientes	Segmentación NSE	Segmentación geográfica
1	B2B	Mayorista/ mercados periféricos (68%)	Puestos de comida	C – D	Conos de Lima y provincias
			Sangucherías		
			Restaurantes		
		Distribuidor externo (1%)	Restaurantes	A – B	Lima Metropolitana
	Hoteles				
	Instituciones				
	Directo (30%)	Empresas Industriales	A	Lima Metropolitana	
2	B2C (Consumo masivo)	Autoservicios	Amas de casa	A	Lima Metropolitana
		Mercados periféricos/ Bodegas (1%)			
3	Exportación	Bróker	Amas de casa	A	Países extranjeros (USA)

Tabla 2. Unidades estratégicas.

Fuente: Aliex S.R.L.

2.2.5. Estructura Organizacional

La empresa suma en totalidad de 80 personas entre accionistas (3), personal ejecutivo (20) y operativo (57). En la figura 4 se puede apreciar el organigrama actual, vigente desde el 2008. Existe una gerencia general y tres gerencias de línea conformadas por los propietarios, por las sucesiones y un profesional externo. Los propietarios consideran que tal división implica una ventaja para la empresa en la medida que existe lazos de confianza entre ellos por compartir lazos sanguíneos, debajo de las gerencias existen jefaturas, que están bajo el encargo de personal ajeno y algunos familiares.

i. Gobierno Corporativo

La empresa en sus inicios contaba con un gobierno básico, el poder se concentraba en el fundador, quien también desempeñaba la función de gerente. Posteriormente la empresa deja de ser dirigida por una sola persona y pasa a mano de sus hijos, donde el hermano mayor asume la gerencia general. Con ello surge la necesidad de contar con un manual de organización que delimite las funciones de directores, ejecutivos y colaboradores en general, con el fin de evitar duplicidad de funciones y conflictos. Si bien, la empresa cuenta con un Protocolo familiar (ver anexo 3) no basta por sí solo para la regulación de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

Actualmente, si bien la empresa realiza las juntas de accionistas, las reuniones no tienen fechas específicas y están subordinadas a otras actividades de la empresa. Esto hace ver que no hay una responsabilidad clara en establecer objetivos, metas y estrategias, por tal razón no hay suficiente seguimiento a los proyectos en marcha. Las reuniones se basan principalmente en la evaluación de estados financieros en general, otros puntos a tratar se introducen en momentos que se tenga que tomar decisiones o resolver un problema de la empresa. Si bien existe en el estatuto un procedimiento de adición de puntos a tratar por parte de los accionistas, existe la consideración de que este no sea de su pleno conocimiento. Normalmente no se envía información previa a los accionistas antes de una reunión, con excepción de los balances que pocas veces son analizados antes de las reuniones por lo que no hay oportunidad de hacer preguntas de profundidad.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un procedimiento ni personal para atender las solicitudes de información de los accionistas. Respecto a los criterios de confidencialidad y reserva de información, son criterios entendidos por los accionistas y ejecutivos de la empresa, figuran además tanto en el protocolo familiar como en los contratos de todo el personal. Al margen de ello la empresa mantiene una cultura de discreción y confidencialidad con los proyectos y productos.

Es importante indicar que si bien la gerencia general fue asumida por uno de los hijos de los fundadores, los otros dos fundadores continuaban ejerciendo funciones.

Con la idea que la empresa se renueve los fundadores darán paso a sus hijos, y estos como socios formarán parte del directorio únicamente. La empresa busca tener un buen gobierno con una estructura que permita separar y administrar aparte los asuntos de la empresa y de la familia propietaria. Si bien es cierto cuenta con un manual de funciones que incluye los puestos de todas las áreas, existe un traslape en algunos puestos ejecutivos lo que merma la rapidez de las actividades de los proyectos.

La relación con los grupos de interés requiere de tiempo, recursos y compromisos, es por eso que la participación de grupos directivos de la organización, deben estar involucrados para determinar objetivos, asegurar la alineación de los mismos y el compromiso de las partes.



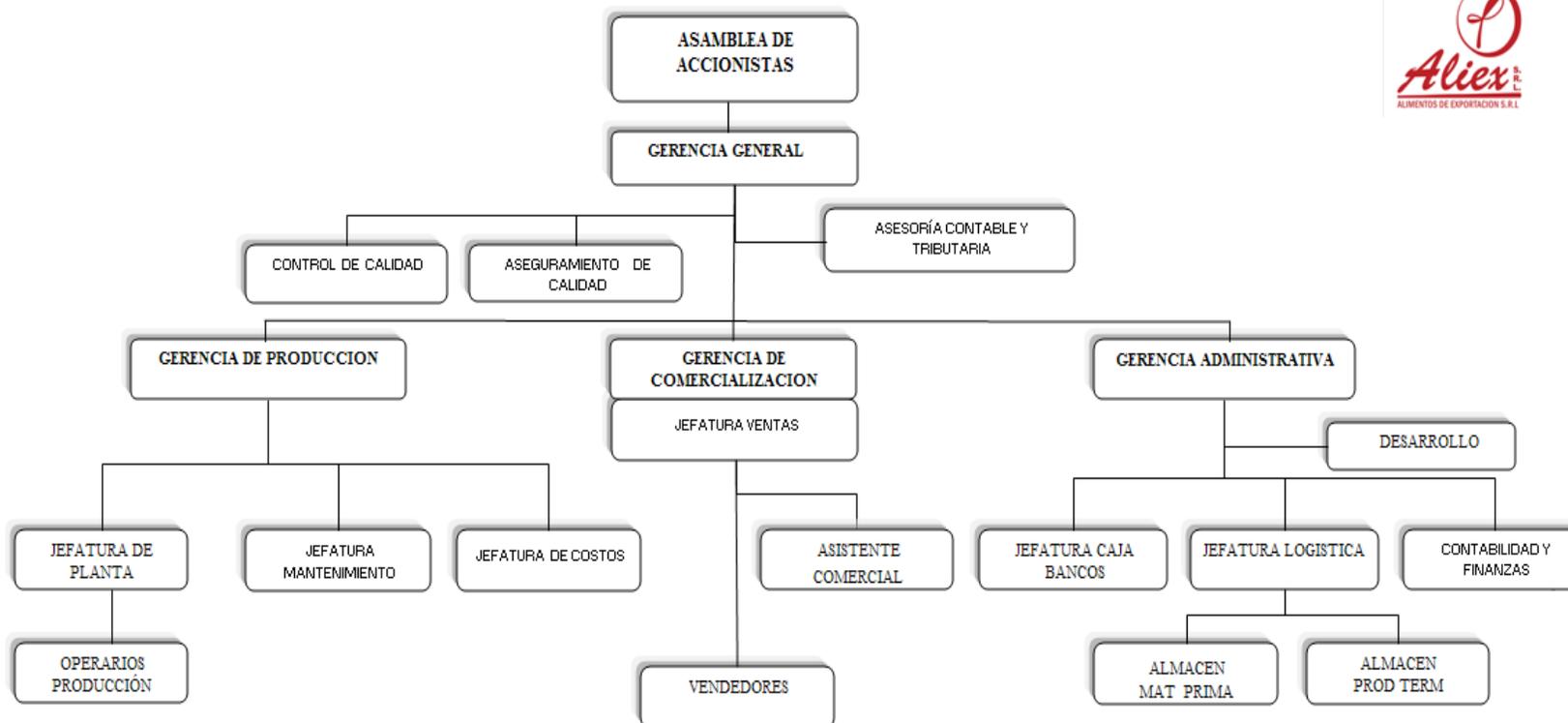


Figura 4. Organigrama Aliex S.R.L.

Fuente: ALIEX S.R.L.

2.2.6. Marco Legal

La empresa bajo estudio está constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Esta forma societaria, se encuentra regulada por la Ley General de Sociedades N° 26887, de la misma manera que sucede con otras sociedades la SRL., está conformada por capital constituido por las aportaciones de sus socios y dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

El número de socios no debe ser mayor de 20 y su responsabilidad tal como la misma denominación de esta forma societaria lo dice es limitada, es decir, los socios responden solo por el aporte realizado, y de forma personal por las obligaciones que contraigan con terceros. La administración se encarga a uno o más gerentes, socios o no, quienes representan a la empresa en todos los asuntos. En Aliex, al ser desde sus inicios una empresa familiar, los cargos de gerencia en su mayoría son ocupados por miembros de la familia, basándose así en el carácter personalísimo de este tipo societario, los socios cuentan con derecho de adquisición preferente, de manera que así se asegura que en caso de transferencia de participaciones sean ellos mismos y no personas extrañas las que podrán adquirirlas⁶⁷.

Los socios consideran que con la coyuntura económica actual y debido a la etapa generacional por la que está pasando la empresa, el tipo societario S.R.L. ya no es el adecuado para la empresa. Y en la medida que se tiene la idea de buscar financiamiento externo, se está analizando la posibilidad de transformar la empresa a una S.A.C.

2.2.7. Procesos Internos

Los procesos en la empresa siguen el siguiente curso: los clientes emiten su orden de pedido ya sea por los medios B2B o B2C, por intermedio de los vendedores o a través del distribuidor. Estas órdenes ingresan a la gerencia de

⁶⁷ Ley 26887
1998 “Ley General de Sociedades”. Perú: Arts. 283-294.

ventas que a su vez solicita la orden de salida de los productos o consulta stock de la gerencia de producción. Los pagos son tramitados con la gerencia administrativa a través de la oficina de contabilidad y finanzas. En caso de reclamos y/o cambios, estos son tramitados por la gerencia de ventas.

Respecto a la adquisición de materiales el proceso inicia con solicitud de logística a la gerencia administrativa que hace el pedido a los proveedores con quien a través de la oficina de contabilidad se lleva a cabo los pagos correspondientes. Los materiales son entregados a la gerencia de producción de acuerdo a las necesidades de producción y las órdenes de pedido. El procedimiento de reclamos y/o cambios se tramitan desde la oficina de logística con los proveedores.

Por otro lado, en la tabla 3, podemos observar un resumen de las políticas de atención y ventas que forman parte de los procedimientos de la empresa.

Canales de comercialización	Políticas de canal	Mercado Objetivo
Vendedores internos	Crédito: 1 a 45 días	Mercados mayoristas de Lima y provincias
	Tiempo de atención: 24 h	
	Entrega: En el puesto de cada cliente	
	Margen del vendedor: 3 – 5% sobre el precio	
	Viáticos del vendedor: Sí	
	Cobro: Efectivo o depósito	
	Descuentos: Por pago anticipado o volumen de venta	
Venta industrial	Crédito: Según negociación	Clientes industriales: - Gloria - Laive - Sodexho - AJE
	Tiempo de atención: Mínimo 15 días	
	Entrega: En el almacén del cliente	
	Margen del vendedor: 0%	
	Margen de la empresa: 10%	
	Viáticos del vendedor: No	
	Cobro: Depósito a cuenta corriente	
Descuentos: Según negociación		
Venta externa (Distribuidores)	Crédito: No aplica	- Hoteles - Restaurantes - Clínicas - Colegios - Institutos
	Tiempo de atención: Según atención del distribuidor	
	Entrega: En el almacén del cliente	
	Margen del distribuidor: 15%	
	Margen de la empresa: 20%	
	Viáticos del vendedor: No	
	Cobro: Efectivo o depósito	
Descuentos: Según negociación		

Tabla 3. Políticas de atención y ventas.

Fuente: ALIEX S.R.L

i. Política de contratación

Salvo excepción, en la empresa se da preferencia a la contratación de personal ajeno a la familia, que cuenten con cierto grado de calificación y perfil acorde para puestos ejecutivos, consideran los socios que esto es importante sobre todo para cargos relacionados a desarrollo de producto, sobre todo los dirigidos a clientes industriales. Por otro lado se contrata a personal con mediano grado de instrucción y experiencia acorde con las posibilidades económicas de la empresa. Cabe indicar que en referencia a la contratación de un miembro de la familia, el proceso se ciñe a los establecidos para la contratación de personal en general.

ii. *Política remunerativa*

Existe diferenciación conceptual entre sueldos, gratificaciones, bonos y utilidades. Los sueldos de los propietarios que trabajan en la empresa según información recopilada son más bajos que el estándar de mercado. La remuneración ejecutiva está en base al orden jerárquico así como de acuerdo al desempeño del personal; en el caso de los puestos operativos, estos se encuentran dentro del estándar.

2.2.8. Competidores Actuales y Potenciales

Tanto para saber quiénes son los actuales (directos) o los potenciales competidores, partimos por determinar para el primer caso quienes venden u ofrecen los mismos productos y el mismo concepto a los mismos segmentos de la unidad estratégica y en el segundo caso es importante identificar quienes pueden ser posibles competidores, es decir, aquellos que no son competidores actualmente pero que podrían ofrecer en el futuro el mismo producto y el mismo concepto.

En ese sentido, se puede considerar que en los subsectores de alimentos donde la empresa forma parte, el mayor protagonista es ALICORP, así como un amplio portafolio de productos que se tienen a varias categorías de alimentos. Otros competidores que destacan son Nestlé Perú y Unilever con sus marcas Maggi, Libby's y Hellman's.

Existen otras pequeñas empresas de salsas de mesa y derivados quienes manejan segmentos y preferencias específicas no atendidas por el líder del mercado, entre estas empresas encontramos la marca Alpessa, McBell, ByD, quienes al igual que Aliex, se caracterizan por especializarse en pocos productos y, por tener una estructura organizacional menos compleja que las otras citadas empresas.

Marcas	Calidad	Formatos	Distribución
Libbys	Referente en la categoría	Consumo Masivo	Horizontal
Alacena	Referente en la categoría	Consumo masivo-Consumo Semi-Industrial	Vertical- Horizontal
Alpessa	Muy aceptable	Consumo Semi-Industrial	Vertical- Horizontal
Hellmans	Muy aceptable	Consumo masivo-Consumo Semi-Industrial	Horizontal
ByD	Aceptable	Consumo masivo-Consumo Semi-Industrial	Vertical- Horizontal
Walibi	Aceptable	Consumo masivo-Consumo Semi-Industrial	Vertical

Tabla 4. Lista de Competidores

Fuente: Aliex S.R.L

En cuanto al aspecto de los canales de distribución, es importante indicar que estaremos ante una distribución vertical cuando los productos llegan a puntos predeterminados, la distribución es controlada por el fabricante.

Por el contrario una distribución horizontal es masiva, cubre una amplia gama puntos de venta, vale decir, de fácil alcance y de llegada amplia.

Pasaremos ahora a realizar un breve análisis de los principales competidores de la empresa, que en buena cuenta son su punto de referencia.

i. Alicorp

Esta empresa de consumo masivo, tiene un amplio portafolio de productos. Empresa constituida en 1956 tiempo gracias al cual ha consolidado su presencia en los mercaos en los que se desenvuelve, posee operaciones propias tanto en el Perú como en Colombia, Ecuador, Brasil, Chile y Argentina, evidenciando así su menor dependencia del mercado local. Tal es así que, sus ventas internacionales representan el 37.8% del total ventas⁶⁸. Existen algunos indicadores que nos muestran la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa, uno de esos indicadores son las declaraciones de compromiso efectuadas en la misión, cabe indicar, que forma parte del patronato de Perú 2021, que está conformado por empresas que realizan buenas prácticas de responsabilidad social.

Visión: “Somos una empresa de clase Internacional, con productos y servicios de alto valor agregado, que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier mercado”

Misión: “Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos y derivados, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes. Queremos lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que competimos para beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y de la comunidad en la que operamos.”⁶⁹

Dentro de su amplia cartera de productos, es en la categoría de oleaginosos donde compite con la empresa en estudio, principalmente con su producto de mayor participación, la mayonesa Alacena.

ii. *Unilever*

⁶⁸ALICORP
2014 “Estados Financieros Consolidados al Tercer Trimestre 2014” Lima: p.1.

⁶⁹ALICORP
URL: <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/index.html> (17/11/14)

Esta empresa es una de las compañías líderes mundiales de bienes de consumo, cuenta con un sólido portafolio de productos. Cuenta también con importante presencia en el mercado local, sobre todo en productos para el cuidado personal.

Visión: “Son cuatro los pilares que conforman la visión de Unilever, cuatro pilares que marcan el rumbo de la compañía en el corto, mediano y largo plazo.

- Trabajamos para crear un futuro mejor cada día.
- Ayudamos a la gente a sentirse bien, lucir bien y aprovechar más la vida con marcas y servicios que son buenos para ellos y buenos para otros.
- Seremos la fuente de inspiración para que la gente realice las pequeñas acciones de cada día que sumadas, puedan contribuir a hacer la gran diferencia para el mundo.
- Desarrollaremos nuevas formas de hacer negocios que nos permitan duplicar el tamaño de nuestra compañía y al mismo tiempo reducir nuestro impacto ambiental”⁷⁰.

Dentro de su amplia cartera de productos, es en la categoría de oleaginosos donde compite con la empresa en estudio, con la mayonesa Hellmann’s sabor peruano, producto cuya fórmula ha sido adaptada al gusto nacional.

iii. *Incalisa*

Es una empresa peruana que se dedica a la producción de mostaza, ketchup, mayonesa entre otras salsas y pastas. Recientemente Incalsa ha sido comprada por Alicorp, con la finalidad de cubrir la categoría de salsas de consumo semi-industrial no obstante ello, se está impulsando la maca Alpessa con la que la empresa Aliex también compite en la unidad de consumo masivo.

Visión:

- “Ser reconocida como una empresa líder en su ámbito y en

⁷⁰ UNILEVER
URL: <http://www.unilever.com.pe/> (16/11/14)

- exportaciones de salsas.
- Calidad e innovación de nuestros productos para lograr la preferencia y la satisfacción de nuestros clientes.
 - Competencia y lealtad de su gente.
 - Rentabilidad del negocio.
 - Contribución al desarrollo socioeconómico de su personal.
 - Que protege al medio ambiente.
 - Contribuir al desarrollo del país.”

Misión: “IncalSA, una empresa en el negocio de los alimentos envasados, que elabora, vende y distribuye productos de calidad constante e invariable, los cuales satisfacen las necesidades de nuestros clientes y consumidores de nuestros productos. Contamos con tecnología propia y exhaustivos controles de calidad, los mismos que nos permiten una adecuada rentabilidad posicionamiento importante en el mercado, lo que conlleva al crecimiento y fortalecimiento de nuestra empresa lo cual contribuye al desarrollo de nuestro personal y por ende de nuestro país”⁷¹.

Es importante señalar que la empresa considera a sus competidores directos en cuanto a sus productos y estrategias como un punto de referencia para competir y estar más adelante en el mercado.

2.2.9. Clientes

Aliex participa en el canal moderno, tradicional e industrial del mercado, con sus diferentes productos y formatos. Siendo sus principales clientes: KFC, Laive, Grupo Gloria, Aramark, Makro, Sodexo. Por otro lado, la empresa cuenta con clientes en el canal tradicional, donde también tiene clientes importantes que compran productos con las marcas de la empresa. Y que corresponden a la cartera de cada vendedor.

Adicionalmente, se tiene a los clientes que compran en los canales de autoservicio, publico objetivo que se pretende ampliar a través del

⁷¹ Industria Nacional de Conservas Alimenticias-INCALSA
URL: <http://www.animaticbrand.com/incalsa/home.html> (17/11/14)

posicionamiento de la marca.

2.2.10. Estrategias Comerciales

La empresa cuenta con su propia fuerza de ventas en los canales tradicionales (mayoristas/mercados periféricos) orientados a un segmento socioeconómico C y D, y recientemente comenzó a trabajar con un distribuidor externo orientado a un segmento socioeconómico A y B.

i. Ventas

En la empresa se analizan las ventas por tipo de producto, para tener en cuenta, entre otras cosas, la capacidad y potencial que tiene para hacer caja, acumular valor intangible, riesgo comercial y sobre todo utilidades.

En las tablas 4 y 5 se pueden apreciar las ventas separadas por líneas de productos lo cual nos habla de una interesante participación de las pulpas en la estructura total de las ventas de la empresa. Sin embargo, se nota también una disminución en su venta en comparación del año 2012 vs. 2013, y ello según información de la empresa se debe a la no atención del cliente Sodexo. Es evidente en todo caso, que la mayor fuerza de ventas se concentra las salsas de mesa.

En la tabla 6, se muestra el crecimiento de ventas por canal, donde se puede notar el crecimiento del canal moderno (autoservicio) que a consideración de la empresa se está influenciado por dos variables; la primera es el reciente ingreso de la empresa en el mencionado canal, la segunda es la alta penetración del canal moderno a nivel nacional. Siendo esta última la más importante para la empresa y la que quieren aprovechar máximo, Cabe mencionar que el canal industrial ha sido el mayor impulsador del crecimiento de la empresa.

En la tabla 7 y 8, nos muestran por un lado el crecimiento en ventas por vendedor, en primera instancia se nota crecimiento durante los años 2010 y 2011. Luego una baja en el año 2012 e incluso 2013, se considera que ello

pueda deberse a la creciente competencia de la mayonesa Mcbell. Por consideración del área de ventas puede deberse no precisamente al comportamiento del mercado, sino más bien a la dedicación en horas hombre que cada vendedor dedica en el día a día, consiguiendo así que el performance de las ventas dependa de las necesidades económicas de los vendedores y, de la insuficiente fuerza de ventas para atender una mayor proporción del universo de clientes del canal tradicional. Y por otro lado nos muestra el número de clientes por vendedor.

	TOTAL	PULPAS (CI)	SALSAS (CSI - CM)	SALSAS	
				VENDEDORES	DIRECTO
2009	9,198,163	1,244,692	7,953,471	5,912,617	2,017,574
2010	10,850,169	1,759,069	9,091,100	6,559,828	2,503,659
2011	14,051,568	3,201,818	10,849,750	7,606,525	3,192,986
2012	16,863,435	4,925,892	11,937,543	7,611,079	4,271,981
2013	8,292,302	2,250,327	6,041,974	3,742,781	2,279,088

Tabla 5. Ventas por tipo de producto
Fuente: ALIEX S.R.L

	PULPAS	SALSAS	SALSAS	
			VENDEDORES	DIRECTO
2010	41%	14%	11%	24%
2011	82%	19%	16%	28%
2012	54%	10%	1%	34%
2013	-17%	6%	2%	13%

Tabla 6. Ventas por tipo de producto
Fuente: ALIEX S.R.L

	2010	2011	2012	2013
Canal Moderno	68.3%	40.8%	67%	78%
Canal Industrial	40%	61%	45%	-23%
Canal Tradicional	11%	16%	0%	2%

Tabla 7. Ventas por canal de comercialización.
Fuente: ALIEX S.R.L

	2010	2011	2012	2013
Jorge Alvarado	12%	25%	16%	-4%
Walter Cacho	2%	22%	-3%	5%
María Arana	19%	30%	-10%	10%
Soledad Lima	7%	1%	18%	-1%
Antonio Capcha	10%	12%	-6%	9%
Alejandro Francia	16%	10%	3%	8%

Tabla 8. Ventas por vendedor.
Fuente: ALIEX S.R.L

	Atención mensual	Total clientes	% de Atención
JORGE ALVARADO	22	72	31%
MARIA ARANA	19	61	32%
WALTER CACHO	26	74	35%
ANTONIO CAPCHA	20	55	36%
SOLEDAD ARANA LIMA	33	68	48%

Tabla 9. Clientes por vendedor.
Fuente: ALIEX S.R.L

Finalmente, la tabla 9 nos muestra la estructura porcentual de las ventas y utilidades de ALIEX respecto de los productos que vende la empresa en sus 3 canales. Donde se aprecia que, la mayonesa es el principal producto generador de ingresos económicos, ya que representa el 31% del total de las ventas.

Producto	% del total de ventas	Utilidad (miles de soles)	Utilidad por producto (según volumen de venta)
Mayonesa – Walibí	31.0%	112.8	2.17%
Ketchup - Paraíso Tropical	16.3%	59.3	1.14%
Mostaza - Paraíso Tropical	12.5%	45.8	0.88%
Ketchup – Walibí	11.1%	40.6	0.78%
Mostaza – Walibí	11.0%	40.0	0.77%
Pulpas de fruta	9.5%	34.8	0.67%
Chicha Morada	4.4%	16.1	0.31%
Pasta de Tomate	4.0%	14.6	0.28%
Mermelada	0.2%	0.52	0.01%
Total	100.0%		7%

Tabla 10. Porcentaje de ventas y utilidades por producto.
Fuente. Aliex S.R.L

ii. *Marketing mix*

El marketing mix es un instrumento estratégico y táctico del marketing que permite alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de productos o servicios de una empresa. Está compuesta por cuatro componentes que son: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación o impulso). Formalmente es el resultado de un proceso previo de planificación y que está orientado a la ejecución y, a la acción directa sobre los mercados⁷²

La empresa utiliza este método para elaborar estrategias puntualizadas y enfocadas en su marca. Bajo la consideración de que las marcas son las que determinan básicamente la segmentación del mercado, trabajando de forma diferente según necesidades y preferencias de sus clientes. En las tablas 10 y 11, se pueden observar el marketing mix para las marcas “Walibi” y “Paraíso Tropical”, ambas propiedad de la empresa.

WALIBÍ	Producto	Sabor tipo alacena; Validación mediante prueba organoléptica
		Imagen de marca homogénea para generar la percepción de una empresa mas sólida y seria. Completar las familias de formatos
		El cambio será necesario para comunicar una mejora en las formulaciones
		Evitar por cualquier motivo la liberación de producto poco homogéneo
	Precio	A nivel de Alpasa
		Descuento 10% a mayoristas por volumen
		Descuento 10% a distribuidores por cobertura
	Plaza	Atención M. Mayorista- logística propia (Dist vertical)
		Atención M. Minoristas y horecas- logística tercerizada (Dist horizontal)
		Distribución en Lima y el norte del Perú
	Promoción	Contratación de promotoras para cada canal
		Capacitación de vendedores y promotoras
		Participación en autoservicios para difundir la marca
Distribución de material POP condicionado con la venta		
		Comunicación de la mejoras en fórmulas con cartelería en mercados

Tabla11. Marketing Mix Walibi.
Fuente: Plan Marketing 2013-2014 Aliex S.R.L

⁷² SORIANO, Claudio
1990 “El marketing mix: concepto, estrategia, aplicación” España pp. 6-9.

PARAISO	Producto	Sabor tradicional de la marca
		Imagen tradicional de la marca
		Evitar por cualquier motivo la liberación de producto poco homogéneo
	Precio	Promociones para netear al precio de McBell y Alpessa en el Sur
		Descuento 10% a mayoristas por volumen
		Descuento 10% a distribuidores por cobertura
	Plaza	Atención M. Mayorista- logística propia (Dist vertical)
		Atención M. Minoristas y horecas- logística tercerizada (Dist horizontal)
		Distribución en el sur del Perú
	Promoción	Viajes regulares a provincia
		Agresivas promociones para netear los bajos precios de Alpessa y McBell
		Distribución de material POP condicionado con la venta

Tabla 12. Marketing Mix Paraiso.
Fuente: Plan Marketing 2013-2014 Aliex S.R.L

2.2.11. Ventajas Competitivas

La empresa maneja 3 ventajas competitivas, que aplica en cada una de las tres unidades de negocio y que son medidas por los ejecutivos de acuerdo a ciertos factores de la industria. Es importante recalcar que la empresa participa en diferentes segmentos de mercado usando sus tres modelos de negocio con la intención de apostar por distintas posibilidades de crecimiento y para diversificar riesgos.

Los jefes de áreas reconocen que una de estas tres ventajas es el liderazgo de costos, en primer orden por sus alianzas con proveedores de tomate, y por su propia producción de este insumo lo que les permite tener almacenes propios en terrenos de bajo costo.

Lo mismo sucede con los bajos costes de almacenamiento de productos ya que para ello también cuenta con almacenes propios. Se resalta también la experiencia y know how para la producción masiva de sus productos tradicionales y el ahorro en empaques simples. Estos ahorros le permiten a la empresa posicionarse entre los clientes por bajos precios de los productos.

La segunda ventaja que se reconoce a la empresa es la segmentación en la medida que fabrica productos específicos en elevados volúmenes reduciendo costos, reconocen así la capacidad de la empresa para producir productos personalizados. Para ello la empresa cuenta con capacidad para almacenar los productos de los clientes industriales.

Finalmente en cuanto a la tercera ventaja: Liderazgo de productos, esta tuvo un puntaje bajo, los factores son variados, sofisticación de producto, valor agregado y, la casi reciente incursión en los canales modernos donde los clientes pueden pagar más elevados precios y donde prioricen la calidad e imagen como principal decisor de compra.

2.2.12. Procesos de Producción

El proceso de producción es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman precisamente en productos. La empresa como ya se ha mencionado cuenta con tres unidades de negocio bien definidas y clasificadas, Siendo su producción mensual en suma, 500 toneladas conformadas principalmente por kétchup, mostaza, mayonesa, ají, pulpas y otros.

En los productos de consumo masivo e industrial, no se requiere de mano de obra especializada, debido a que gran parte del proceso es realizado por máquinas y solo se requiere de operadores para la verificación de calidad de la producción. De la misma manera sucede en el área de envasado, donde los operarios se encargan de verificar la cantidad de productos a envasar, el traslado de los envases y el sellado de las cajas.

En todas las áreas de producción de la empresa el inicio de operación implica seguir una “rutina” para la correcta ejecución, que de hecho comienza con la higiene del personal y del ambiente en la fábrica. En la figura 5, podemos observar el flujo secuencial de producción de la empresa para las salsas de mesa.

No es fácil obtener una medida real de la capacidad de la instalación

productiva a causa de las variaciones cotidianas en los elementos de fabricación, tales como trabajadores que llegan tarde o se ausentan, fallos en los equipos y tiempos muertos por mantenimiento, por lo que la empresa, mide su capacidad en razón a las unidades de productos fabricados. Cabe resaltar que la medición de la capacidad también viene condicionada por las políticas directivas, relacionadas con horas trabajadas por semana y tiempos extras, de hecho la fábrica opera a un solo turno de una semana a 48 horas semanales.

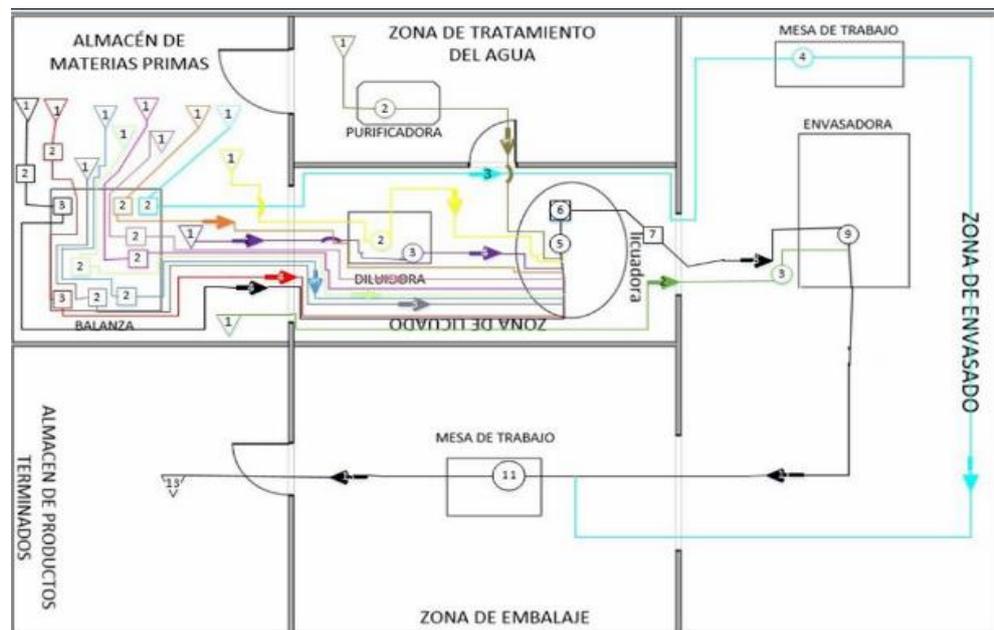


Figura5. Proceso de Producción.

Fuente: Aliex S.R.L

2.2.13. Sistemas, Equipamiento e Infraestructura

La empresa cuenta con una planta cuya extensión es de 4, 000m² con un área construida de 2, 000 m² quedando el resto de espacio reservado a áreas verdes. Aliex mantiene instalada infraestructura y equipos que sirven para la elaboración de los productos a comercializar, especialmente, salsas de mesa, pulpas de fruta y concentrado de chica morada.

Por otro lado, cuenta con sistema para la atención de las transacciones comerciales B2B y B2C. Pero se hace necesario para la gestión de calidad implementar sistemas básicos relacionados con la industria, para lo cual es

indispensable y tal como lo reconocen los ejecutivos la implementación de un plan HACCP en las líneas de producción. Y si bien no es necesario la implementación de un sistema integral de calidad, la empresa considera que si es necesario ir estandarizando sus procesos y políticas de forma documentada, con la finalidad de implementar a mediano plazo sistemas de gestión en base a los estándares ISO

2.3. Análisis Externo

2.3.1. Panorama general de la Empresa

La empresa tiene como principal actividad económica la producción de salsas de mesa, pulpas de fruta y jugos concentrados, productos que ya se encuentran posicionados en el mercado mayorista local y sector industrial. Cuenta con su propia fuerza de ventas dirigido a los sectores A, B, C y D en los canales tradicionales. La mayoría de los ingresos de la empresa son los generados por la unidad estratégica B2B⁷³, sin embargo, está trabajando en sus otras unidades estratégicas B2C⁷⁴, poniendo mayor empeño en posicionar la marca en el mercado moderno.

Debemos mencionar que la empresa realizó un estudio de mercado a nivel de mercados minoristas de Lima Metropolitana, con la intención de medir la cobertura que logran las diversas marcas de salsas de mesa. El resultado muestra que no hay considerable presencia de la marca de la empresa, esto se debería a que Aliex maneja principalmente una distribución vertical a nivel de mercados mayoristas que suma según la gerencia comercial y marketing de la empresa más volumen que el total de marcas en mercados minoristas.

Los productos de la empresa se enmarcan dentro de la categoría comestible en cualquiera de sus rubros de producción. De hecho, ya se ha mencionado que la empresa es propietaria de la marca Walibi y, en la medida que ha

⁷³ El sistema Business-to-Business (B2B) se basa en la web. Con el B2B se identifica a aquellas empresas que utiliza internet para facilitar transacciones comerciales entre empresas. Este concepto permite ofrecer información, responder a solicitudes de cotizaciones y atender pedidos a través de una cuenta de correo electrónico.

⁷⁴ Con el B2C al igual que B2B se basa en la web y a diferencia del segundo sistema se trata de la venta de productos de la empresa a consumidores de a pie (no empresas).

iniciado recientemente su entrada a un nuevo mercado es importante, analizar y estimar la penetración de productos pares en el mercado mediante informes estadísticos como los que elabora Ipsos Perú, de manera que con ello podamos estimar la frecuencia de consumo, el lugar habitual de compra y la marca que más se consume en los hogares. Pudiendo determinar así, las posibilidades de desarrollo de la marca en el mercado.

Al respecto, cabe señalar que se considera consumido habitualmente si un producto es consumido al menos una vez al mes. Precisamente según el informe de “Liderazgo en productos comestibles”⁷⁵ de Ipsos Perú, de acuerdo al consumo habitual, los productos se pueden clasificar en: a) productos de alta penetración; b) mediana penetración y; c) baja penetración. De acuerdo a lo que el informe concluye, dentro de los primeros se encuentran los productos de primera necesidad (v.gr. aceite, fideos, arroz, etc.); en la segunda clasificación, productos dentro de los que se encuentra la mayonesa y, finalmente los de baja penetración en los que encontramos el ketchup.

El informe también contiene otros hallazgos importantes como que: el 68% de las amas de casa prefiere comprar los abarrotes en el mercado, que 9 de cada 10 amas de casa son quienes hacen las compras del hogar y deciden las marcas que se adquieren y que el 53% de amas de casa son leales a su marca habitual y en la medida que no encuentran su marca preferida en un punto de venta buscan la misma marca en otro lugar o no compra nada. Aspectos importantes a tomar en cuenta en el diagnóstico de la empresa.

Finalmente, la empresa tiene la idea de incrementar las ventas totales de la empresa en 18%, con un incremento de 30% en pulpas y un 12% en salsas. Es importante indicar que en lo que va del año la venta directa de salsas ha crecido 13%. Así se espera que para el 2015 la proporción de ventas de la empresa en el mercado sea: 80% salsas y 20% pulpas, asegurando así un mayor valor intangible para la empresa

2.3.2. Análisis del sector

⁷⁵ IPSOS PERU
2013 “Liderazgo en productos comestibles 2013” Lima.

i. Factor económico

Un alto nivel de inversión en el país, puede traducirse en mayor dinamismo de todos los sectores o un sector en particular. En este factor también podemos encontrar, lo importante del comportamiento en relación con los segmentos socioeconómicos, que se traducen en poder adquisitivo de los clientes de las diferentes unidades estratégicas de la empresa.

Respecto a la tendencia de productividad, características de calidad de los productos o servicios existentes en torno al sector, tenemos que, la producción nacional en el mes de setiembre de 2014 registró un crecimiento de 2,69% mostrando evolución positiva a lo largo de los últimos 62 meses. De hecho, el sector comercio creció 4,53% según Informe técnico del INEI N° 11⁷⁶ manteniendo dinamismo el comercio al por mayor y al por menor. Siendo uno de los factores del avance del comercio al por mayor la venta de alimentos y, del comercio al por menor las ventas en los supermercados e hipermercados principalmente por la venta de alimentos.

Según Ipsos Apoyo en un estudio preparado para la empresa ALICORP el 89% de los hogares acompaña sus alimentos con alguna salsa o crema picante, el 11% restante prefiere preparar las salsas de forma casera. Ello se debería a los beneficios que aportan los formatos de las salsas preparadas como facilidad de uso, calidad y sabor.

En el subsector de alimentos donde Aliex forma parte, el mayor protagonista es ALICORP, empresa que se caracteriza por su amplio portafolio de productos dentro de varias categorías de alimentos, dentro de los cuales se encuentran las salsas de mesas bajo la marca Alacena, competencia directa y referente para la Aliex. La presencia de otras pequeñas empresas de salsas de mesa que manejan segmentos en los que no participa el líder del mercado, tales como INCALSA, quien maneja la marca Alpasa, han sido compradas por la empresa ALICORP, consolidando así su presencia en el mercado de salsas. Volviendo el mercado de salsas desde nuestra consideración en un mercado

⁷⁶ Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI
2014 "Producción Nacional Setiembre 2014, Informe técnico N° 11" Lima: p. 6.

oligopólico.

ii. *Factor político-legal*

Este factor asociado a la confianza del Perú como país para atraer inversiones foráneas o reinversiones. La determinación de los impuestos como políticas económicas y como expresión de incentivos sectoriales, variables que influye en el costo de los productos. También podemos hacer referencia a las políticas respecto de la regulación internacional y sus efectos en el país y en los distintos sectores productivos, ya que es una exigencia para los productores locales observar lo que sucede en materia de requisitos comerciales internacionales. Por otro lado, también influye el impacto de las leyes laborales, las leyes de comercio exterior, las políticas relacionadas con el incentivo y apoyo al comercio exterior y, las políticas tributarias.

Respecto a este último punto podemos mencionar las modificaciones a las políticas tributarias las cuales permiten dinamizar la economía. Dentro de las cuales podemos mencionar a la Ley N° 30296, promulgada por el ejecutivo en diciembre del 2014, ley que promueve la reactivación de la economía en el Perú, a través de una serie de medidas tributarias como la reducción del impuesto a la renta y la recuperación anticipada del IGV para las microempresas, incentivos para la reinversión de utilidades. Panorama relevante para las empresas en tanto la reducción del impuesto será gradual permitiendo la competitividad internacional, siendo también importante para la empresa los incentivos que brinda el Estado en caso de reinversión, en tanto sus intenciones de crecer y seguir reinvertiendo para lograr su expansión en nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

Es importante indicar también, que el gobierno y otras asociaciones públicas y privadas (Ministerio de Producción, Adex, Promperu, etc.), fomentan iniciativas en la organización de ferias y eventos para integrar a empresas alimentarias con canales de distribución internacional, aspecto relevante para la empresa en tanto sus expectativas de crecer en el mercado extranjero y sus objetivos de seguir exportando junto con el concentrado de chicha, las salsas que la empresa produce. Entre otras medidas la creación de la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada órgano de línea del Ministerio de Economía

y Finanzas, encargado de la formulación de las políticas nacionales para la promoción y el desarrollo de la inversión privada.

iii. Factor ecológico

Si bien la autoridad ambiental otorga beneficios de tipo honoríficos y económicos⁷⁷ (certificados de descuento por multas) que reconocen, fomentan, promueven y estimulan a las empresas fiscalizadas (unidad minera, lote, central, planta, concesión, entre otros) que realizan buenas prácticas, llámese, una producción limpia o la implementación de medidas y procesos destinados a prevenir y/o reducir en mayor medida impactos negativos en el ambiente. Las conductas a tenerse en cuenta para acceder a los beneficios serán aquellas personas naturales o jurídicas que se encuentren bajo el ámbito de competencia del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).⁷⁸ Razón por la cual, empresas como nuestro caso de estudio no cuentan con incentivos del que puedan gozar o acogerse por sus buenas prácticas ambientales.

Sin embargo, de cara a la creciente demanda por empresas ambientalmente responsables, asumiendo que esta será una exigencia cada vez mayor en los próximos años, medidas como las señaladas anteriormente deben extenderse a empresas incluidas en actividades de riesgos menores, pues para empresas como Aliex, también es importante el grado de repercusión del cumplimiento de las normas ambientales en la obtención de financiamiento y de acceso a mercados internacionales. El cumplimiento de determinadas normas ambientales puede significar inversiones no acostumbradas por la empresa, pero a la larga resultaran beneficiosas.

iv. Factor tecnológico

El gobierno con la finalidad de que las empresas inviertan en investigación tecnológica, desarrollo e innovación tecnológica, aumenta los incentivos tributarios a través del impuesto a la renta, Ley N° 30309⁷⁹, promulgada en el

⁷⁷ Reglamento del Registro de Buenas Prácticas Ambientales. Reglamento N°0030-2014-OEFA-CD

⁷⁸ Las actividades deben encontrarse clasificadas en las categorías de riesgo ambiental II o III y contar con un estudio de impacto ambiental de conformidad con la ley N° 27446.

⁷⁹ Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Ley N° 30309.

ámbito de la marca Innóvate Perú, por el Ministerio de Producción, siendo lo remarcable que quienes pueden acceder al beneficio son todas las empresas, indistintamente de su rubro o tamaño. Las innovaciones que las empresas planteen al Concytec, encargado de aprobar el proyecto para acceder al citado beneficio tributario, tienen el respaldo de confidencialidad.

Lo señalado líneas arriba permitirá a las empresas cumplir con las exigencias en la innovación de productos que puedan desplazar a la competencia o mejorar e innovar en el desarrollo de productos o procesos relacionados con las tecnologías utilizadas en el sector a nivel nacional como internacional. Aplicación de nuevas tecnologías, en especial de los ciclos de aquellas relacionadas con insumos, métodos, maquinas, equipos y productos utilizados u ofrecidos por el sector o la unidad estratégica⁸⁰.

2.3.2.1. Proveedores

Se puede destacar que la empresa cuenta con un fuerte vínculo con los proveedores de materia prima, especialmente del tomate. Puede mencionarse que en líneas generales, la empresa ha ido creando lazos de amistad y negociación con sus principales proveedores en la medida que ha trabajado con ellos desde hace años.

2.4. Diagnostico

Realizado el análisis de la empresa, en este apartado encontraremos los principales resultados del análisis. Algunos de los productos más relevantes del diagnóstico interno son los indicadores claves, marcadores que junto con los indicadores externos constituyen los indicadores del sector en que se desempeña la empresa.

⁸⁰Op. Cit. p. 104.

Generalmente, la mayoría de fallas del análisis debieran esperarse por el lado del análisis externo, ya que son variables que no maneja la empresa, sin embargo, la mayor frecuencia de errores se presentan de lado del diagnóstico del análisis interno

i. En cuanto a la empresa

Dado el escenario comercial actual de la empresa, se puede concluir que la principal limitación para el crecimiento sostenible a futuro será el capital de trabajo. Por lo tanto, la empresa llegará a un límite en el uso de la reinversión, en ese caso tendrá que apelar a otras fuentes de financiamiento; entre las cuales se puede mencionar el plan de cambiar de modelo societario, que es en buena cuenta, una alternativa que pueda traer beneficios para la empresa, pero la relación entre los accionistas de la familia y posibles inversores externos también plantea dificultades.

Pues ante la necesidad de financiar su crecimiento captando capital, los socios deben entender con ello la cesión de parte del control a los accionistas externos y cambiar su tradición administrativa, fomentara mejoras tangibles del gobierno corporativo, a cambio de inyección de capital para su crecimiento. Esto tendrá que adecuarse al momento en que la siguiente generación asuma el control del negocio. A medida que la familia crece es más difícil transferir a las nuevas generaciones los valores y el conocimiento de los fundadores. El reto estriba en mantener la unión entre las generaciones y todos los miembros de la familia y en lograr que la armonía de sus intereses perdure.

ii. En cuanto al gobierno corporativo

En la medida que van transcurriendo las etapas generacionales en la empresa familiar, su estructura se va haciendo más compleja y se verá enfrentada a desafíos que implican algo más que una buena gestión. Al tratarse de una empresa familiar y por ende tener accionistas que son

familiares, estos deben convivir de la mejor manera posible, con la finalidad de que el negocio no se arruine, sino más bien que se potencie por la presencia de miembros de la familia en los órganos de administración o gestión de la empresa. Uno de los principales deseos de los propietarios es desarrollar su negocio para sus generaciones futuras, enfocándose en la sostenibilidad y la reducción del riesgo de que los accionistas agoten los activos de la empresa y destruyan su valor.

Al analizar la estructura organizacional y contrastar las funciones y responsabilidades actuales, existe un poco de confusión en cuanto a las funciones de las gerencias, así mismo existe un traslape de funciones en puestos ejecutivos lo que merma la rapidez de las actividades y la continuidad de los proyectos. Por lo tanto, se hace necesario diseñar una estructura organizacional formal, que defina claramente las funciones y las responsabilidades de todos los gerentes superiores, todo ello partirá de una nueva estructura organizacional y del mejoramiento del manual que incluya los puestos de todas las áreas.

Sobre los temas de agenda de las reuniones, ya se ha mencionado que estas no tienen fechas específicas y están subordinadas a otras actividades operativas de la empresa. El no tener una agenda clara hace que no se lleguen a conclusiones ni acuerdos claramente definidos y, que no se introduzcan puntos que los accionistas quieran tratar. Ya que normalmente no se envía información previa a los accionistas antes de una reunión, con acepción de los balances que pocas veces son analizados antes de las reuniones, no hay oportunidad de hacer preguntas de profundidad, esto inhibe las importantes observaciones y conclusiones que se pueden obtener luego del análisis detallado de los estados financieros y otro tipo de información.

Si bien en el estatuto existe un procedimiento para la adición de puntos por parte de los accionistas, este no es de pleno conocimiento por parte de ellos. Lo que evita el abordaje de temas importantes y estratégicos que puedan mejorar continuamente los procesos de la empresa. No existe suficiente seguimiento a los proyectos en marcha ya que no hay fechas preestablecidas, lo que puede mermar la eficiencia de las operaciones

internas de la empresa, ocasionar desconformidades o malos entendidos que limiten la realización de proyectos sociales a futuro, aun así, es poco probable encontrar abuso de transacciones de alguna de las partes por tratarse de una familia con mucha ética y confianza. Por el tamaño de la empresa, esta no cuenta con auditores internos que fiscalicen los principios que se exige a todos los miembros de la organización.

La no descentralización en el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación, en función de las necesidades, inhibe la efectividad de los procesos pues el poder de decisión debe estar sujeto a las funciones y responsabilidades de los gerentes.

iii. En cuanto a producción, productos y ventas

La empresa cuenta con amplia planta con flexibilidad suficiente para la producción de los 3 tipos de productos, contando incluso con excedente capacidad productiva la cual debe ser usada para poder cubrir de forma más cómoda la totalidad de costos fijos. Los productos de consumo industrial sirven de palanca financiera para la comercialización de los productos de consumo masivo, efectivamente el canal industrial ha sido el mayor impulsador del crecimiento comercial de la empresa, lo cual probablemente ha sido causante de exceso de confianza y conformismo que ha impedido el mayor impulso de las ventas en otros canales.

En la tabla trataremos de resumir los productos en cuanto a su relación con algunos indicadores.

	Consumo Industrial	Consumo Semi-industrial	Consumo masivo
Formatos	Voluminoso	Voluminoso	Pequeño
Clientes	Pocos	Regular	Muchos
Riesgo comercial	Alto	Medio	Bajo
Masa monetaria	Amplia	Regular	Baja
Rentabilidad unitaria	Baja	Regular	Alta
Rentabilidad total	Alta	Regular	Baja
Valor intangible	Bajo	Regular	Alto

Estrategia Marketing	Simple	Media	Compleja
----------------------	--------	-------	----------

Tabla 13. Indicadores por unidad estratégica.

Fuente: Aliex S.R.L

Los productos de consumo masivo sirven como herramienta para incrementar el valor intangible de la empresa, por lo que se puede concluir que mientras más clientes consuman el producto la empresa tendrá menos dependencia, mayor poder de negociación y por tanto un riesgo comercial menor. Cabe recalcar que la comercialización de productos de consumo masivo significa una dinámica totalmente distinta que los productos de consumo industrial puesto que involucra mayor despliegue en actividades de marketing y logística de salida.

Los productos, por tratarse de bienes de consumo masivo van dirigidos a la totalidad de la población, por eso sigue siendo relevante que la empresa base sus estrategias en mediciones socioeconómicas, ya que de tal composición se determinarían variables como capacidad adquisitiva y cultura de uso de productos. Hemos podido notar del análisis externo que el perfil del principal decisor de compra son las amas de casa. En el año 2013, del total de la población de Lima metropolitana 2'384 mil son amas de casa⁸¹ solo por mostrar un ejemplo.

De acuerdo a la información que maneja la empresa la demanda de los productos se sustentan principalmente en el precio, por ello la empresa apuesta por ofrecer un producto que combine precio-calidad. Ahora bien es importante tener en cuenta que considerar producto en base un único concepto de "calidad" o "producto de calidad" no es suficiente ya que es decir mucho y al mismo tiempo en el fondo decir nada, pues en la práctica no entraña nada operativo por ello, debe describirse de forma puntual al producto considerando sus atributos como, sabor, consistencia, porcentaje de insumos naturales en su producción, etc.

Respecto a la cobertura que logra la marca Walibi en el mercado, esta no es considerable en la medida que ALIEX maneja principalmente distribución vertical a nivel de mercados mayoristas que si bien suma incluso más

⁸¹IPSOS-Perú
2013 "Perfil del ama de casa" Marketing Dara N°248.Lima: p.2

volumen que el total de marcas en mercados minoristas, se puede notar que este tipo de distribución no colabora mucho con la difusión de las marcas de la empresa, por lo que se hace necesario lograr una mejor cobertura horizontal del mercado así también es necesario un mejor desarrollo de los modelos de transacción B2C.

En cuanto a las ventas se puede apreciar ventas separadas por líneas de productos, lo cual nos habla de una interesante participación de las pulpas en la estructura total de ventas de la empresa. Lo saludable, sería lograr más crecimiento en los productos que generen más valor intangible de la empresa, es decir, las salsas con marca. Esto por su puesto no decreciendo la venta de pulpa, sino más bien incrementando la venta de salsas. Es importante señalar que en las salsas la empresa ha logrado un interesante crecimiento de las ventas directas, no es así el caso en las ventas de los vendedores.

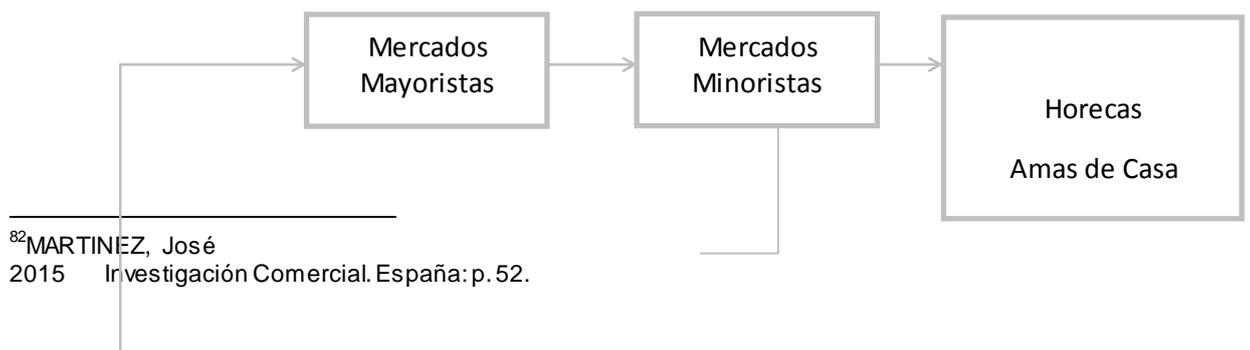
De cierta manera, esto nos indicaría que la variable que predomina en el crecimiento de ventas no es el comportamiento del mercado sino, la dedicación en horas hombre que cada vendedor pone en el día a día. Es decir, se debe asegurar la sostenibilidad de trabajo de campo que asegure el crecimiento acorde con el mercado, de otra forma el performance de las ventas dependerá de las necesidades económicas del vendedor. Esto denota una urgente necesidad de implementar nuevas dinámicas de trabajo y políticas de comisiones e incentivos. Así mismo, también es importante que la dinámica de trabajo de los vendedores se reoriente a la promoción de la marca más que a las actividades operativas de toma de pedidos y cobranza.

Por otro lado, se puede notar que hay insuficiencia en la fuerza de ventas para atender a una mayor proporción del universo de clientes del canal tradicional. Esto debido a que los vendedores no tienen tiempo suficiente para visitar regularmente al 100% de sus propios clientes, menos para la búsqueda de nuevos. Tal hecho ha quedado validado en la tabla 8. Situación que nos llevaría a determinar que los clientes no son atendidos más de una vez al mes, y es improbable que clientes pequeños compren un stock suficiente para más de un mes. A falta de tiempo lo más probable es que los

vendedores centralicen sus ventas en sus clientes principales dejando de lado los demás.

La empresa aun no maneja perfectamente los canales de distribución modernos pues su ingreso ha sido reciente y, es el canal donde los clientes pueden pagar precios más elevados y donde priorizan la calidad e imagen como principal decisor de compra, lo que puede servir a la empresa para romper su dependencia de sus productos de consumo industrial. Bien es cierto que la gran desventaja en este canal son los productos sustitutos y, el mayor riesgo se enfoca a la aparición de nuevos productos que tienen la misma funcionalidad lo cual por lo menos en el corto y mediano plazo no es factible, aun así la desventaja está presente en la medida en que la marca está en posicionamiento reciente y por ello existe baja lealtad de los consumidores, lo cual implica que el cliente opte por los sustitutos, especialmente en el negocio B2C.

Finalmente, es necesario ampliar la cobertura de mercados de manera que se puede atender directamente a clientes minoristas, puesto que probablemente los mayoristas no llegan en número significativo a los clientes minoristas. Para esto es necesario contar con distribuidores horizontales y adoptar nuevas políticas de descuento. Así la se podrá atender y llegar a todos los perfiles de clientes, la figura 6 muestras las diferentes formas de llegada que se podrían utilizar. Siendo los principales clientes o público objetivo: a) las amas de casa y b) horecas, acrónimo formado precisamente por las empresas del sector de la hostelería: HOteles, REstaurantes y CAFeterias⁸².



⁸²MARTINEZ, José
2015 Investigación Comercial. España: p. 52.

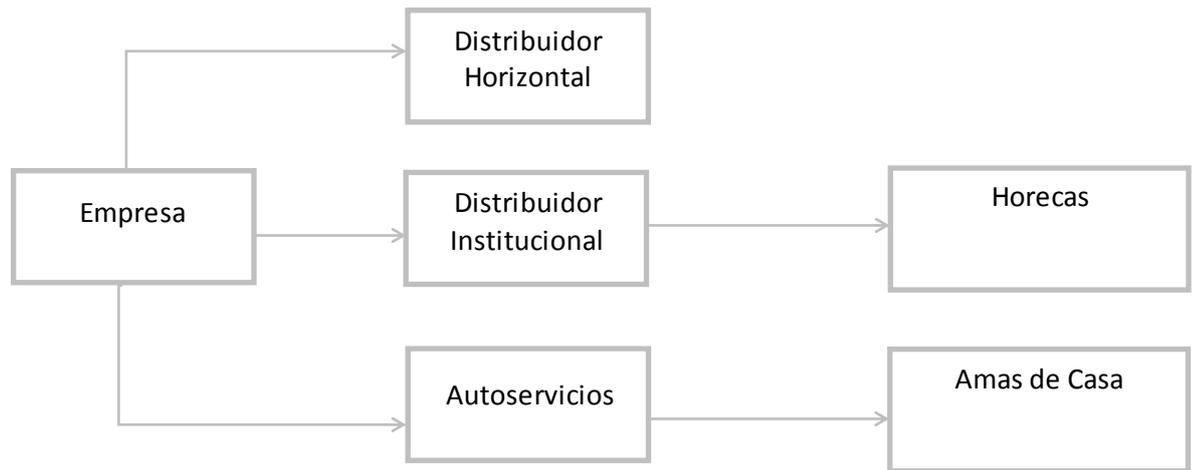


Figura 6. Formas de distribución necesaria.
Fuente: Elaboración propia.

iv. *En cuanto a trabajadores, proveedores y clientes*

Es importante señalar que el reconocimiento de expectativas a partir de las gerencias otorga a la empresa información sesgada, y probablemente no se esté atendiendo adecuadamente a las demandas o se esté atendiendo demandas no relevantes para los grupos de interés. Por ello es necesario desarrollar mecanismos de planificación estratégica que permitan priorizar, con criterios más objetivos y con una visión integral, las acciones de responsabilidad social que la empresa podrá implementar con base en la RSE, la arquitectura institucional y el institucionalismo. A partir de esta conceptualización el cumplimiento con los grupos de interés posibilitará el logro de ventajas competitivas. Esta estrategia será la manera en como la empresa se relacionará con su entorno, y deberá garantizar su supervivencia y crecimiento.

Por otro lado, la empresa maneja determinadas políticas para responder a las demandas de sus grupos de interés, en razón a ello, realizamos una encuesta⁸³ a los trabajadores con la finalidad de medir entre otros aspectos la funcionalidad de estas políticas.

⁸³La encuesta fue tomada a una muestra importante de los trabajadores y cuyo detalle se adjunta en el anexo 3, Los participantes fueron tanto a operadores como trabajadores de puestos ejecutivos, en el entendido de una muestra global de recursos humanos.

Los resultados de dicha encuesta muestran por citar algunos de ellos, una baja puntuación en las percepciones salariales y ello se deriva efectivamente de que los sueldos de los propietarios que trabajan en la empresa son más bajos que el estándar de mercado lo que igualmente limita los sueldos de los ejecutivos de menor jerarquía, generando así un riesgo de rotación de personal por la existencia de mejores oportunidades laborales. Podemos sumar a ello la baja calificación en cuanto a oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Otro punto importante es la comunicación entre áreas, al respecto creemos que no solo la comunicación no es adecuada sino que como ya se mencionó el poder está centralizado en las gerencias, restándoles oportunidades de acción.

		Puntaje Promedio ⁸⁴	
Percepción General	Trabajo en la empresa.	6.7	6.3
	Trabajo que desarrolla.	6.0	
	Percepciones salariales.	5.8	
	Comunicación dentro del área de trabajo.	5.9	
	Labores de otras áreas.	6.2	
	Relación con compañeros.	6.6	
	Evolución de la empresa	7.0	
Área y Ambiente de trabajo	Condiciones de trabajo seguras.	7.3	6.9
	Conocimiento de condiciones de seguridad y prevención.	6.9	
	Funciones laborales definidas	6.6	
Formación Y Desarrollo profesional	Capacitaciones	6.5	5.9
	Formación adicional a la establecida en los planes de capacitación	5.7	
	Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa	5.5	
Asistencia Social	Reacción antes situaciones personales de sus trabajadores.	6.3	6.3

Tabla 14. Indicadores de satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia.

Un factor importante para la empresa son los fuertes vínculos con los proveedores, lo que le permite un menor costo de producción. Pero a pesar de la existencia de un ahorro por el bajo costo de materia prima e insumos el coste se incrementa por el servicio y la sofisticación de empaques que hacen más atractivo y manejable los productos en caso sea requerido por el cliente.

Por otro lado, se contrata personal con mediano grado de instrucción y experiencia acorde con las posibilidades económicas de la empresa, lo cual

⁸⁴Encuesta realizada en base a una puntuación máxima posible de 10.

puede causar retraso en el desarrollo de la organización. Generalmente tal situación, es revertida por la empresa, en la medida que el personal es capacitado y posteriormente evaluado con su respectiva retroalimentación lo que en suma pueda traer ventajas y desventajas para la propia empresa.

Las estadísticas realizadas por el INEI muestran que hasta el 30 de junio del 2014, en el Perú somos 30 millones 814 mil 175 personas, con un crecimiento anual de 339 mil personas que residen en 24 departamentos.⁸⁵ Situación que representa una oportunidad de crecimiento para la empresa y, con alta probabilidad de mercados y clientes aun no atendidos.

v. *En cuanto al sector y la competencia*

El sector muestra una importante apertura hacia el consumo de salsas, ya se ha mencionado el estudio de Ipsos Apoyo preparado para la empresa ALICORP donde el 89% de los hogares acompaña sus alimentos con alguna salsa o crema picante y ello se debería a los beneficios que aportan los formatos de las salsas preparadas como facilidad de uso, calidad y sabor. Y es hacia donde la empresa debe apuntar sus estrategias.

La competencia sobre todo en el subsector de alimentos donde Aliex forma parte, está marcada por la existencia de un mercado oligopólico, El hecho de que pocas empresas manejen este mercado, liderado principalmente por Alicorp, tiene un aspecto rescatable y es que hay diversificación de productos en cuanto a marcas y presentaciones dirigidos a públicos específicos variando en precio y calidad.

Estas pocas empresas tienen sus propios y variados canales de comercialización, lo que hace que el principal trabajo en este sector sea desarrollar adecuadamente estos canales. Si bien el poder de competencia es alto aun en un mercado de pocos competidores, el aspecto positivo está en la posibilidad de desarrollar canales de comercialización y crecer en participación en el mercado. Pues la posibilidad de ingreso de competidores nuevos es mínima, ya que la posibilidad de nuevos ingresos, requiere de una

⁸⁵Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI
2014 "Estado de la población Peruana 2014" Lima: p. 1.

alta inversión tanto para infraestructura y canales de comercialización y en el caso de los productos importados tendrían que adaptarse al gusto del consumidor, tal como sucedió con Hellmann´s

Como acabamos de mencionar, Alicorp es el mayor protagonista, quien se trata de posicionar como la empresa que cubre el ámbito del mercado andino, para lo cual es importante por parte de Aliex el desarrollo de productos de mayor valor agregado, la implementación de un nuevo sistema de distribución y la consolidación financiera

vi. *En cuanto a ventajas competitivas*

Analizadas en base a los indicadores estratégicos de Porter nos pudieron dar una medida de la las ventajas que se consideran tiene la empresa.

Tipo de estrategia	Características	Puntaje ⁸⁶ Promedio	
Liderazgo de producto	Especialización en producir productos de alto valor agregado	3.6	3.7
	Posicionamiento por calidad de productos	5.8	
	Empaques y envases sofisticados.	3.5	
	Inversión en publicidad masiva	2.3	
	Fuerza de ventas en autoservicios y bodegas	2.5	
	Poder de negociación con autoservicios y bodegas	2.2	
	Certificaciones de calidad	5.9	
Liderazgo en costos	Alta capacidad de producción de productos sofisticados	4	6.5
	Bajos costos de producción	4.9	
	Posicionamiento por bajo precio de productos	6.6	
	Fuerza de ventas en mercados tradicionales (mayoristas)	8.3	
	Fuerza de ventas en negocios de comida	4.3	
	Empaques y envases simples	6.4	
	Certificaciones de calidad	5.9	
	Alta capacidad de producción de productos tradicionales	7.8	
Poder de negociación en mercados tradicionales (mayoristas)	7.5		
Enfoque y segmentación	Cultivo de relaciones personales con los clientes finales	5.2	5.6
	Poder de negociación con clientes industriales	6.1	
	Capacidad para desarrollar productos personalizados	5.8	
	Certificaciones de calidad	5.9	
	Bajos costos de producción	4.9	

Tabla. 15. Identificación de Ventajas Competitivas

Fuente: Elaboración propia en base a “Estrategias Competitivas” de M. Porter.

⁸⁶ Encuesta realizada en base a una puntuación máxima posible de 10.

Es importante indicar que, a raíz de la integración de los conceptos desarrollados en la propuesta que proponemos, estas ventajas no solo podrán mejorar en cuanto a la calificación sino que la gama se puede ampliar en tanto a que ahora no solo se tomara en cuenta producto, costos y segmentación, sino también satisfacción a las expectativas de los grupos de interés lo que en buena cuenta diferenciará a la empresa de la competencia.

vii. En cuanto a RSE

Uno de los aspectos principales y que ya hemos hecho notar, es que la empresa no cuenta con un mecanismo especial de gestión, para la identificación de los grupos de interés. Tal es así que, cuando los accionistas solicitan información, la empresa no cuenta con un procedimiento ni personal para atender las solicitudes de información de los accionistas, esto hace que los acreedores de la empresa no sepan cómo expresar formalmente sus dudas o sugerencias.

Si bien la empresa no desarrolla RSE, es un punto a favor que aun así desarrolle sus actividades tomando en cuenta a sus grupos de interés sin haber tenido un plan de trabajo para ello. Y es que lo favorable está, en la tendencia de la empresa a poder adaptarse a mecanismos que manejan de manera más formal aspectos relacionados con identificación de *stakeholders* y expectativas, así como identificación de las capacidades de la empresa para su satisfacción.

En el marco de la RSE, es importante que los directivos tengan la capacidad de articular las acciones y programas por eso es de suma importancia la evaluación hecha al gobierno corporativo así podrán delimitarse las acciones a tomar que sean necesarias. Aunque la empresa no haya incorporado la RSE como tal, es importante que se haya reconocido la necesidad de articular nuevos enfoques para la empresa, para ello será importante que tanto los dueños como todos los integrantes de la empresa estén predispuestos a trabajar en este proceso y con pleno entendimiento de que dicho proceso muchas veces no se verá reflejado en estados financieros, lo que no quiere decir que no proporcione beneficios para la empresa, dentro de los cuales se encontrará el impulso para el comercio internacional, que es una de las

principales metas de la empresa.

En ese orden de ideas, antes de iniciar el desarrollo de la propuesta, este diagnóstico interno que ha sido complementado con la captura de información del entorno, sirve para proponer una mejora adecuada a la realidad de la empresa. Finalmente, se puede pensar en la dificultad de consolidar a los grupos de interés de las tres unidades estratégicas, ello no es tan así, en el sentido de que aun teniendo canales de distribución distintos comparten, grupos de interés comunes como los accionistas, la comunidad donde se ubica la empresa, y los trabajadores. Por otro lado, los proveedores tanto para la elaboración de productos masivos como industriales, son los mismos. La única diferencia para las tres unidades son los clientes, sin embargo como empresa se manejan en un todo global, aun así estos están diferenciados para cada unidad. En buena cuenta poder obtener un mapa de los grupos de interés se hace mucho más factible a la hora de realizar la propuesta.

2.4.1. Análisis FODA

El siguiente análisis FODA se basa en la información desarrollada en el análisis de la empresa, servirá para poder tomar las decisiones estratégicas necesarias al momento de realizar la propuesta de mejora en base a RSE.

Fortalezas (Análisis interno de la empresa)

F1	Maquinaria medianamente adecuada para todos los procesos.
F2	Marca Medianamente posicionada en segmento C-D de core semi-industrial.
F3	Buen Manejo de distribución vertical para productos de consumo semi-industrial.
F4	Distribuidor institucional de productos de consumo semi-industrial, segmento A y B.
F5	KnowHow en productos de consumo masivo.
F6	Infraestructura para producción de productos de consumo masivo (valor agregado).
F7	Participación en canal moderno de consumo masivo.
F8	Manejo de clientes de consumo industrial.

Debilidades (Análisis interno de la empresa)

D1	Falta de innovación en maquinaria y sistemas.
D2	Insuficiencia de fuerza de ventas.
D3	Bajo poder de negociación en el canal moderno de comercialización.
D4	Marketing poco agresivo
D5	Baja innovación en las fórmulas de KnowHow permita gozar de aceptación comprobada en nuevos consumidores finales
D6	Falta de infraestructura para atención de potenciales cadenas de fastfood
D7	Marca no posicionada en canales moderno de consumo masivo (autoservicios y bodegas)
D8	Traslape de funciones en las diferentes áreas de la empresa

Oportunidades (análisis externo)

O1	Crecimiento de preferencias por el consumo de salsas.
O2	Gran penetración de autoservicios como canal moderno de comercialización para difundir la marca.
O3	Políticas del gobierno para desarrollo de la producción nacional.
O4	Mercado con pocas empresas competidoras
O5	Posibilidad de conseguir mayor fuerza de ventas que pueda dedicar tiempo a la promoción de marca
O6	Acceso a mercados internacionales.
O7	Acceso a nuevos inversionistas si se cambia de forma societaria.

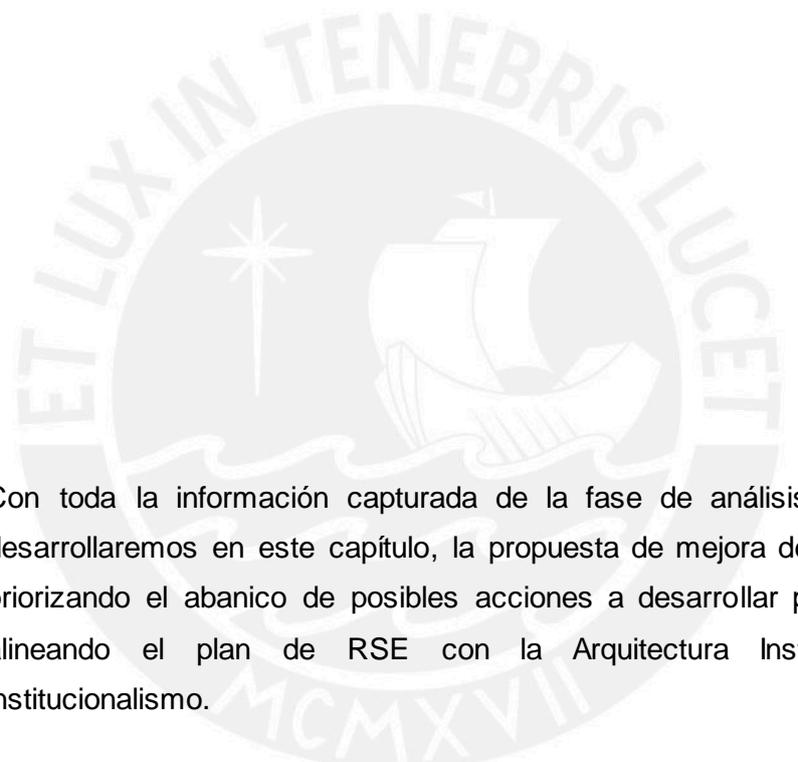
Amenazas (análisis externo)

A1	Con la compra de Incalsa por Alicorp la marca Alpasa se impulsara fuertemente.
A2	Desarrollo de nuevas salsas por Alicorp.
A3	Ingreso de marcas blancas e importadas en el canal moderno.
A4	Impulso de los canales de distribución por parte de la competencia.
A5	Sofisticación de empaques de los productos de la competencia.
A6	Posicionamiento de Alicorp en mayor porcentaje en los mercados.
A7	Recesión económica en el sector industrial y semi-industrial



CAPITULO III.

Propuesta de Mejora de Competitividad.



Con toda la información capturada de la fase de análisis y diagnóstico desarrollaremos en este capítulo, la propuesta de mejora de competitividad priorizando el abanico de posibles acciones a desarrollar por la empresa, alineando el plan de RSE con la Arquitectura Institucional y el Institucionalismo.

A. Bases para la elaboración de la propuesta

La introducción de la RSE en la empresa Aliex requiere cambiar la forma en cómo se desempeñan las tareas. No se tratará solamente de crear procesos o nuevas políticas. El éxito de la introducción de RSE en la empresa se tendrá que observar desde la forma de actuar y la toma de decisiones, así la efectividad dependerá del diseño de la organización bajo una estructura nueva de gestión de negocios, procesos, liderazgo, empleados, estructura, sistemas, etc, y todo ello se dará gracias a la arquitectura institucional.

En la medida que se utiliza esta herramienta, se incluirá temas de RSE en todas las áreas de la empresa, lo que nos dice que la dimensión del cambio tendrá que ser profunda. Así quedarán en la superficie las declaraciones o promesas de valor y políticas que expresan la intención de acciones responsables, mientras que dentro, tendrá lugar la revisión y actualización de los procesos y sistemas que organizan a la empresa y a la cadena de valor, y en lo más profundo e importante la conciencia de los miembros de la organización del cambio.⁸⁷

En la medida que la empresa no tiene implementada “formalmente” la RSE, tomaremos como punto de partida el reconocimiento de los grupos de interés de la empresa, siendo que es esencial que esta pueda identificar plenamente a todos los actores con influencia en su esfera de actividad. Así, de la información recopilada hemos identificado a los siguientes grupos de interés:

- Socios: principales interesados como propietarios en el desarrollo de la empresa y en la rentabilidad, por lo que son un grupo importante para la empresa y con los que se debe construir una adecuada relación.
- Clientes y consumidores: son la razón de ser del negocio. Así, su comportamiento en la compra es de relevancia para la empresa, por lo que poder lograr cumplir con ellos, es importante para la lealtad a los productos y la marca.
- Trabajadores: grupo importante en la medida que son parte del desarrollo de la empresa, se ven directamente afectados por las decisiones que esta toma. Por lo tanto es clave conocer sus necesidades, expectativas y falencias para diseñar programas y potenciarlos.
- Proveedores: el reconocimiento de estos como grupo de interés permitirá a la empresa la flexibilidad a la hora de manejar el requerimiento de materias primas así como, un adecuado control con la recepción de los requerimientos solicitados, quienes al mismo

⁸⁷ CORREA, María y Estévez Rafael
2011 “Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional” Washington: pp. 251-253.

tiempo están interesados en construir adecuadas relaciones con la empresa para asegurar ventas continuas.

- Comunidad: quienes eventualmente inciden en el desarrollo de la empresa. Conceden la licencia social, este grupo es quien reconoce a la empresa como una ciudadana corporativa que genera impactos positivos netos, al ser mayores los beneficios que las posibles externalidades negativas que se producen por la operación de la empresa.

Tras la realización del mapeo de los grupos de interés lo que sigue es la identificación de sus expectativas y tal como se indicó en el diagnóstico es importante que el reconocimiento de expectativas no parta únicamente desde la gerencia sino de la utilización de medios que permitan efectivamente recoger las demandas de todos los grupos de interés.

La manera en como la empresa pretenda responder a estas expectativas definirá los lineamientos estratégicos o líneas de acción, tomando en cuenta las capacidades con las que cuenta la empresa para atenderlas. En razón a ello es importante alinear a toda la empresa para dar respuesta a las expectativas, situando los esfuerzos en gestionar la RSE desde una adecuada arquitectura institucional la cual empieza a desarrollarse precisamente desde la identificación de los grupos de interés.

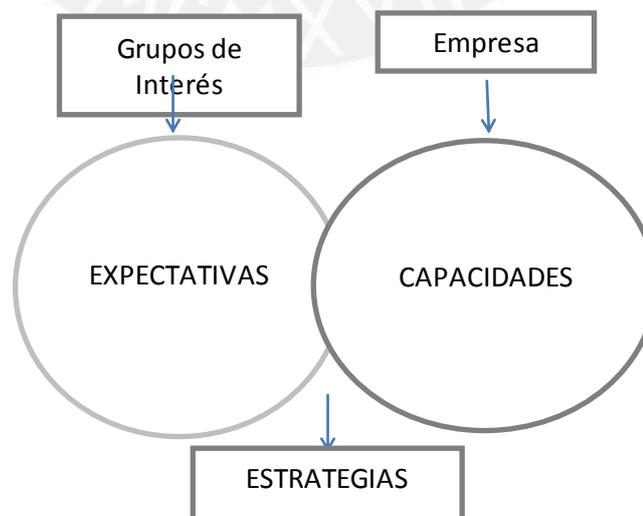


Figura 7. Arquitectura Institucional y estrategias.

Fuente: "Arquitectura Empresarial" de Augusto Fernandini.

La arquitectura institucional nos permitirá desarrollar un plan de actividades para poder implementar correctamente los lineamientos estratégicos, así la empresa se planteará la elaboración de un plan estratégico, que valga la redundancia, determinará las estrategias de transformación que le permitirán llegar al futuro deseado, logrando un desempeño sobresaliente que responda a las expectativas de sus *stakeholders*. Elementos diferenciadores que brinden ventajas competitivas como factores claves de éxito. Todo esto englobado en la esfera de la institucionalidad. Así tenemos el proceso que debiera llevarse a cabo para la elaboración del plan estratégico:

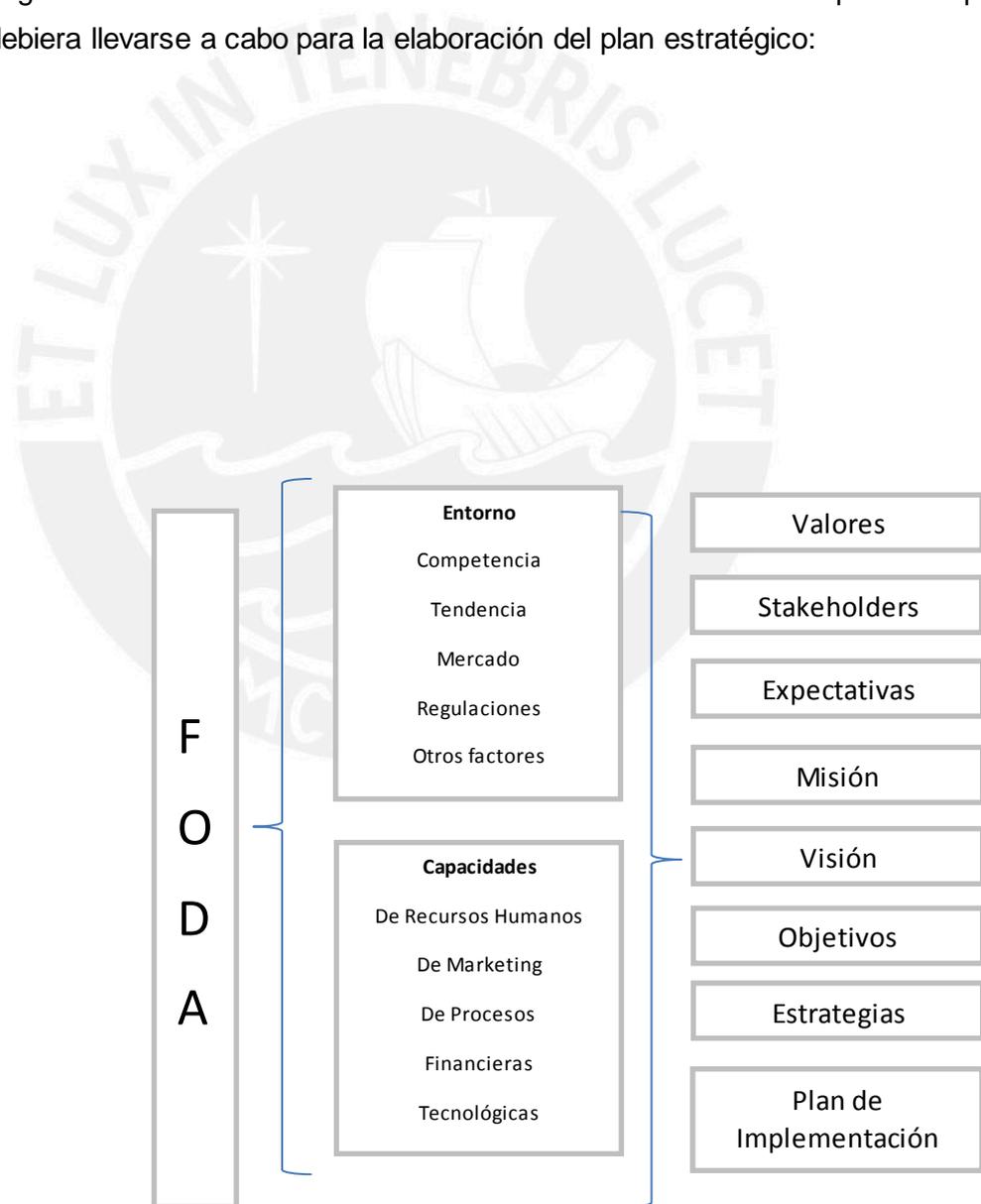


Figura 8. Elaboración de plan estratégico

Fuente: "Arquitectura Empresarial" de Augusto Fernandini.

Ahora bien, tenemos que la principal acción a realizar es la incorporación de la RSE en el modelo de gestión de la empresa. El procedimiento tal cual hemos venido describiendo se enmarca en la arquitectura institucional que a través del plan estratégico permitirá a la empresa construir sobre las fortalezas y convertir a las debilidades en nuevas fortalezas sobre las cuales seguir construyendo, proceso clave para mejorar y fortalecer las ventajas competitivas de Aliex S.R.L.

B. *Propuesta de mejora de Competitividad*

La empresa gracias a la arquitectura institucional podrá evaluar de manera cuidadosa las expectativas de los grupos de interés de la empresa así como los campos de actuación, determinando donde será necesario cumplir con la Ley y donde es necesario trazar líneas de acción para fortalecer las ventajas competitivas de la empresa u obtenerlas. Permitiéndole en consecuencia, orientar sus inversiones en RSE hacia la generación de capacidades distintivas y enmarcadas en el institucionalismo, es decir, que la empresa se esforzará por promover proactivamente el cambio también en su entorno, en otras empresas dentro de su mismo sector, y porque no en las que se involucran en su cadena de producción, pues desde el institucionalismo se entiende que no puede haber empresas sostenibles y responsables en sociedades fracasadas y para ello la empresa desarrolla esta nueva estrategia con la que lograra sostenibilidad.

Habrá que entender entonces, que las ventajas competitivas no se lograrán haciendo lo mismo, es por esta razón que empezamos señalando la línea base, porque se requiere que la Aliex sea capaz de innovar productos, servicios, gestión de personas, compras responsables y procesos productivos, para lograr una real posición de ventaja frente a sus competidores. Así tenemos para cada una de las ventajas competitivas identificadas en la empresa las siguientes propuestas:

i) *Liderazgo de costos*

Del análisis se ha podido determinar que es necesario que las ventajas competitivas, se deben aplicar en cada una de las tres unidades de negocio. Así, consideramos al liderazgo de costos, en primer orden por las alianzas que tiene la empresa con sus proveedores, por la propia producción de insumos como el tomate lo que les permite tener almacenes propios en terrenos de bajo costo, lo mismo sucede con los bajos costes de almacenamiento de productos ya que para ello también cuenta con almacenes propios, y el ahorro en empaques simples. Estos ahorros le permiten a la empresa posicionarse entre los clientes por bajos precios de los productos.

Ahora bien, empezaremos por determinar y redefinir algunos aspectos relacionados con las alianzas con los proveedores buscando mejorar esta ventaja competitiva, así, en la medida que la cadena de suministro se ha convertido en una de las áreas más expuestas a la vigilancia de los grupos de interés, hablando en términos generales, sobre todo en la manera en la que se conciben los productos y servicios, y los impactos sociales y medio ambientales de la producción o prestación de servicios. Es importante para la empresa Aliex afianzar las relaciones con sus proveedores e incluirlos en los planes de trabajo, la inclusión de los grupos de interés en las líneas de acción no es otra cosa más que actuar en el marco de la institucionalidad.

Aprovechando las buenas relaciones con los proveedores, la empresa debe: i) apostar por estrategias de compra sostenibles y contratos de abastecimiento a largo plazo, debiendo para ello revisar la totalidad de sus procesos de compra e ii) incluir a los proveedores en sus prácticas de RSE, debiendo informales de la integración de estos criterios en la gestión de la empresa.

Este ejercicio podría permitir medir el comportamiento de los proveedores en cuanto a cumplimiento de derecho humanos, el perfil de producto y su enfoque de eco-eficiencia, así se tendrá relaciones proactivas de tal manera que la empresa considerará cualquier mejora en el rendimiento social y medioambiental de sus proveedores. Con lo cual se tendrá como resultado y beneficio para la empresa la integración de estrategias de compra responsable, que resulta siendo una ventaja competitiva adicional. La institucionalidad exigirá en este punto la utilidad de trabajar junto con otras áreas de la empresa,

siendo lo recomendable el establecimiento de una red de trabajo en la que participen los distintos niveles de la empresa.

Para el éxito de esta estrategia de mejora, es preciso capacitar a todos los implicados en la empresa en las relaciones con los proveedores, no siendo necesario que se vuelvan expertos en el tema pues será suficiente que entiendan mejor las nuevas líneas de acción teniendo así la posibilidad de enriquecer las relaciones con los proveedores garantizándoles que las mejoras solicitadas no se tratarán de restricciones excesivas o poco razonables, y que es un trabajo conjunto que bien puede traerle también beneficios.

Respecto a los empaques simples, que si bien trae ahorro, limita que los productos que la empresa ofrece solo se posicionen en el mercado por bajos precios, ya que lo ideal para la empresa será vender a precios justos que le permitan tener un margen de rentabilidad adecuado, valorando al producto en el mercado de acuerdo a la real inversión y esfuerzo que la empresa le asigna en su producción.

La empresa deberá evaluar por ello las capacidades financieras con las que cuenta para invertir en los empaques del producto, más aun en los empaques de producto dirigidos al mercado masivo, en tanto lo competitivo que es este mercado. Al revisar los procesos incluidos en la cadena de valor, es posible considerar también aspectos de mercadeo, como las políticas de precios y el comercio justo, así como las condiciones del empaque, entre otras acciones que es posible extraer gracias al recorrido minucioso que nos permite la arquitectura institucional como herramienta.

En ese sentido, se debe establecer líneas de acción que permitan a los consumidores seguir accediendo a productos de calidad, brindándoles información del producto (etiquetado, certificaciones, informes de desarrollo sostenible), este compromiso constituye uno de los temas principales para la RSE, en el sentido de la transparencia y, la competitividad. Esta última vendrá dada por el desarrollo de la demanda, donde la empresa podrá generar una demanda futura más informada, más sofisticada incluso más amplia.

Retomaremos este punto al hablar de las propuestas de mejora en la tercera ventaja competitiva.

La ventaja de liderazgo en costos, debe estar planteada también desde la medición de los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa, la arquitectura institucional nuevamente entra a tallar en este punto para mostrarnos los procesos y sistemas de información con los que cuenta la empresa para calcular y/o medir como ya se dijo los niveles de satisfacción de sus clientes. Puntualmente consideramos que el tiempo en que se desarrolla el procedimiento de atención de reclamos del cliente, es un problema que se identifica como generador de pérdida de dinero (pérdida de clientes, devoluciones, etc.).

Corresponderá nuevamente el trabajo en equipo a nivel de todas las áreas buscando mejorar las oportunidades de progreso en los procesos que impactan directamente en la atención de sus clientes, entre ellos la atención oportuna tras la revisión y actualización del protocolo de atención de reclamos.

A la par será importante que la empresa no espere la presencia de reclamos sino, que se vaya midiendo a través de indicadores internos de servicio, los pedidos entregados completos y a tiempo, buscando que el porcentaje de pedidos perfectos sea 100%, esto también puede traducirse en una ventaja competitiva adicional.

Los activos tangibles, siempre importarán en tanto puedan servir para la actividad de la empresa. El ahorro en cuanto a costos de almacenamiento, se debe seguir aprovechando y cuidando ya que importan una oportunidad para que pueda ser invertido por ejemplo, en la mejora de los empaques.

Por último, la idea es que las estrategias de RSE se desarrollen en base a la organización actual, así la empresa ahorrará en invertir en nuevo personal y en la ocupación de infraestructura específica para la gestión de la RSE, debiendo asignarse a cada uno de los ejecutivos de línea, las acciones correspondientes de acuerdo a su relación con los grupos de interés.

La idea es que sean precisamente estos ejecutivos quienes mantengan las prácticas de RSE alineadas con el negocio como una filosofía institucional de

actuación. Así, en la medida que los planteamientos de la RSE, han sido asimilados por todos los órganos y áreas de la empresa, será necesario que se trabaje sobre indicadores que guíen la actividad y que faciliten la transformación y la innovación de la empresa con este nuevo mecanismo de gestión. Será necesario que estos ejecutivos promocionen en las reuniones de directorio o juntas de socios el dialogo con los grupos de interés, y que sea el ambiente propicio para poder reportar y comunicar las acciones llevadas a cabo, determinando un plan de seguimiento y mejora continua.

ii) *Liderazgo de producto*

En cuanto al liderazgo de productos, la empresa tiene mucho por hacer. Los factores que necesitan ser tomados en cuenta para que realmente importe una ventaja son variados, como sofisticación de producto y el valor agregado. Con lo cual se pueda mejorar la participación en los canales modernos donde los clientes pueden pagar más elevados precios y donde prioricen la calidad e imagen como principal decisor de compra.

Respecto a los clientes, las líneas de acción deberán estar dirigidas a lograr su fidelización pudiendo utilizar sus puntos de ventas como los principales “mostradores” de los productos de la empresa, hablando de los canales tradicionales. Así será importante que los vendedores entiendan que las mejoras deben estar reflejadas en “el trato que recibe el cliente antes, durante y después de la compra, y siempre deberán estar presentes actitudes de colaboración cortés, prontitud, interés, discreción, disponibilidad, accesibilidad y eficiencia.”⁸⁸ Las líneas de acción también deberán estar dirigidas a garantizar precios razonables, así como estrategias y prácticas de crédito y descuentos, todas con el fin de fidelizar clientes y que estos recomienden los productos y la empresa.

Corresponde mencionar que nuevamente que el protocolo de quejas y reclamos debe ser revisado y deberá ser incluidos procedimientos diligentes, efectivos, de bajo costo, pero sobre todo simples, así el cliente asumirá mayor grado de bienestar al adquirir los productos de la empresa. Por otro lado, los

⁸⁸ SCHWALB, María
2011 “La responsabilidad de la empresa ante los consumidores” Washington: 91-93.

consumidores específicamente del mercado masivo, determinan sus expectativas en el consumo de productos que tengan un adecuado impacto en su salud y adecuada información en el etiquetado, empaques, envases, rótulos y en la publicidad (propiedades, riesgos, limitaciones del producto, entre otros). La actividad publicitaria, que dicho sea de paso debe ser más agresiva más aun con la entrada al mercado moderno, debe respetar los derechos e intereses del consumidor, procurando que los anuncios publicitarios no reflejen comunicación discriminatoria o induzcan a error,

Por otro lado, es importante que se tenga en cuenta que los consumidores no distinguen quien es irresponsable directo o indirecto cuando se encuentran con un mal producto, responsabilizan a la empresa y ello afecta directamente a su reputación. Por lo que Aliex deberá asumir ciertamente la responsabilidad de toda cadena de valor, y a eso se debe dirigir la participación de los proveedores en los trabajos de cambio de la empresa en la elaboración de los productos. A esto le llamaremos acciones de compras responsables.

Aquí será importante que la empresa evalúe las fortalezas y debilidades de sus productos con lo que se pueda determinar las líneas de acción y las posibilidades de introducir en ellos valor agregado. Este concepto incluirá a toda la cadena de valor tanto hacia atrás con los proveedores como hacia adelante con los distribuidores clientes y consumidores. Aquí las compras responsables, incentivarán a que ya no se sigan criterios puramente económicos sino que también se tomarán en cuenta a los proveedores que ofrecen estándares mínimos de calidad aceptables para la empresa, de acuerdo a las expectativas que los clientes tengan al respecto.

Así las cosas, el implementar RSE en la empresa permitirá que los grandes clientes con los que cuenta la empresa la sigan seleccionando como proveedor pues también la empresa ostenta esta calidad con la venta de sus productos semi- industriales. Esto importará una ventaja competitiva adicional pues se aprovecha la RSE, ya no solo para la empresa ALIEX en sí, sino también para su calidad de proveedor. Donde los productos serán adquiridos por el comportamiento responsable ya que gracias a este valor agregado, las empresas clientes podrán ostentar un proveedor que desarrolla prácticas responsables,

La mejora de la ventaja competitiva estará enmarcada en el perfeccionamiento de los siguientes puntos: i) calidad de productos: que se siga produciendo productos que no dañen la salud y que ahora serán elaborados bajo parámetros socialmente responsables; ii) calidad de la atención y trato al cliente: servicios eficientes y sencillos durante la venta y post venta; c) publicidad de promoción; comunicación de RSE a través de la publicidad, así como adecuada y oportuna información al consumidor/cliente; iii) gestión de daños que se podría ocasionar al ambiente.

En razón a todos estos factores el posicionamiento ya no será solo por bajos precios sino también por productos de calidad, por empaques sofisticados, por la inversión en publicidad masiva, por la mejora en la fuerza de ventas en autoservicios, bodegas y mercados mayoristas, adquisición de poder de negociación, pieza muy importante y especialización en producir productos de alto valor agregado.



CONCLUSIONES



1. La RSE, es un concepto que ha evolucionado de tal manera que ya no se la concibe como una práctica meramente filantrópica. Es una práctica que no se limita a responder intereses tradicionales, puesto que las empresas desarrollan una visión general integral para el futuro. Esta nueva visión empresarial, sumada a un conjunto amplio de prácticas, integradas a la operación de la empresa, terminan por darle, finalmente una dimensión institucional. El cambio de concepción, propicia un enfoque donde se extiende a la RSE a una visión mucho más estratégica y relacionada con la competitividad.
2. La RSE es una herramienta para la diferenciación, que supone la oportunidad de generar valor. Donde la competitividad, se asume como la capacidad para lograr, sostener y mejorar objetivos, compensando las necesidades de sus *stakeholders*. La empresa se convierte así, en una institución que además de cumplir con las normas, de ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad, se preocupa por sus grupos de interés, lo que le otorga una ventaja que nace de una gestión empresarial diferente, que la distingue.
3. La arquitectura institucional es un instrumento integral, que sirve para el manejo y gestión de una organización. La arquitectura Institucional entonces, es una herramienta de soporte a las estrategias de las empresas, dado que este tipo de práctica le permite la alineación de los programas, proyectos y esfuerzos con sus objetivos institucionales.
4. El plan estratégico es un proceso integrador y sistemático de transformación de una empresa, de su situación actual, a una deseada en el futuro. Proceso que incluye la definición de los planes de acción, destinados a cumplir los objetivos.
5. La institucionalidad se entiende creada para que todas las empresas puedan funcionar individualmente, pero sin inhibir el accionar de los demás, ni mucho menos perjudicar a la comunidad donde participa, replica sus beneficios y los convierte en incentivos para todos los grupos involucrados. Es la aceptación por parte de las empresas de su entorno, y da por sentado que estas definen la forma como será su accionar y sus visiones y la forma en la que se van a hacer las cosas a la luz de sus objetivos y su misión.

6. La introducción de la RSE en la empresa Aliex requiere cambiar la forma en cómo se desempeñan las tareas. No se tratará solamente de crear procesos o nuevas políticas. El éxito de la introducción de RSE en la empresa se tendrá que observar desde la forma de actuar y la toma de decisiones, así la efectividad dependerá del diseño de la organización bajo una estructura nueva de gestión de negocios, procesos, liderazgo, empleados, estructura, sistemas, etc, y todo ello se dará gracias a la arquitectura institucional.
7. La RSE, será para Aliex una estrategia transversal desde una visión institucional, por medio de la cual genera valor a la empresa, en la medida que genera valor para todos sus *stakeholders* pues satisface sus expectativas desde una adecuada estructura que solo es posible gracias a la arquitectura institucional. Y si la empresa logra cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*, consigue ventajas competitivas.



ANEXOS



Anexo 1: Relación de ejecutivos encuestados.

N°	Personal	Cargo
1	Javier Meza Cacho	Gerente General
2	Gilmer Cacho	Gerente Administrativo
3	Jean Piero Zucconi	Gerente de Producción
4	Lola Manrique	Jefe de Contabilidad
5	Mary Meza	Jefe de Ventas
6	Fabiola Pimentel	Jefa de Aseguramiento de Calidad
7	Rosario Meza	Jefe de Caja de Bancos
8	Shila Silva	Jefe de Control de Calidad
9	David Clemente	Jefe de Producción
10	Luis Mezones	Jefe de Costos
11	Luz María Mostacero	Jefe de Logística

Fuente y elaboración propia



Anexo 1. Formato de Entrevista

1. ¿Quién fundó la empresa y como nació la idea?
2. ¿Considera usted que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?
3. ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa? ¿Quiénes participaron en su formulación?
4. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
5. ¿Qué productos ofrece la empresa?
6. ¿Cuál es el mercado en el que se ofrecen los productos? ¿Se venden a nivel nacional?
7. ¿Desde cuándo empezaron a exportar? ¿Cómo fue el proceso para llegar al mercado internacional?
8. ¿Cuáles son los procesos productivos de la empresa?
9. ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?
10. ¿Qué mecanismos de gestión ha implementado la empresa hasta ahora? ¿Está la RSE dentro de ellos?
11. ¿Cómo ha determinado la empresa quiénes son sus grupos de interés? ¿Cuáles son los principales compromisos asumidos con ellos?
12. ¿Quién se encarga de hacer seguimiento al cumplimiento de estos compromisos?
13. ¿Cuáles son las capacidades con las que cuenta la empresa para responder a estos compromisos? ¿Cómo se las reconoce?
14. ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?
15. ¿Cómo es la relación con sus principales proveedores?, ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes?, ¿En el caso de los clientes?
16. ¿Cómo solicitan los accionistas o los diferentes grupos de interés información relevante de la compañía?
17. ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con la misión?
18. ¿Cuántas juntas de propietarios se realizan en promedio al año?
19. ¿Quiénes participan?
20. ¿Cómo se transmite la información de las juntas?
21. ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas?
22. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector agroindustrial en el país?
23. ¿Cuáles son las fuentes de competitividad de su empresa?

Anexo 2. Formato de la definición de Ventajas Competitivas

Te pedimos otorgues una puntuación a cada una de las siguientes fortalezas que podría tener la empresa. Marca 0 si no la tiene en absoluto, o 10 si la tiene plenamente.

Área en la que laboras *

1. Alta capacidad de producción de productos sofisticados

2. Especialización en producir productos de alto valor agregado *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

3. Posicionamiento por calidad de productos *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

4. Empaques y envases sofisticados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

5. Inversión en publicidad masiva *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

6. Fuerza de ventas en autoservicios y bodegas *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

7. Poder de negociación con autoservicios y bodegas *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

8. Certificaciones de calidad *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

9. Alta capacidad de producción de productos sofisticados *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

10. Bajos costos de producción. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

11. Posicionamiento por bajo precio de productos *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

12. Fuerza de ventas en mercados tradicionales (mayoristas) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

13. Fuerza de ventas en negocios de comida *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

14. Empaques y envases simples *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

15. Alta capacidad de producción de productos tradicionales *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

16. Cultivo de relaciones personales con los clientes finales *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

17. Poder de negociación con clientes industriales *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

18. Capacidad para desarrollar productos personalizados *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>									

Anexo 3: ALIEX: Protocolo Familiar

PROTOCOLO FAMILIAR A NIVEL EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Conste por el presente documento, un **Protocolo Familiar a nivel empresarial** que otorgan las siguientes personas:

- 1.- Sr. **FRANCISCO JAVIER MEZA CACHO**, identificado con D.N.I. N° 09301082, con domicilio para estos efectos en Calle Madre de Dios N° 306, Urbanización Santa Patricia, Segunda Etapa, Distrito de La Molina, Provincia y Departamento de Lima, quien conforma la **“FAMILIA A”**.
- 2.- La **SUCESIÓN DEL SR. LUIS RICARDO CACHO ROJAS**, debidamente representada por la Sra. Bertha Esperanza Meza Cacho de Cacho identificada con D.N.I. N° 08211356, quien procede por su propio derecho y en representación de sus menores hijos Luis Ricardo Cacho Rojas y Silvia del Pilar Cacho Meza; y el Sr. Gilmer Alberto Cacho Meza identificado con D.N.I. N° 40715115, todos con domicilio común para estos efectos en Calle San Martín N° 245, Urbanización Santa Patricia, II Etapa, Distrito de La Molina, Provincia y Departamento de Lima, quienes conforman la **“FAMILIA B”**.
- 3.- La **SUCESIÓN DEL SR. RODOLFO CARLOS ALBERTO MEZA CACHO**, debidamente representada por la Sra. Luz María Mostacero Osorio, identificada con D.N.I. N° 08386900, quien procede por su propio derecho y en representación de sus menores hijos Alberto Franco Meza Mostaceros y Andrea Meza Mostaceros, todos con domicilio común para estos efectos en Jr. Cusco N° 201, Dpto. 201, Urbanización Santa Patricia, II Etapa, Distrito de La Molina, Provincia y Departamento de Lima, miembros de la **“FAMILIA C”**.

En los términos y condiciones siguientes:

Se trata de una familia peruana con más de 15 años de experiencia en la actividad agroindustrial. Teniendo como principal actividad económica la producción de salsas de mesa, pulpas de fruta y jugos concentrados, productos orientados al mercado local e internacional (consumidores finales y clientes corporativos). Además colabora con el mismo sector industrial brindando servicios maquila de variados productos (salsas criollas, néctares, mermeladas, concentrados de fruta, etc.) a empresas que necesiten tercerizar su producción. Los titulares declaran contar también con cultivos agrícolas (lo que es parte de otra empresa) que aseguran el permanente abastecimiento de materia prima para así cumplir con su principal objetivo, el puntual cumplimiento con los clientes y el profundo compromiso con todos aquellos que apuesten por sus productos y servicios.

VISION

Los otorgantes declaran que la meta fundamental de las actividades empresariales que realizan es el aseguramiento y mejora continua de la calidad de vida que llevan en el ámbito personal, laboral, social y económico.

Por lo tanto es su objetivo fundamental el funcionamiento eficiente y automatizado de la empresa con recursos humanos, poco o nada, dependiente de personas en particular, sino más bien, de políticas y procesos estandarizados. Por el mismo motivo la visión del grupo familiar no es asegurar puestos perennes de trabajo dentro de la empresa, más bien la diversificación en las actividades económicas que generen oportunidades para las siguientes generaciones familiares, colaboradores actuales y potenciales colaboradores que compartan los mismos objetivos y ambiciones.

VALORES Y CODIGO DE CONDUCTA

Los miembros del Grupo Familiar adoptarán los siguientes valores que serán base para la conducta y toma de las decisiones que guiarán el direccionamiento de la empresa.

- a) Como protagonistas de un proyecto empresarial genuino, las actividades se basan en el compromiso con el crecimiento continuo y ordenado de la empresa. Por lo tanto el retiro de utilidades deberá ser consensuado por todos los socios previa evaluación de estados financieros e inversiones futuras.
- b) La transparencia será el estandarte de todas las operaciones y proyectos. Por lo tanto será obligatoria la sustentación lógica de toda actividad o apreciación, mediante la presentación de información de manera formal y documentada.
- c) La discreción y ética será la tilde que acompañará todos los comentarios que difundan información de la empresa dentro y fuera de ella. Así mismo es deber de los integrantes de la sociedad salvaguardar comentarios e intromisiones de gente ajena a la empresa.
- d) La delimitación de funciones será el criterio que mantenga el orden de las operaciones internas y externas a la empresa. Por ende se deberá entender y respetar el trabajo de los demás, sin intervenir directamente en actividades que no hayan sido designadas en el directorio o junta familiar.
- e) El consenso y política en la toma de decisiones, serán los factores que asegure el compromiso con el apoyo a la implementación de proyectos. Por lo tanto una vez tomada la decisión, deberá ser apoyada por las personas que votaron a favor y en contra también.
- f) El reconocimiento de la empresa como una persona jurídica independiente a cada familia, será el criterio que juzgue la iniciación de actividades familiares internas o externas de la empresa.
- g) El conocimiento de la importancia del crecimiento profesional y personal de las personas, será el valor que logre el crecimiento sostenible de la empresa. Por esto es de mucha importancia el apoyo y capacitación de las personas involucradas con la sociedad.

PROPIEDAD Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

PRIMERO: Los otorgantes, miembros de la “**FAMILIA A**”, “**FAMILIA B**” Y “**FAMILIA C**” (en adelante “Grupo Familiar”), declaran ser titulares de las siguientes sociedades:

Denominación	Envasadora de Alimentos San Antonio S.R.L.	
Inscripción	Partida N° 00638625 del Reg. Personas Jurídicas de Lima	
Socios y cuadro de participaciones	Sucesión del Sr. Luis Ricardo Cacho Rojas	Titular de 148,665 participaciones
	Sucesión del Sr. Rodolfo Carlos Alberto Meza Cacho	Titular de 148,665 participaciones
	Francisco Javier Meza Cacho	Titular de 127,427 participaciones

Denominación	Alimentos de Exportación S.R.L.	
Inscripción	Partida N° 11618507 del Reg. Personas Jurídicas de Lima	
Socios y cuadro de participaciones	Sucesión del Sr. Luis Ricardo Cacho Rojas	Titular de 261,828 acciones
	Sucesión del Sr. Rodolfo Carlos Alberto Meza Cacho	Titular de 261,828 acciones
	Francisco Javier Meza Cacho	Titular de 261,828 acciones

SEGUNDO: Los otorgantes declaran tener conocimiento de la importancia y necesidad que tiene para cada familia, asegurar la continuidad y el desarrollo económico de las sociedades mencionadas en la cláusula primera del presente documento. Por lo que a fin de prevenir que conceptos puramente familiares o personales puedan afectar los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección económica de las empresas en referencia, es que se conviene en suscribir el presente Protocolo Familiar, dejándose constancia que el objetivo primordial es dejar establecido las pautas y aspectos relevantes que regirán la gestión empresarial de las sociedades en mención, así como resolver cualquier inquietud o necesidad legítima de los miembros de cada familia.

TERCERO: Quedan obligados a cumplir las normas y principios establecidos en el presente Protocolo Familiar las siguientes personas:

a) Todos los miembros que conforman la “**Familia A**”, “**Familia B**” y “**Familia C**”, que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito, pero que de acuerdo a ley se encuentran debidamente representados por quien ostenta la patria potestad.

b) Todos aquellos miembros que por acto inter-vivos o mortis-cause adquieran participaciones o acciones de las sociedades descritas en la cláusula primera, deberán someterse a las normas del presente Protocolo Familiar.

c) Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del presente Protocolo Familiar y el espíritu y principios que la inspiran y les enseñarán a familiarizarse y cumplir con ellas, adoptando las medidas que consideren necesarias.

CUARTO: Los miembros del Grupo Familiar se obligan a asegurar que la titularidad de las acciones y/o participaciones y derechos sobre las empresas en mención, se conserven en manos de las Familias fundadoras, obligándose a que en caso deseen transferir la titularidad de sus acciones o participaciones, los demás accionistas o socios podrán ejercer el derecho de adquisición preferente a prorrata de su participación en el capital social. En caso el (los) accionista (s) no deseen ejercer su derecho de preferencia, podrá autorizarse por mayoría de votos la venta a favor de un tercero. Es decir que ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad, pero el destinatario de la venta de sus acciones tendrá que gozar de la aprobación de los demás propietarios.

QUINTO: Se deja constancia que a la fecha, la empresa mediante la cual se maneja el negocio principal del grupo empresarial es Alimentos de Exportación S.R.L. (ALIEX S.R.L.), sociedad en la cual el porcentaje de participación es igual para cada socio. En caso se decida la apertura de una nueva razón social dedicada al negocio principal del grupo empresarial, el porcentaje de participación será dividido en partes iguales para cada uno de los titulares mencionados en la introducción del presente documento.

GOBIERNO Y TOMA DE DECISIONES

SEXTO: Los miembros del Grupo Familiar adoptarán los acuerdos sociales (estratégicos u operativos) necesarios, que podrán ser incorporados a los Estatutos de las sociedades, según corresponda los principios y obligaciones establecidas en el presente Protocolo Familiar.

Para cumplir con el objetivo, mencionado en la presente cláusula, se conformará un órgano interno al que se le denominará “directorio” el mismo que podrá estar conformado por los mismos accionistas, gerentes de la empresa, apoderados y profesionales externos independientes (consultores).

SETIMO: Los análisis y decisiones concernientes a las operaciones sobre la gestión empresarial, serán realizados única y exclusivamente por las siguientes personas, quienes de hoy en adelante serán nombradas como “Directorio”

La Familia A, estará representada por su único titular Sr. Francisco Javier Meza Cacho, identificado con D.N.I. N° 09301082, quien tendrá derecho a voz y voto en las sesiones.

La Familia B, conformada por la Sucesión del Sr. Luis Ricardo Cacho Rojas, se encontrará representada por la Sra. Bertha Esperanza Meza Cacho de Cacho identificada con D.N.I. N° 08211356, quien tendrá derecho a voz y voto en las sesiones.

La Familia C, conformada por la Sucesión del Sr. Rodolfo Carlos Alberto Meza Cacho, se encontrará representada por la Sra. Luz María Mostacero Osorio, identificada con D.N.I. N° 08386900, quien tendrá derecho a voz y voto en las sesiones.

Además podrán participar, con derecho a voz, en las decisiones concernientes a la gestión de la Empresa las gerencias de turno y profesionales externos independientes.

Los representantes familiares mencionados en la cláusula precedente se obligan a informar a los demás miembros de cada familia, sobre los proyectos, decisiones y acuerdos que se tomen en las respectivas sociedades. Asimismo las respectivas gerencias se comprometen a implementar las decisiones y proyectos en las empresas.

De conformidad con lo establecido en la presente cláusula, los miembros del Grupo Familiar, han acordado que las personas encargadas de la administración y dirección de cada una de las empresas recaerán sobre los representantes de cada una de las familias, tal como se detalla a continuación:

- a) Sr. Francisco Javier Meza Cacho, miembro de la “Familia A”, ejercerá el cargo de Gerente General. (Representante de la empresa en el directorio)
- b) Sra. Luz María Mostacero Osorio, miembro de la “Familia B”, ejercerá el cargo de Apoderada. (Representante de la empresa en el directorio)
- c) Sra. Bertha Esperanza Meza Cacho de Cacho, miembro de la “Familia C”, ejercerá el cargo de Apoderada. (Miembro del directorio)

OCTAVO: La conformación de los siguientes directorios será evaluada y establecida por los accionistas más antiguos de la empresa. Y la decisión de la elección final será tomada de acuerdo a la mayor acumulación de accionariado mediante el voto de los participantes. Tomando en cuenta que según la ley de sociedades, la participación en el accionariado de la empresa no otorga el derecho necesariamente a la participación en las actividades o decisiones de esta.

NOVENO: Las decisiones que se tomen en cada directorio, se adoptaran buscando el mayor grado de consenso posible, aplicando **las políticas empresariales preestablecidas** que se basan en criterios estrictamente profesionales y no personales, en búsqueda del desarrollo a nivel empresarial. En caso existan puntos de vista no coincidentes o surjan diferencias entre los miembros del Grupo Familiar, éstas no deben trascender a terceros, ni afectar el entorno familiar. Los firmantes del presente Protocolo Familiar cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por mayoría se apoyaran incluso por quienes no las hubieran secundado.

DECIMO: Los representantes del Grupo Familiar mencionados en las cláusulas precedentes, se obligan a ejercer sus funciones, de acuerdo a las siguientes normas:

- a) Con profesionalismo y honestidad, asegurando e incentivando la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del presente Protocolo Familiar.
- b) Informar a los demás miembros de su Familia sobre la marcha y resultados de la empresa mediante el aseguramiento de que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar llegue puntualmente y sea completa y veraz.
- c) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en momentos de discordancia, resolverán en función a lo establecido en el presente Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.
- d) Transmitir las sugerencias que formulase los miembros de su Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- e) Los propietarios de los grupos empresariales, comprenden que cada empresa es una entidad individual y no está subordinada a las actividades personales de cada uno de los socios.

Las organizaciones, de tipo responsabilidad limitada (SRL), tienen como principal característica que los acreedores (clientes, bancos, entidades reguladoras, proveedores, etc.) solo pueden hacer reclamaciones contra los activos de la empresa. Los bienes personales de los socios no están sujetos a estas reclamaciones.

De conformidad con lo estipulado en los Artículos 51° y 283° de la Ley General de Sociedades, en lo referente a la Sociedad Anónima Cerrada y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, formas societarias que conforman el Grupo Empresarial, los accionistas y socios no responden personalmente por las deudas u obligaciones sociales.

Igualmente los compromisos económicos, espirituales o morales de los socios son totalmente independientes a los compromisos de las organizaciones. Es por esto que los socios propietarios, como acto de profesionalismo y buena voluntad, sabrán diferenciar las obligaciones y compromisos personales, con los de las empresas que titulan.

- f) Cada año, los representantes de cada Familia efectuarán una valoración de sus acciones, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las ganancias obtenidas.

DECIMO PRIMERO: El cuerpo gerencial será elegido por *el Directorio* en base a una evaluación profesional comparativa con otros postulantes, puede ser o no un miembro de la familia. La principal condición es que cumpla con los requisitos culturales, profesionales, objetivos empresariales y que esté preparado para mantener una relación positiva con el directorio. Cabe recalcar que el cuerpo gerencial tendrá que ser ratificado anualmente por el directorio en función a la evaluación de su desempeño, cumplimiento de metas y pretensiones económicas.

DECIMO SEGUNDO: El Directorio delegará a la gerencia general o gerencias respectivas la responsabilidad y autonomía para desempeñar sus funciones y tomar decisiones en alineación con las políticas empresariales preestablecidas, sin tratar de influenciar en las decisiones de esta en base a intereses personales, familiares o percepciones no comprobadas profesionalmente.

TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA

DECIMO TERCERO: Cada uno de los miembros que conforman el grupo familiar o persona allegada a la familia que aspire a laborar dentro de las empresas en mención, lo hará postulando mediante el procedimiento estándar de reclutamiento y selección. Y será contratado solo, si a criterio de su jefe directo y gerente general, cumple con el perfil profesional y personal requerido.

DECIMO CUARTO: En caso de que un miembro de la sociedad o familiar de la empresa acceda a trabajar en un puesto dentro de ella, lo harán respetando las reglas pre-establecidas en el centro de trabajo, desempeñando su labor con profesionalismo, en armonía con los demás trabajadores. Además tendrá que respetar la jerarquía establecida en la empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

DECIMO QUINTO: Queda establecido que los miembros de la Familia que trabajen en la empresa percibirán una retribución acorde con la establecida dentro del mismo centro laboral. Por tanto el salario será fijado por la Gerencia respectiva en cada caso, en función de su valía, salarios del mercado, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su trabajo.

DECIMO SEXTO: Cabe recalcar que, si bien, los miembros de la sociedad tienen derecho a recibir parte de las utilidades repartidas, según su participación en el accionariado de la empresa. Ningún miembro de la sociedad, sucesión o familiar tiene derecho ni obligación a ingresar a trabajar dentro de la empresa, ni tampoco mantener un vínculo laboral indefinido.

DECIMO SETIMO: El prevalecimiento del vínculo laboral familiar-empresa se dependerá exclusivamente a la satisfacción de las necesidades profesionales y alineamiento con los valores de la empresa. Estos factores entre otros, como el buen desempeño laboral, serán evaluados y determinados por el gerente general o jefe directo del trabajador.

DECIMO OCTAVO: En lo que respecta a las familias titulares de las sociedades en mención (sean las fundadoras o las siguientes generaciones), solo un miembro de cada sociedad conyugal podrá trabajar en las empresas bajo la modalidad de personal contratado o fijo, lo que no descarta que los cónyuges respectivos presten el máximo apoyo moral o profesional en beneficio de la empresa.

DECIMO NOVENO: Todos los miembros del Grupo Familiar se obligan a respetar a cada una de las personas que prestan sus servicios en la empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, creando de esta manera un clima laboral óptimo.

VIGESIMO: Sobre las actividades realizada por los familiares dentro de la empresa, queda establecidos que estarán limitadas a las asignadas en el contrato y/o en el puesto de trabajo que ocupan. Por ningún motivo cualquier persona, familiar o no, que trabaje dentro de la empresa podrá intervenir, modificar o juzgar el trabajo de otros colaboradores. Cualquier observación al respecto de cualquier tema se le hará llegar al encargado directo o gerente general.

SUELDOS Y DIVIDENDOS

VIGESIMO PRIMERO: La gestión económica del Grupo Familiar se regirá por los siguientes principios:

a) La empresa deberá distribuir los dividendos anualmente o mensualmente en razón de las utilidades obtenidas y en función de los proyectos y perspectivas económicas globales de la empresa más no por necesidades personales de los accionistas.

b) La subsistencia económica del Grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo, servicios profesionales o como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros deben procurar tener otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma o generar otras actividades económicas.

c) El Directorio delegará a la gerencia general o gerencias respectivas la responsabilidad y autonomía para elegir al personal de mando medio de la empresa, sin tratar de influenciar en las decisiones de estas, en base a intereses personales o familiares. Por tanto los honorarios de la plana gerencial serán asignados por el directorio, y los honorarios de los siguientes puestos jerárquicos serán propuestos por los gerentes y ratificados en el directorio.

VIGESIMO SEGUNDO: Los representantes de cada Grupo Familiar podrán solicitar ayuda económica, directa o indirecta, en cuanto a la formación educativa, ayuda social etc, de miembros pertenecientes a las empresas, teniendo como visión la mejora de la producción, comercialización y gestión económica y empresarial de las sociedades. En caso de ser personas externas a la empresa el apoyo económico brindado deberá correr por cuenta personal del familiar interesado. En su defecto, para que los fondos puedan salir los de la empresa, se debe contar con el consenso general de los propietarios

SUCESION

VIGESIMO TERCERO: Los miembros de la familia que se encuentren laborando dentro de las empresas, especialmente en puestos gerenciales, deberán ejercer responsablemente un plan de capacitación y sucesión para otras personas, con la finalidad de emprender nuevos proyectos y generar mayores oportunidades para el entorno familiar, colaboradores actuales o potenciales colaboradores que compartan los mismos objetivos y ambiciones.

COMPROMISO

VIGESIMO CUARTO: Los miembros representantes de cada Familia se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

Los miembro representantes de cada familia se comprometen a cumplir sigilosa y estrictamente los lineamientos del presente Protocolo Familiar y de incurrir en hechos que atenten contra las

cláusulas aquí descritas, se someterán a la suspensión total o parcial de las reuniones de directorio de las empresas.

En señal de conformidad con lo estipulado en el presente documento, las partes contratantes suscriben el presente acuerdo y legalizan sus firmas ante Notario Público de Lima.

.....
FRANCISCO JAVIER MEZA CACHO
DNI: 09301082

.....
LUZ MARIA MOSTACERO OSORIO
DNI: 08386900

.....
BERTHA ESPERANZA MEZA DE CACHO
DNI: 08211356

Lima,..... de del 2009.

BIBLIOGRAFIA



- ACEMOGLU, Daron y ROBINSON, James
2012. “¿Why Nations Fail? The origins of power, prosperity, and poverty” New York: Profile Books
- ALFAYA, Valentin
S.f. Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La empresa “sostenible”. Lima: Perú 2021
- ARANGO, Martin, LONDOÑO, Jesús y ZAPATA, Julián
2010 “Arquitectura orientada a servicios en el contexto de la arquitectura empresarial” Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- BENAVIDES, Marcela y GASTELUMENDI, Guida
2001 “Responsabilidad Social Empresarial: un compromiso necesario” Lima: Perú 2021
- BOZA, José y PEREZ, Daniel
S.f. “Estudio de la Responsabilidad Social de las Empresas. Aplicaciones a las Empresas de Gran Canaria” España: Trotta.
- BURKE, Lee y LOGSDON, Jeanne
1996 “How Corporate Social Responsibility Pays Off”
- CALDERON, Marco, GOLDSTEIN, Vivian y VEJARANO, Augusto
2007 “Gobierno corporativo en las empresas familiares: caso de estudio en el sector textil” Lima.
- CARAVEDO, Baltasar
2004 “La revolución de las significaciones” Lima: Fondo Editorial PUCP.
- CARO, Dino
2002 “La responsabilidad de la propia persona jurídica en el derecho penal peruano e iberoamericano” Lima.
- CABRERA, Alejandra, LOPEZ, Paula y RAMIREZ, Claudia
2011 “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio” Colombia: Javeriano.
- CORREA, María
2004 Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial” Chile: CEPAL.
- CORREA, María y Estévez Rafael
2011 “Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional” Washington.
- COVEY, Stephen
1990. “Los siete hábitos de las personas altamente exitosas” Barcelona: Paidós Ibérica

- ESTRADA, Ricardo, MONROY, Germán, RAMIREZ, Hilda
2005 Ética, Responsabilidad Social, Desarrollo Sustentable en las Organizaciones. México.
- FARLEY, Luis
2013 "Arquitectura Empresarial" Colombia.
- FERNANDEZ, Esteban, MONTES, José y VAZQUEZ, Camilo
1997 "La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos" España: Universidad de Oviedo.
- FLORES, Juliano, OGLIASTRI, Enrique, PEINADO, Estrella y PETRY, Imre
2007 "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe" Washington:Committee.
- FREEMAN, Edward; HARRISON, Jeffrey, PARMAR, Bidhan y DE COLLE, Simeone
2010 "Stakeholder Theory: The State of the Art" Cambridge: Cambridge University Press
2010 "Strategic Management: A Stakeholder Approach" Cambridge: Cambridge University Press
- GALINDO, Julio
2006 "Manual para la creación de empresas: Guía de planes de negocios" Bogotá:Ecoe Ediciones.
- GARCIA, Santiago
1994 "Introducción a la economía de la empresa" Madrid: Ediciones Diez de Santos
- GARRIGA, Elisabet y MELE, Domènec
2004 "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" Holland: Kluwer Academic Publishers
- GONZALES, Elsa
2007 "La teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa" España: Icaria.
- HERNANDEZ, Eloisa.
2008 "Arquitectura Empresarial como Practica para Mantener la Estabilidad de los Sistemas de una Organización" México.
- MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio
2005 "La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral" España: Díaz de Santos.
- MINZTBERG, Henry
1999 "Safari a la Estrategia" Argentina: Granica
- OSSORIO, Alfredo
2003 "Planeamiento Estratégico" Argentina: Diógenes

- PAIS, José
2010 "Business Process Management: Como alcanzar la agilidad y la eficiencia operacional a través de BPM y la organización orientada a procesos" España: BPMteca. com
- PALOMINO, Julio
2005 "Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo" Deusto.
- PANTOJA, Javier y AREVALO, Erika
2006. "La empresa moderna en el marco de la corriente institucionalista" España: Academia Española.
- PEINADO, Estrella y VIVES, Antonio.
2011 "La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa" Washington.
- PORTOCARERRO, Felipe, TARAZONA, Bruno y CAMACHO, Luis
2006 "Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú" Perú: Universidad del Pacifico.
- RAU, José
2004 "Auditoria estratégica y plan de negocios de una empresa de confecciones de calcetines" Lima.
- REYNO, Manuel
2007 "Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva" Chile.
- SCHWALB, María y GARCIA, Emilio
2004 "Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial y las Inversiones Socialmente Responsables" Perú: Universidad del Pacifico.
- SORIANO, Claudio
1990 "El marketing mix: concepto, estrategia, aplicación" España: Díaz de Santos
- TORO, Daniela
2006 "El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica" España: Intangible capital.
- VILLAJUANA, Carlos
2013 "Estratejiendo. Plan estratégico y Balanced Scorecard" Perú: ESAN.
- YATES, Carmen
2008. "La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora" España: Díaz de Santos