

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de San Fernando S. A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN

ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Marie Solange Hernández Blas

José Luis Ibáñez Quispe

Mónica Zambrano Reátegui

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, julio 2016

Agradecimiento

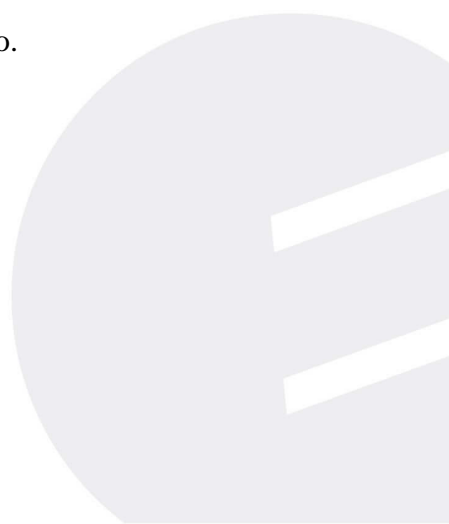
A nuestras familias por todo el apoyo incondicional.

A nuestro asesor, Prof. Juan Manuel Aguilar, por su valioso aporte a esta investigación.



Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo, se elabora el Planeamiento Estratégico de San Fernando S.A., el cual es el resultado de un profundo análisis de los aspectos externos e internos de la empresa, como son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A través de este análisis, se elaboran las matrices que permitirán elegir las estrategias que llevarán a San Fernando a la visión futura deseada mediante el logro de los objetivos de corto y largo plazo trazados. Para ello, San Fernando asumirá nuevos retos para cambiar su actual estrategia de negocios que le permitirá incrementar su rentabilidad a través de la diversificación de nuevas líneas de negocios con valor agregado, que se visualiza de manera holística en el Plan Estratégico Integral, el cual sintetiza los análisis efectuados en los capítulos respectivos, y que se debe implementar para alcanzar el futuro deseado.



Abstract

In the following essay, the Strategic Planing of San Fernando S.A. is elaborated; which is the result of a thorough analysis of the external and internal aspects of the company such as strengths, weaknesses, opportunities and threats. Through this analysis, the matrices that will be elaborated, will allow to choose the strategies that lead to San Fernando to the desire future vision by achieving the short and long term goals that are proposed. Therefore, San Fernando will have to assume new challenges to change its current business model that will allow to generate greater profitability through diversification of new business lines with added value that is displayed in a holistic manner in the Integral Strategic Plan, which summarizes the analyzes made in the respective chapters, and that should be implemented to achieve the desired future.

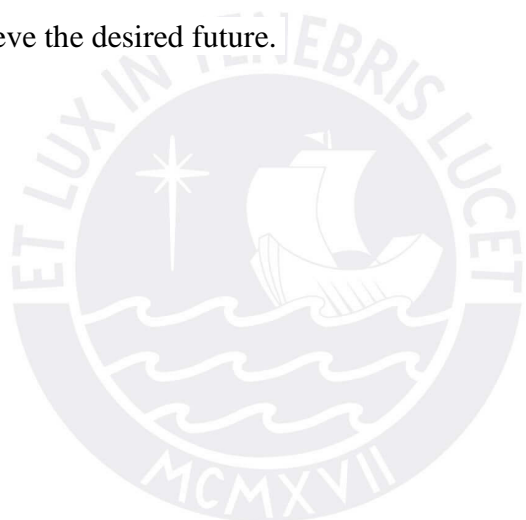


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de San Fernando S. A.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión	6
2.3 Misión	6
2.4 Valores	6
2.5 Código de Ética	7
2.6 Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1 Matriz de intereses nacionales.....	9
3.1.2 Potencial nacional.....	10
3.1.3 Principios cardinales.....	22
3.1.4 Influencia del análisis en San Fernando	24
3.2 Análisis Competitivo del País	25
3.2.1 Condiciones de los factores	25
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	26
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	30
3.2.5 Influencia del análisis en San Fernando	33

3.3	Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	37
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	38
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	38
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	39
3.5	San Fernando y sus Competidores	41
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	43
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	46
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	50
3.5.4	Amenaza de los entrantes	51
3.5.5	Rivalidad de los competidores	51
3.6	San Fernando y sus Referentes	56
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	58
3.8	Conclusiones	59
Capítulo IV: Evaluación Interna		60
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1	Administración y gerencia (A)	61
4.1.2	Marketing y ventas (M)	61
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	64
4.1.5	Recursos humanos (H)	67
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	68
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	68

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	69
4.3 Conclusiones	70
Capítulo V: Intereses de San Fernando y Objetivos de Largo Plazo.....	71
5.1 Intereses de San Fernando.....	71
5.2 Potencial de San Fernando	71
5.3 Principios Cardinales de San Fernando.....	72
5.4 Matriz de Intereses de San Fernando (MIO).....	74
5.5 Objetivos de Largo Plazo	74
5.6 Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	76
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	77
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	81
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	83
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	84
6.6 Matriz de Decisión Estratégicas (MDE)	85
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	85
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	85
6.9 Matriz de Ética (ME)	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	89
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	90
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	90
6.13 Conclusiones	91
Capítulo VII: Implementación Estratégica	93
7.1 Objetivos de Corto Plazo	93

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	96
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	97
7.4 Estructura de la Organización	98
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	99
7.6 Recursos Humanos y Motivación	102
7.7 Gestión del Cambio.....	102
7.8 Conclusiones	103
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	104
8.1 Perspectivas de Control.....	104
8.1.1 Aprendizaje interno	104
8.1.2 Procesos.....	104
8.1.3 Clientes.....	105
8.1.4 Financiera.....	105
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	106
8.3 Conclusiones	106
Capítulo IX: Competitividad de San Fernando	109
9.1 Análisis Competitivo de San Fernando.....	109
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Fernando	109
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Fernando	110
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	111
9.5 Conclusiones	111
Capítulo X: Evaluación Estratégica	112
10.1 Plan Estratégico Integral	112
10.2 Conclusiones Finales.....	112
10.3 Recomendaciones Finales	113

10.4 Futuro de San Fernando 114

Referencias.....117

Apéndice.....124



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	10
Tabla 2. <i>Perú en Cifras</i>	10
Tabla 3. <i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i>	18
Tabla 4. <i>Ranking de Competitividad – Innovación</i>	20
Tabla 5. <i>Perú - Índice de Competitividad Global</i>	26
Tabla 6. <i>Demanda Interna y PBI</i>	28
Tabla 7. <i>Doing Business y Forbes</i>	30
Tabla 8. <i>Matriz de Factores Externos (MEFE)</i>	40
Tabla 9. <i>Integración Vertical de las Empresas del Sector Avícola</i>	44
Tabla 10. <i>Perú: Consumo per Cápita de Principales Productos Pecuarios (kg/hab/año)</i>	48
Tabla 11. <i>Fuerza del Mercado Denominado Compradores</i>	50
Tabla 12. <i>Ranking de Empresas Avícolas en el Perú y sus Ingresos</i>	52
Tabla 13. <i>Participación de Mercado de las Empresas Avícolas 2011-2014 (%)</i>	53
Tabla 14. <i>Las 10 Empresas Productoras de Pollos Engorde de Latinoamérica</i>	57
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Competitivo del Sector Avícola (MPC)</i>	58
Tabla 16. <i>Matriz del Perfil de Referencia (MPR)</i>	59
Tabla 17. <i>Matriz MEFI</i>	69
Tabla 18. <i>Matriz MIO</i>	74
Tabla 19. <i>Matriz FODA</i>	78
Tabla 20. <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	79
Tabla 21. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	79
Tabla 22. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	80
Tabla 23. <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	80
Tabla 24. <i>Matriz BCG</i>	82

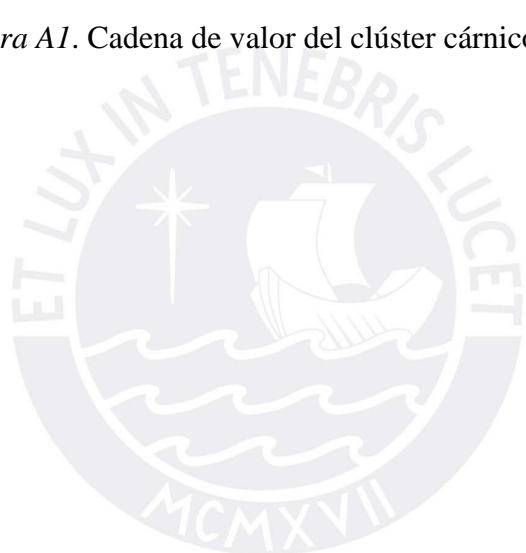
Tabla 25. <i>Matriz DE</i>	86
Tabla 26. <i>Matriz MCPE</i>	87
Tabla 27. <i>Matriz MR</i>	88
Tabla 28. <i>Matriz ME</i>	88
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	90
Tabla 30. <i>Matriz MPC</i>	91
Tabla 31. <i>Política por Estrategias</i>	101
Tabla 32. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	108
Tabla 33. <i>Matriz Plan Estratégico Integral</i>	116



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Participación de mercado por línea de negocio..	2
<i>Figura 2.</i> Participación de mercado por línea de negocio pollo en Lima.	3
<i>Figura 3.</i> Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025.	11
<i>Figura 4.</i> Perú: Población proyectada al 30 de junio del 2015.	12
<i>Figura 5.</i> Perú: Pirámide de Población 2014 al 2021.	13
<i>Figura 6.</i> Niveles socioeconómicos.	14
<i>Figura 7.</i> Crecimiento del PBI en América Latina.	15
<i>Figura 8.</i> PBI (porcentaje de variación anual).	16
<i>Figura 9.</i> Tasa de pobreza según área de residencia.	17
<i>Figura 10.</i> Calificación del grado de inversión del Perú.	17
<i>Figura 11.</i> Evolución del gasto militar (% del PBI).	21
<i>Figura 12.</i> Evolución de la producción de comercio (variación porcentual anual).	27
<i>Figura 13.</i> Ventas vía retail (variación anual).	28
<i>Figura 14.</i> Emprendedores nacientes.	31
<i>Figura 15.</i> Valor agregado por trabajador y mano de obra según sector 2004 y 2013.	33
<i>Figura 16.</i> Variación porcentual del PBI - agropecuario.	41
<i>Figura 17.</i> Evolución de la producción avícola nacional y del precio de carne de ave.	42
<i>Figura 18.</i> Población pecuaria de ave por región en el 2013.	43
<i>Figura 19.</i> Importación de maíz amarillo duro.	45
<i>Figura 20.</i> Evolución del consumo per cápita de carne de ave y pollo a nivel nacional y en Lima.	49
<i>Figura 21.</i> San Fernando: evolución de ingresos y participación.	54
<i>Figura 22.</i> Producción de pollos en Latinoamérica.	57
<i>Figura 23.</i> Organigrama de San Fernando.	62

<i>Figura 24.</i> Análisis de Dupont.....	64
<i>Figura 25.</i> Variación de los índices de rentabilidad.....	65
<i>Figura 26.</i> Variación de los Márgenes.	66
<i>Figura 27.</i> Variación de los índices de Liquidez.....	67
<i>Figura 28.</i> Matriz PEYEA.....	81
<i>Figura 29.</i> Matriz BCG.....	82
<i>Figura 30.</i> Matriz I-E.....	83
<i>Figura 31.</i> Matriz GE.	84
<i>Figura 32.</i> Nuevo organigrama propuesto para San Fernando.....	100
<i>Figura 33.</i> Futuro de San Fernando.....	115
<i>Figura A1.</i> Cadena de valor del clúster cárnico.....	125



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

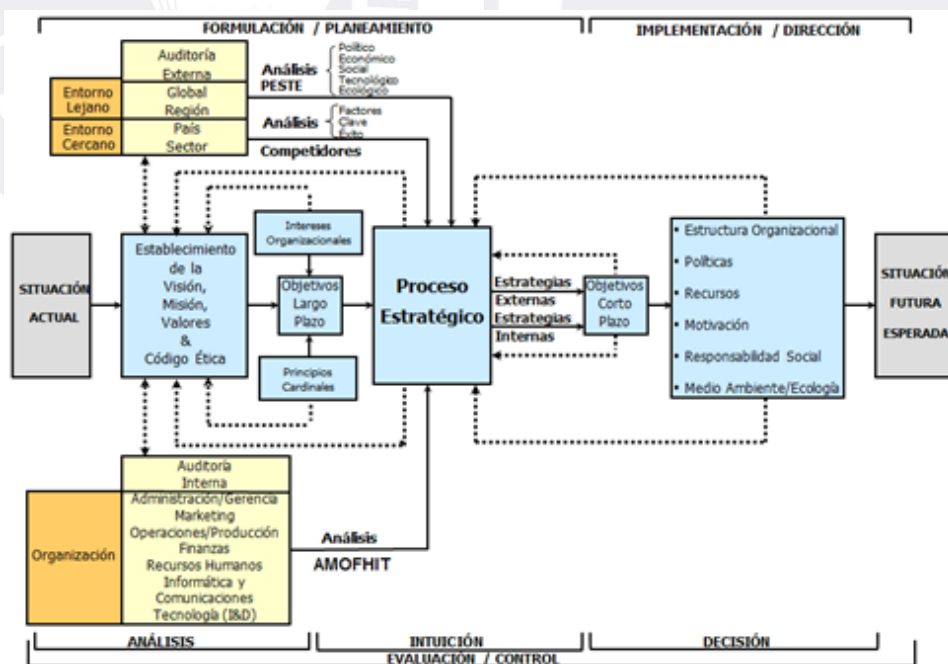


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de San Fernando. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en San Fernando y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado sobre la base de las oportunidades que podrían beneficiar a San Fernando, las amenazas que deben evitarse, y cómo San Fernando está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de San Fernando en relación con sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permitan tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de San Fernando, es decir, los fines supremos que San Fernando intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de San Fernando (MIO) y, basados en la visión, se establecen los OLP. Estos son los resultados que San Fernando espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas —MEFE, MEFI, MPC y MIO— constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esa selección se elaboran la Matriz de Estrategias en relación

con los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por San Fernando. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias. Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de San Fernando, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por San Fernando, lo que da lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria, puesto que el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de San Fernando y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de San Fernando. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. Este puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de San Fernando S. A.

1.1 Situación General

San Fernando S.A., fundada en 1948 por la familia Ikeda, inició con la venta de patos y, en las dos décadas posteriores, empezó a distribuir aves en Lima. En la actualidad, se dedica a: (a) la crianza, producción, incubación, beneficio y comercialización de pollos, pavos, porcinos, huevos comerciales y genética avícola; (b) la elaboración y comercialización de productos procesados; y (c) la producción del alimento balanceado destinado a sus procesos de crianza. En el 2014, ocupó el primer lugar de las empresas del sector avícola y el puesto 42 de las 10,000 empresas más importantes del Perú. Es la empresa más importante del Grupo Ikeda, conjunto de empresas asociadas que colaboran entre sí para mejorar sus procesos tecnológicos, comerciales, y financieros. El Grupo Ikeda está compuesto por 13 empresas; siendo las más importantes después de San Fernando, Chimú Agropecuaria, Agropecuaria Chavín, Agropecuaria Campo Verde, Industrial Agroselva, Agropecuaria Danya y Tappan.

En el 2014, San Fernando tuvo más de 6,000 trabajadores: 989 empleados y 5,101 operarios, distribuidos en siete plantas de incubación, dos plantas de alimentos balanceados, seis granjas de pollos, ocho granjas de pavo, cinco granjas de cerdos, doce granjas de huevos, dos plantas de beneficio de aves y una planta procesadora de productos cárnicos. En ese año, sus ventas se incrementaron en 9.2% respecto al año anterior, alcanzando S/. 2,265.500 millones en ventas, con una utilidad neta de S/. 29.114 millones, que superó en 93% a la del 2013 (San Fernando, 2015). Ha implementado tecnología que le permite un proceso productivo eficiente, desarrollando productos de elevada calidad reconocidos por sus clientes. Esta característica la diferencia de la competencia, y la mantiene como líder con la mayor participación del mercado a nivel nacional en varias de sus líneas de negocio. En los últimos

años, ha empezado la exportación de sus productos a países latinoamericanos como Colombia, Ecuador, Bolivia y Panamá.

Los ingresos de San Fernando dependen principalmente del pollo, que representa el 68.7% de las ventas. El precio del pollo es fluctuante y se determina todos los días por la oferta y la demanda del mercado, debido a que es un producto perecible y no se puede almacenar, y presenta riesgos por las enfermedades. Respecto a sus costos, el 70% de su costo de venta corresponde a los insumos importados, como el maíz y la soya de los que tiene gran dependencia. Estos insumos son necesarios para la elaboración del alimento balanceado para aves y cerdos, los cuales tienden a subir de precio en el mercado internacional.

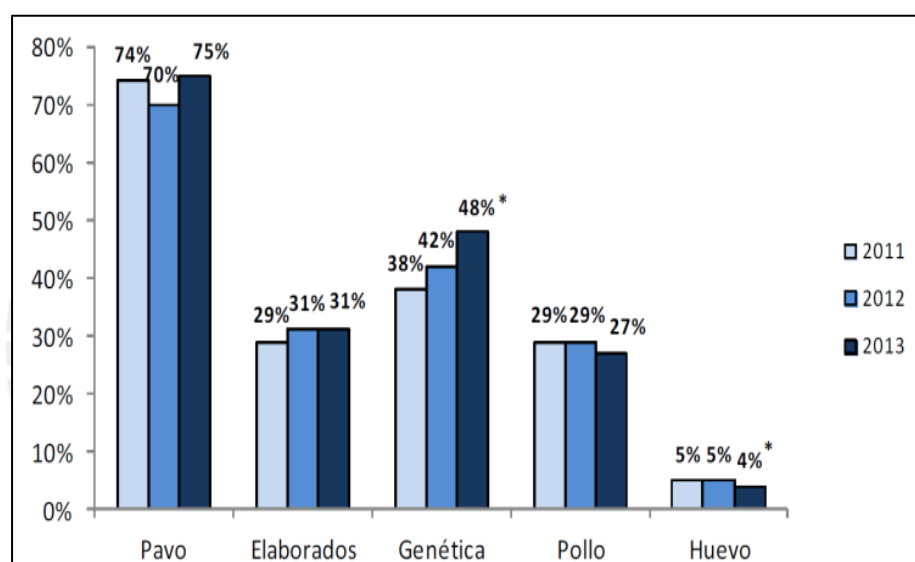


Figura 1. Participación de mercado por línea de negocio. Tomado de “Informe de Clasificación San Fernando”, por Equilibrium, 2014.

En referencia a la participación del mercado a nivel nacional del 2013, San Fernando fue líder de mercado en las siguientes líneas de negocio: en el mercado de ventas de pavo con 75%; en el mercado de ventas de pollo con casi un 30%; y en el mercado de elaborados con un 37% (ver Figura 1). Esto generó que esté posicionada como la segunda marca más importante del mercado de alimentos. Para el año 2014, los volúmenes de venta en kilo aumentaron en 3% con respecto al 2013 (13% en el caso del pollo beneficiado). De este

modo, la participación de mercado en Lima quedó repartida de la siguiente forma: San Fernando, 32%; Redondos, 20%; Santa Elena, 13%; y Pecuaria Cirilo, 11% (ver Figura 2).

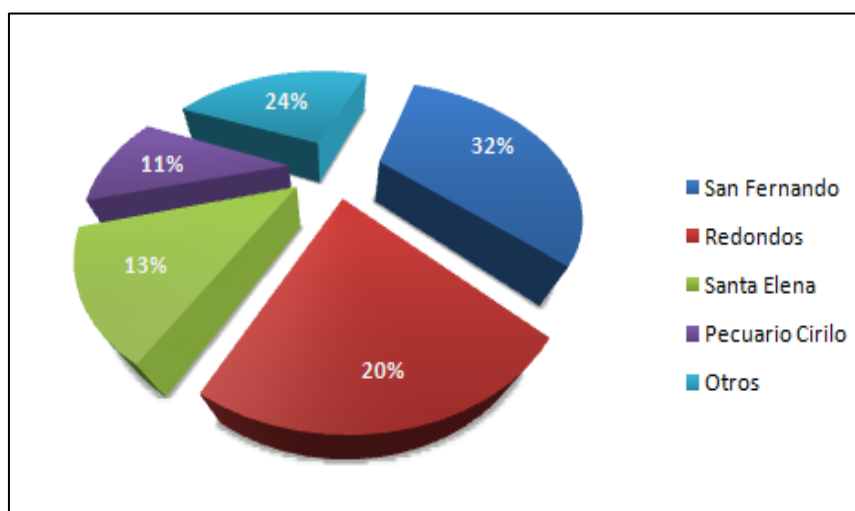


Figura 2. Participación de mercado por línea de negocio pollo en Lima. Tomado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S. A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

En el 2009, la familia Ikeda dejó la gerencia general para propiciar un crecimiento más estable con un enfoque corporativo y conformar el nuevo directorio de San Fernando. La nueva gerencia general de San Fernando, con un perfil más comercial, decidió lanzar nuevos productos elaborados con mayor margen de rentabilidad. En el 2014, con la adquisición del 70% de la empresa de alimentos envasados Tappan, San Fernando buscó dejar de depender de *commodities*, como el pollo, el pavo y el cerdo, para convertirse en una empresa transnacional de consumo masivo.

1.2 Conclusiones

Conociendo la situación actual de San Fernando, la naturaleza de su negocio y la realidad del mercado avícola, consideramos que se encuentra en riesgo su sostenibilidad y futuro crecimiento. Es por esta razón que proponemos realizar un Planeamiento Estratégico en base a los intereses primordiales de San Fernando y que determine un nuevo horizonte de crecimiento. A pesar de que San Fernando ha diversificado su portafolio de productos

cárnicos, sus ingresos siguen dependiendo del mercado de pollo vivo (*commodity*), su margen de utilidad no es elevado y está aún expuesto a la volatilidad de los precios de mercado del pollo y de los insumos. Por lo tanto, San Fernando tiene un alto costo de ventas, y a pesar de su gran volumen de ventas, no se refleja en la misma proporción en sus utilidades.

Entendiendo este entorno, se analizará más adelante cómo influyen y se comportan las cinco fuerzas de Porter en el mercado avícola con el fin de lograr de manera eficiente una mayor rentabilidad.



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

2.1 Antecedentes

Julio Soichi Ikeda Tanimoto es el fundador de San Fernando y con el apoyo de sus hijos, el negocio se expandió y empezó la crianza de pollos en 1963, y la producción y comercialización de carne de pavo en 1971. En 1965, compró su primera granja en Lurín con una producción de 3,000 pollos por semana, y su primera planta de alimentos balanceados se estableció en 1977. Además de la extensión de su línea de productos, en el año 1972, gracias a la gran acogida de sus productos y al éxito de las ventas, abrió la primera tienda San Fernando orientada al comercio detallista, conocida posteriormente, como Multimarket San Fernando (Industria Alimentaria, 2012).

Con el objetivo de garantizar la calidad de productos y controlar la producción en su totalidad, la empresa decidió integrar verticalmente el negocio, iniciando la crianza de aves reproductoras, lo que le permitió autoabastecerse de pollos bebé. Luego inició operaciones en la primera planta de alimento balanceado y, gracias a la experiencia y los buenos resultados obtenidos, decidió incursionar en dos nuevos negocios: el de huevos comerciales y la crianza de cerdos. Entró en el negocio de comercialización de huevos en 1979; genética, en 1980; cerdos, en 1986; y productos procesados, en 1995.

La fuerte competencia de la década de los 90 hizo que San Fernando se fusionara con otras empresas a fin de crear sinergias y reducir los costos para ofrecer productos a precios competitivos. En el 2001, se fusionaron Avícola San Fernando y Molinos Mayo para constituir San Fernando. Además, gracias a sus estándares de calidad, reconocidos internacionalmente, los productos San Fernando han logrado ingresar a mercados internacionales como Japón, México, Argentina, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia y El Salvador (Pymex, 2013). Hoy en día, San Fernando se ha consolidado como líder en las líneas de negocio de pollos, pavos y elaborados.

2.2 Visión

Para el año 2020, San Fernando será reconocida como la empresa con mayor presencia en la alimentación de las familias peruanas.

2.3 Misión

Somos la empresa líder del sector avícola, ofrecemos productos de elevado valor proteico al mercado global, elaborados con altos estándares tecnológicos y de calidad, contribuyendo al bienestar de la humanidad, respetando y cuidando el medio ambiente.

2.4 Valores

Nuestros valores nos dan la confianza de que utilizamos como base los mismos comportamientos, los cuales se mencionan a continuación:

Honestidad: Comportarse y expresarse siempre con la verdad

- Inspirar confianza en su comunicación y comportamiento.
- Actuar con transparencia y sinceridad.
- Reportar las irregularidades en la gestión.
- Defender la verdad en toda circunstancia.

Lealtad: Identificación con San Fernando en toda circunstancia

- Contagia su orgullo y pasión por pertenecer a San Fernando.
- Toma decisiones pensando en el cliente y en el beneficio de la empresa.
- Cuida y protege la información y los bienes de la compañía.
- Se siente comprometido con la empresa.

Respeto: Consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas y la integridad de San Fernando

- Cumple las políticas de la Empresa con disciplina.
- Trata a todas las personas con dignidad.
- Maneja adecuadamente el conflicto y la crítica de forma constructiva.

- Es puntual: respeta y hace respetar el tiempo.

Laboriosidad: Realizar con dedicación, tenacidad y convicción las tareas que permitan lograr nuestros objetivos y metas

- Promueve el trabajo en equipo.
- Actúa con responsabilidad.
- Trabaja con pasión.
- Tiene siempre la disposición y la actitud para el trabajo.

2.5 Código de Ética

Sobre la base de los Valores de San Fernando, su Código de Ética tiene como propósito proveer una guía de comportamiento, que rige el actuar de los colaboradores con integridad y respeto en su desempeño laboral y en la toma de decisiones. El código de ética contempla entre algunas normas de conducta, los siguientes postulados más importantes:

- No divulgar información confidencial.
- No discriminar a los clientes o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión.
- Se rechaza cualquier conducta verbal, visual o física de naturaleza sexual que pueda ser determinada como acoso sexual.
- Cuidar la integridad propia y la de nuestros compañeros en el ambiente de trabajo.
- Evitar conflictos de interés con posibilidad de una ganancia económica personal.

San Fernando es consciente de que el éxito de su negocio, desde su fundación hasta la actualidad, se ha basado en la práctica de sus valores, aplicados a la gestión de la empresa. Y, de igual forma, reafirma su compromiso de actuar con ética e integridad, en sus relaciones con los clientes, consumidores, colaboradores, proveedores, comunidad y todos los interesados que interactúan con San Fernando.

2.6 Conclusiones

San Fernando es una empresa enfocada en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de estar comprometida con el desarrollo y bienestar de sus colaboradores y la sociedad. Con el fin de permanecer como líder en el mercado peruano y convertirse en un referente global, San Fernando ha tomado acciones y decisiones estratégicas, regidas por sus Valores y Código de Ética. Con base a ellos, San Fernando podrá realizar un planeamiento estratégico al 2020 que le permitirá elaborar mejores productos para la alimentación humana.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1978), citado por D'Alessio (2008), la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones comprende tres dimensiones importantes para el país: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Matriz de intereses nacionales

Los intereses nacionales de un país determinan el bienestar del mismo, entendiéndose que el interés del Estado determina las condiciones de desarrollo. El Perú tiene como política de Estado, el estricto respeto al derecho internacional, la igualdad jurídica y soberana de los Estados; el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de conflictos; asimismo, mantiene el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, la integridad de su territorio y de su patrimonio, la protección y consecución de sus intereses, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación. Siguiendo estos lineamientos, se realizó en el año 2002 el Acuerdo Nacional, conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática (Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2005). Asimismo, mediante el fallo de la Corte Internacional de Justicia sobre la delimitación marítima entre Perú y Chile en una sentencia dictada el 27 de enero de 2014, se resolvió el caso concerniente a la delimitación marítima entre la República del Perú y la República de Chile, iniciado por la primera el 16 de enero de 2008, que involucra un área marítima —y su correspondiente espacio aéreo— de aproximadamente 67' 139,4 km² (Novak & García-Corrochano, 2014).

De acuerdo con ello, se puede considerar que los principales intereses nacionales del país son: (a) seguridad nacional, (b) lucha contra el terrorismo, (c) lucha contra el narcotráfico, y (d) sostenibilidad energética (ver Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Seguridad nacional	Estados Unidos. Chile.	Colombia		
Lucha contra el terrorismo	Colombia. Rusia.	Estados Unidos Comunidad Europea México		
Lucha contra el narcotráfico	Estados Unidos. Colombia. México.	Bolivia.		
Sostenibilidad energética	Bolivia. Ecuador.	Chile.	Brasil.	

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. Entre paréntesis intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. A continuación, se presenta información del Perú en cifras (ver Tabla 2) que mostrará un panorama general para luego analizar el Potencial Nacional sobre la base de los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Tabla 2

Perú en Cifras

Superficie	1'285,215.6 km ²	Hogares c/ agua potable	82.5%
Población estimada (2015)	31'151,643 pers.	Hogares c/ telf. móvil	79.7%
Esperanza de vida	74.6 años	Hogares con internet	20.2%
PEA	16,142.1 miles	PBI per cápita	17 852.69
Cobertura de salud	61.9%		

Nota: Tomado de “Perú en Cifras”, por INEI. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

(a) **Demográfico.** El Perú es el octavo país más poblado de América, con 31 millones 151 mil habitantes (población estimada del año 2015) (INEI, 2015). Del total de la población, cerca del 50% son hombres y 50% son mujeres. Se estima que, durante el 2015, se produjo un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El crecimiento anual al año 2015 asciende a 337 mil 995 personas, lo que representa una tasa de crecimiento total de 11 personas por mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2015) (ver Figura 3).

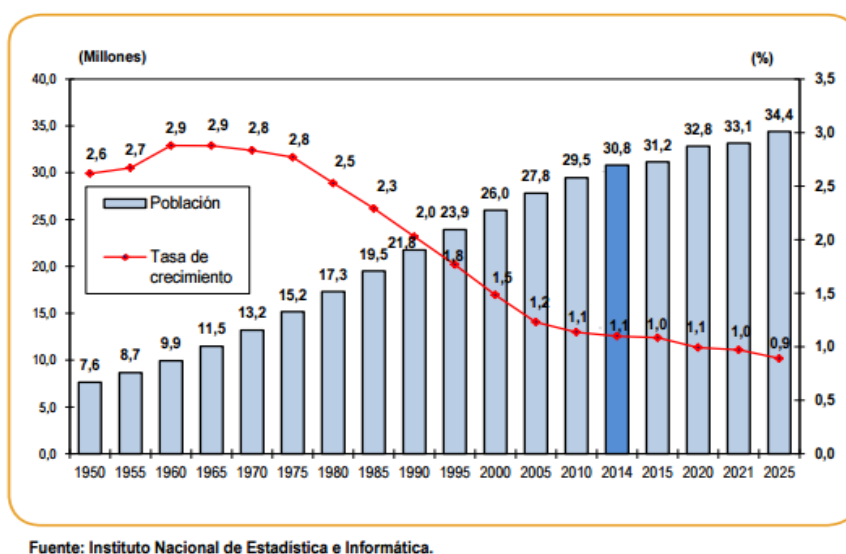


Figura 3. Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2014”, por INEI. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Las provincias con mayor población son Lima (8'890,792 habitantes), Provincia Constitucional del Callao (1'013,935), Arequipa (969,284), Trujillo (957,010 habitantes), Chiclayo (857,405) y Piura (765,601). A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,0 hab./ km²; siendo mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6,803,5 hab./km²) y en los departamentos ubicados en la costa del país. Después de Lima, los tres departamentos más poblados del país pertenecen a la región Costa: Lima, Piura y La Libertad. De hecho, la Costa, si bien solo ocupa el 10.7% de la superficie del país, alberga aproximadamente a 19.5 millones de habitantes. Lima Metropolitana continúa siendo el primer aglomerado que concentra la mayor proporción del país, con 31.7% (ver Figura 4).

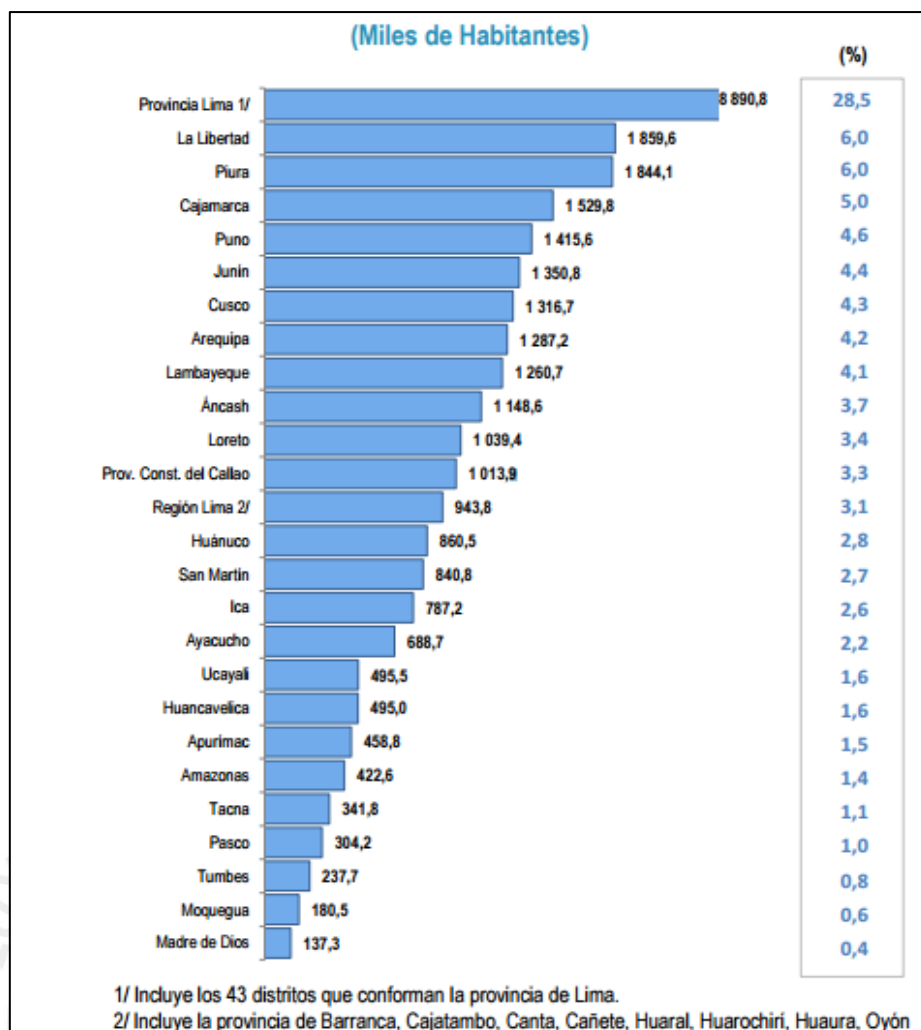


Figura 4. Perú: Población proyectada al 30 de junio del 2015. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015”, por INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

El Perú tiene una población estimada, para el 2015, de aproximadamente 31.2 millones, de los cuales aproximadamente 10.5 millones de habitantes residen en Lima. Respecto a la pirámide poblacional correspondiente a los años 2014 y 2021, se registra una evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. En la pirámide correspondiente al año 2014, se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0.5% con respecto a la pirámide del 2021. Esto indica que se estaría reduciendo la fecundidad (nacen menor número de niñas y niños), a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana: un incremento relativo de la población en edad de

trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad (Instituto Nacional de Estadística, 2014) (ver Figura 5). El 65% de la población peruana tiene un rango de edad entre 15-65 años, población mayoritariamente en edad de producir y consumir, llamado efecto de bono demográfico. La fuerza laboral nacional se estima en alrededor de 21.3 millones de personas, aproximadamente 73.8% de los habitantes, y el 74.6% de esta población se encuentra en áreas urbanas.

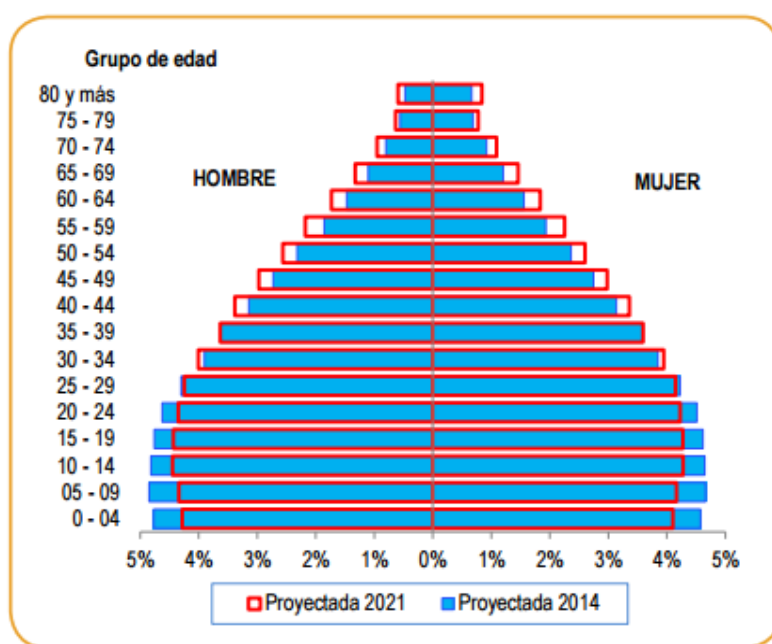


Figura 5. Perú: Pirámide de Población 2014 al 2021. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2014”, por INEI. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Por otro lado, la distribución por estratos de la estructura social del Perú urbano, que alberga actualmente a un estimado del 77% de la población nacional, ha experimentado una importante modificación. En el año 2000, la distribución socioeconómica que incluía a los niveles socioeconómicos (NSE) ABC representaba al 30% de la población urbana, mientras que el restante 70% estaba compuesto por los NSE DE. Actualmente, se ha producido un cambio de una distribución de la estructura social de tipo “triángulo”, a una de tipo “romboide” a nivel de Perú urbano, y de “casi rombo” a nivel de Lima urbana.

Existe una casi igualdad de distribución del porcentaje abarcado por los NSE ABC con el 49%, vs. los NSE DE con el 51% a nivel urbano nacional, mientras que esta evolución es más marcada en Lima urbana, donde la distribución de los NSE ABC ya alcanza al 65% de la población vs. la distribución porcentual de los NSE DE con el restante 35% (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015) (ver Figura 6).

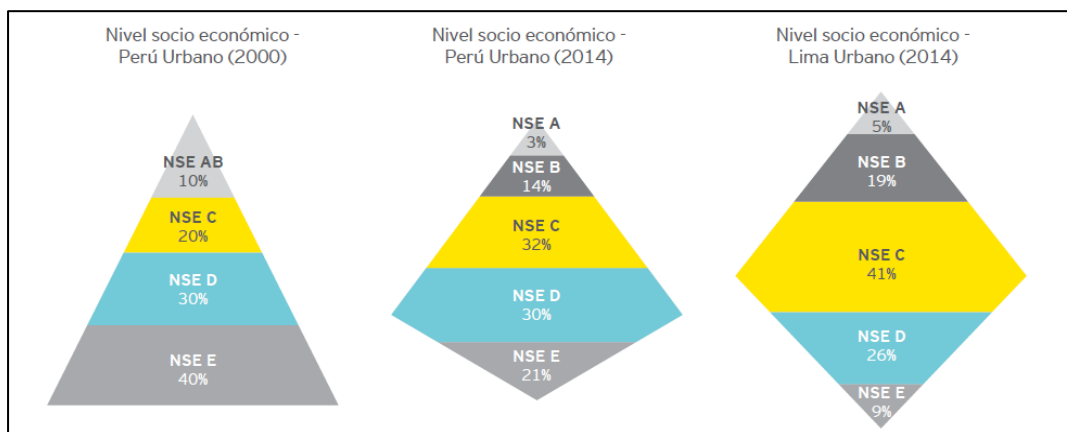


Figura 6. Niveles socioeconómicos. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

(b) Geográfico. La superficie del territorio peruano es de 1'285,216 km² y es uno de los 19 países más extensos del mundo (INEI, 2015). El Perú limita al norte con Ecuador y Colombia (al NO con Ecuador, NE con Colombia), al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y el océano Pacífico y al oeste con el océano Pacífico.

El territorio peruano presenta tres regiones bien definidas: costa, sierra, y selva. La Costa es una franja de 40 km a 880 km de ancho, arenosa y árida, con excepción de algunos valles fértiles. La Sierra se ubica en las zonas medias y altas de la cordillera de los Andes que atraviesan el país de norte a sur. En esta región, se encuentran los principales yacimientos minerales (Perú es uno de los mayores productores mundiales de vanadio, cobre y plata, y extrae grandes cantidades de zinc, plomo, oro y hierro). La Selva está constituida por las laderas y planicies orientales que forman parte de la cuenca del Amazonas, y posee importantes reservas petroleras y de gas natural, como también recursos forestales.

La Costa es la región más densamente poblada: ocupa 11.7% del territorio y alberga al 52.6% de la población. La Sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38% de la población. La Selva es la región más extensa del país: ocupa el 60.3% del territorio peruano. Está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña, y el Llano Amazónico o Selva Baja; y está ocupada por el 9.4% de la población. Respecto a la superficie agropecuaria, corresponde al 30% del territorio nacional y es mayor que la superficie territorial total de Japón, Alemania, Italia, Reino Unido, Corea del Sur y Suiza (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

(c) **Económico.** El Perú es una de las economías que más rápido crecimiento ha tenido en la región hasta el 2014. Entre 2002 y 2013, la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación, con lo que superó a Chile como la quinta mayor economía de América del Sur (Ver Figura 7).

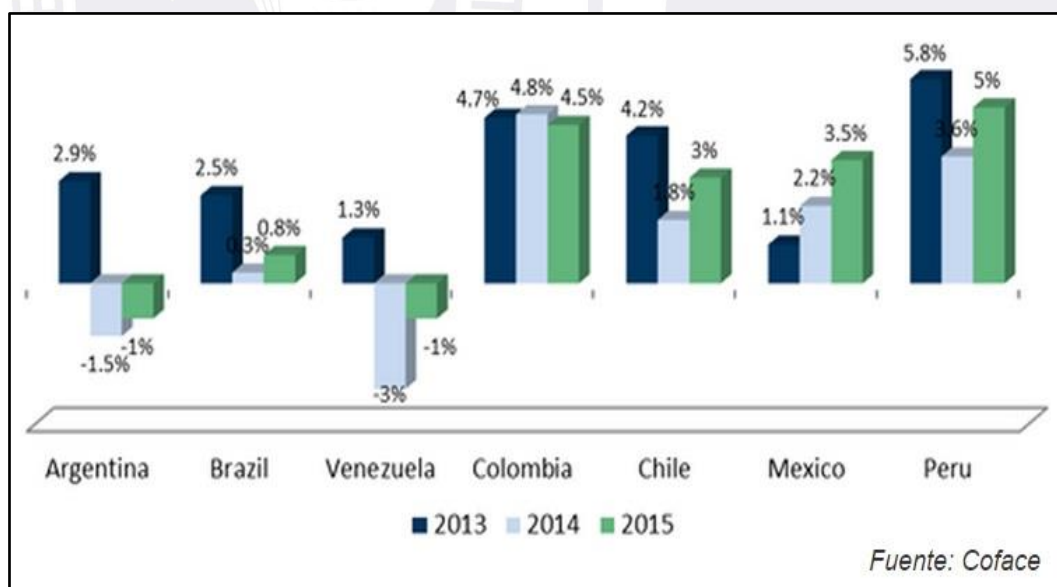


Figura 7. Crecimiento del PIB en América Latina. Tomado de “Latinoamérica: Repunte del Crecimiento para los Países del Pacífico”, por Coface, 2015. Recuperado de <http://www.coface.es/Noticias-y-Publicaciones/Noticias/Latinoamerica-repunte-del-crecimiento-para-los-paises-del-Pacifico>

Sin embargo, el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive en la confianza interna y una reducción de la inversión. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI el año 2014 se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3.2%) (Banco Mundial, 2015) (Ver Figura 8).

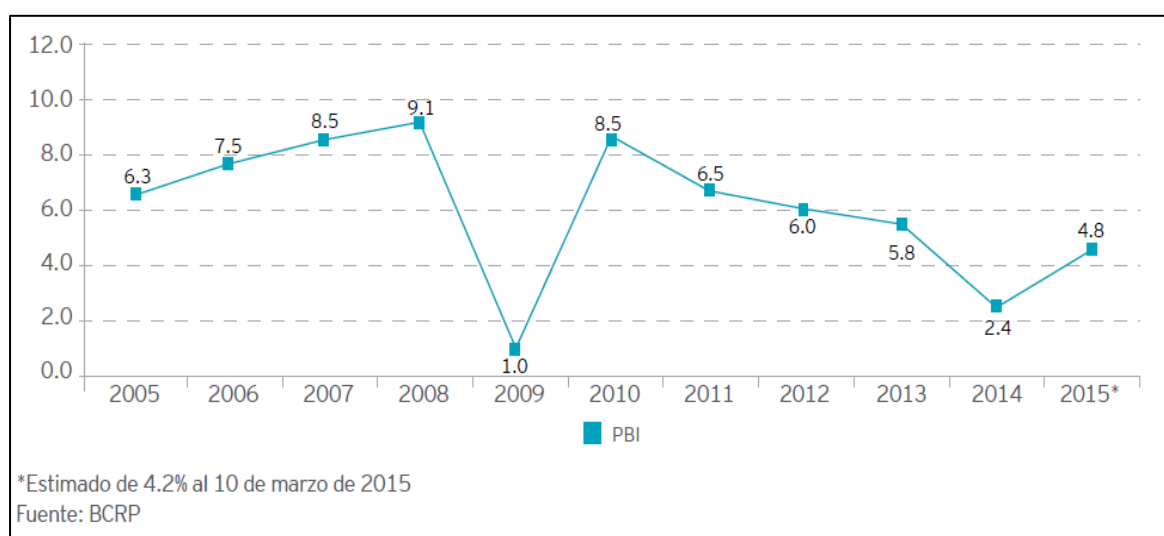


Figura 8. PBI (porcentaje de variación anual). Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

Por otro lado, los efectos de un fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos han reducido los índices de pobreza considerablemente, impulsando la prosperidad compartida. Entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 23.9% de la población aproximadamente (INEI, 2015). La pobreza extrema es altamente rural y se concentra en 8% de los distritos del Perú, ubicados en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad y Apurímac (ver Figura 9). Respecto a la desigualdad de ingresos en el Perú, medida por el coeficiente Gini, se aprecia que ha declinado de 0.49 en el 2004 a 0.44 en el 2013. Esta mejora en la desigualdad total revela algunas diferencias geográficas importantes: mientras que el coeficiente Gini en áreas rurales cayó solo 2 puntos

básicos entre los años 2004 y 2013 (de 0.44 a 0.42), la desigualdad urbana cayó por 5 puntos básicos (de 0.45 a 0.40) (Banco Mundial, 2015).

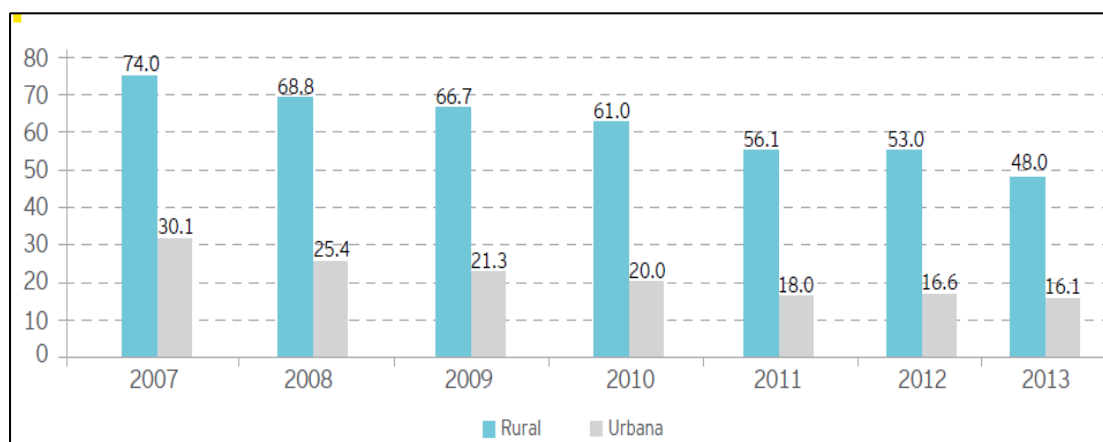


Figura 9. Tasa de pobreza según área de residencia. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

En este sentido, el Perú ha recibido buenas proyecciones de parte de las agencias calificadoras de riesgos más reconocidas, que no solo han ratificado el grado de inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación del crédito soberano peruano (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014) (ver Figura 10).

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Uruguay	BBB-	BBB-	Baa2
Bolivia	BB	BB-	Ba3
Paraguay	BB	BB-	Ba2
Ecuador	B+	B	B3
Venezuela	CCC+	CCC	Caa3
Argentina	SDu	RD	Caa1

Figura 10. Calificación del grado de inversión del Perú. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

En la Tabla 3, se presentan los principales indicadores macroeconómicos del país. Al cierre del 2014, Perú cuenta con reservas internacionales equivalentes a 31% del PBI (18.3 meses de importaciones), un fondo de estabilización fiscal de 4.6% del PBI y un nivel de deuda pública bruta equivalente a 20.1% del PBI.

(d) Tecnológico / científico. A pesar del ciclo expansivo de la economía peruana la mayoría de diagnósticos indican que el crecimiento de la productividad ha sido limitado. Las ganancias de largo plazo en eficiencia y productividad solo se logran a través de la innovación y mejoras continuas en las capacidades científico-tecnológicas en la economía. Se ubica a nivel general en el puesto 67 entre 142 países, en el puesto 89 en el pilar de innovación y factores de sofisticación, y 113 en el subíndice de innovación. Respecto al subíndice en Investigación y Desarrollo (I+D) con respecto al PBI, se observa que en 2004 el Perú destinó 0.15% del PBI, mientras que Chile asignó 0.67% de su PBI y Brasil, 0.90% (ver Tabla 4).

De acuerdo con los principales indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) se observa que el Perú ha invertido muy poco y que aún se encuentra a la zaga de los países más avanzados, y también de los demás países de América Latina cuyo promedio de inversión (0.6% del PBI en Investigación y Desarrollo) es tres veces más que lo que se invierte en el país (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013). Según el Reporte de Competitividad Mundial del World Economic Forum (WEF) 2011-2012 (World Economic Forum, 2011), el Perú se encuentra rezagado en los rankings de innovación. Estos bajos indicadores de CTI no solo demuestran que ha existido una baja disposición del Estado y de los agentes privados para invertir en este sector, sino también la falta de un sistema de seguimiento de los indicadores que permitan contar con información actualizada. En los últimos cinco años, esta situación ha comenzado a cambiar con la implementación del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt)

Tabla 3

Principales Indicadores Macroeconómicos

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO								
Inflación								
Acumulada (Variación porcentual)	1.5	1.1	3.9	6.7	0.2	2.1	4.7	2.6
Promedio (Variación porcentual)	1.2	2.0	1.8	5.8	2.9	1.5	3.4	3.7
Tipo de cambio								
Fin de Periodo (Nuevos Soles por US dólar) ²	3.43	3.20	3.00	3.14	2.89	2.81	2.75	2.63
Promedio (Nuevos Soles por US dólar)	3.30	3.27	3.13	2.92	3.01	2.83	2.75	2.64
Depreciación (Variación porcentual)	-3.4	-0.7	-4.5	-6.5	3.0	-6.2	-2.5	-4.1
PRODUCCIÓN								
Producto Bruto Interno (Miles de millones de	262	302	336	371	382	435	487	526
Producto Bruto Interno (Variación porcentual	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3
Demanda Interna (Variación porcentual real)	5.8	10.3	11.8	12.3	-2.8	13.1	7.1	7.4
VAB no primario (Variación porcentual real)	6.8	8.7	10.8	10.3	0.8	10.2	7.4	7.1
Inversión bruta fija (Porcentaje del PBI)	18.4	19.5	21.5	25.9	22.9	25.1	24.1	26.7
Inversión privada (Porcentaje del PBI)	15.5	16.4	18.2	21.5	17.7	19.2	19.6	21.5
SECTOR EXTERNO								
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	1.5	3.2	1.4	-4.2	-0.6	-2.5	-1.9	-3.6
Balanza comercial (Millones de US dólares)	5 286	8 986	8 503	2 569	5 951	6 750	9 302	4 527
Exportaciones (Millones de US dólares)	17 368	23 830	28 094	31 018	26 962	35 565	46 268	45 639
Importaciones (Millones de US dólares)	12 082	14 844	19 591	28 449	21 011	28 815	36 967	41 113
SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO								
Presión tributaria (Porcentaje del PBI)	13.6	15.2	15.6	15.7	13.7	14.8	15.5	16.0
Ingresos corrientes del GG (Porcentaje del	18.2	19.9	20.7	21.2	18.9	20.0	21.0	21.6
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	1.6	4.2	4.7	4.0	0.0	0.9	3.0	3.3
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	-0.3	2.3	2.9	2.4	-1.3	-0.3	1.9	2.2
Resultado económico estructural (Porcentaje	-1.0	0.3	-0.4	-0.8	-1.8	-2.0	-0.6	0.2
SALDO DE DEUDA PÚBLICA								
Externa (Porcentaje del PBI)	29.2	23.2	17.9	16.3	15.4	12.9	11.0	9.5
Interna (Porcentaje del PBI)	10.1	9.1	10.6	9.7	10.5	10.4	10.3	10.2
Total (Porcentaje del PBI)	39.3	32.3	28.5	25.9	26.0	23.3	21.3	19.7

Fuente: INEI, BCRP, MEF. Proyecciones MEF, 1/ Consistente con el rango meta del BCRP. 2/ 2013-2015, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Marzo 2013. BCRP. Para el 2016 se asume el mismo valor del 2015. 3/ Estructural PM 15, el cual usa el promedio móvil de los últimos quince años como estimado del nivel de largo plazo de los precios reales de exportación de metales e hidrocarburos.

Nota: Tomado de MEF. Recuperado de https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=101106&lang=es

Tabla 4

Ranking de Competitividad – Innovación

INNOVACIÓN	Brasil	Chile	Colombia	México	Argentina	Perú
General	44	46	57	63	78	113
Entorno Favorable						
Calidad de la educación matemática y de la ciencia	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo	115	124	72	107	86	128
Gasto del gobierno en tecnología	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad del capital de riesgo	52	34	49	78	129	38
Inversión						
Gastos de la compañías en I+D	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación	42	51	69	54	41	109
Colaboración entre universidad – industria en I+D	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros	91	29	77	86	75	102
Desempeño						
Capacidad de innovación	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes	60	53	76	58	55	83

Nota: Tomado de “Agenda de Competitividad 2012-2013”, por Consejo Nacional de la Competitividad. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Ciencia_tecnologia_e_innovacion_.pdf

El programa ha permitido financiar la innovación tecnológica en las empresas y aumentar la investigación científica en las universidades y en institutos públicos de investigación, con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Tesoro Público. Asimismo, se ha implementado un segundo Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom) a cargo del Ministerio de la Producción.

(e) **Histórico / psicológico / sociológico.** El proceso de globalización alcanza también a las formas delictivas. El problema del narcotráfico, que incluye el transporte, la distribución, el lavado de dinero, etc., obtiene una nueva dimensión que obliga a nuevas formas internacionales de cooperación entre los Estados, todo lo cual ha derivado en la necesidad de replantear los conceptos básicos relacionados con la seguridad en todos los niveles.

(g) **Militar.** En términos económicos, la Seguridad y la Defensa Nacional se definen como un bien público intangible, necesario fundamentalmente para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial del Estado, fijados en la Constitución Política del Estado. La asignación de recursos fiscales es materia de debate permanente, debido a que los recursos del Estado son insuficientes para atender adecuadamente las necesidades de los sectores. En este escenario, el Estado soporta una fuerte presión social basada en la necesidad de incrementar el gasto público para priorizar las demandas sociales insatisfechas. Actualmente el gasto militar es de 7.4% del PBI (ver Figura 11).

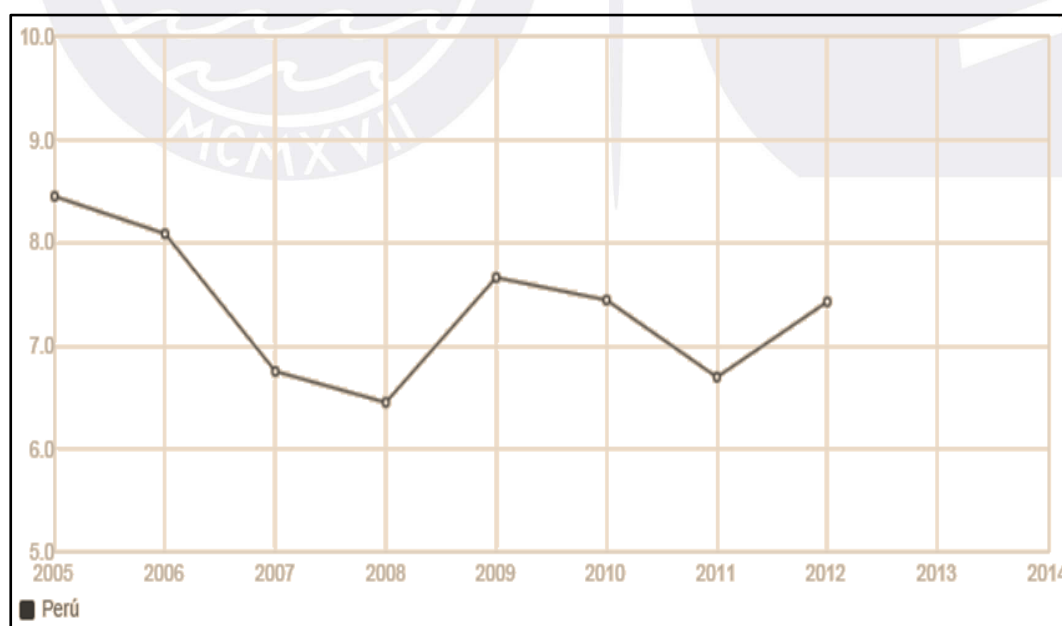


Figura 11. Evolución del gasto militar (% del PBI). Tomado de Banco Mundial. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.ZS/countries/PE?display=graph>

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno de un país son los siguientes: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

(a) Influencia de terceras partes. La estrategia de desarrollo del Perú está basada en una economía abierta y competitiva, que ha consolidado el comercio exterior como un instrumento importante de desarrollo, generador de divisas, ingresos y empleo. En los años noventa, el Perú empezó a exportar muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitaban para ser más competitivas. El Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vende actualmente, y comenzó a exportar usando algunos sistemas de preferencia comercial que Estados Unidos y la Unión Europea ofrecían. Hoy, casi el 95% de las exportaciones son cubiertas por acuerdos de libre comercio. A pesar de que los productos tradicionales aún representan el 75% de las exportaciones, el Perú ha diversificado su oferta de productos no tradicionales; se encuentran dentro de este grupo los mercados agropecuarios con (21.2%) y artesanías (61.9%). Estos acuerdos permiten que los principales mercados del mundo estén abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta. Actualmente, se encuentran vigentes 41 acuerdos:

- 30 acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRIS): Acuerdo de Complementación Económica (Mercosur), Alemania, Argentina, Australia, Bolivia, Chile, Colombia, Corea, Cuba, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Malasia, Noruega, Países Bajos, Paraguay, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Suecia, Suiza, Tailandia, Unión Europea-Bélgica y Venezuela.

- 11 tratados de libre comercio (TLC): Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Singapur y la Unión Europea.

(b) Lazos pasados y presentes. Históricamente, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador y Chile. Si bien las relaciones entre Perú y Ecuador, y Perú y Chile han pasado por altos y bajos debido a los acontecimientos históricos, las relaciones comerciales entre ambos países se han mantenido activas, en especial en los últimos años con Chile. En el 2013, el Perú fue el cuarto destino de la inversión de Chile en el exterior (después de Argentina, Colombia y Brasil) con una inversión de US\$ 11.637 millones; el comercio, el transporte y la construcción son los sectores que más crecen. De hecho, es el sector *retail* uno de los que más crece, sobre todo en provincias. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), en los últimos tres años, las inversiones mutuas entre Chile y Perú han generado más de un millón de empleos en ambos países (Gestión, 2013). De esa cifra se beneficiaron más peruanos, así como de una mayor dinámica económica en la que participan los proveedores locales que son requeridos por las nuevas operaciones comerciales e industriales. Por otra parte, Chile también se muestra como un mercado sumamente atractivo para los grandes grupos peruanos. Otro rubro que se ha abierto con gran fuerza en el mercado chileno es el de la gastronomía. El despegue de las franquicias peruanas en Chile contribuye a aumentar las inversiones peruanas en ese país. Gracias a esta importante contribución, las inversiones peruanas en Chile llegaron en el 2015 a US\$ 10,000 millones. (Gestión, 2015).

(c) Contrabalance de intereses. En el 2015, el 35.8% del volumen total exportado fue destinado hacia China con 18.0% y Estados Unidos de América 17.9%. Le siguieron en orden de participación Suiza, con 5.2%; Canadá, con 5.0%; y Chile, con 4.0%. China fue el principal país de destino de las exportaciones peruanas, en particular de productos tradicionales, con un incremento de 21.5% respecto al año 2014. En el caso de Estados

Unidos, el segundo socio comercial, su demanda se encuentra compuesta mayormente de productos no tradicionales y mostró una contracción de 3.9%. Por otro lado, los principales países de origen de las importaciones fueron China, con el 26.4%; EE. UU., con 17.4%; México, con 5.9%; Brasil, con 5.0%; y Corea del Sur, con 3.5% del valor total real de las importaciones (INEI, 2015).

(d) Conservación de los enemigos. Como se ha mencionado, en enero del 2014 se dio el fallo histórico de la Corte Internacional de La Haya por el diferendo marítimo entre Perú y Chile, que tiene un largo historial de controversias. Lo cierto es que, en materia de intercambio comercial, las relaciones entre ambos países no se han visto afectadas y siguen siendo óptimas. La relación comercial entre Perú y Chile va más allá de inversiones o comercio de bienes. Esta integración ha generado puestos de trabajo directo para más de 300 mil familias en ambos países; en el Perú son 134 mil familias las que se benefician de las inversiones chilenas, mientras que en Chile la cifra es mayor, porque no solo se emplea a chilenos, sino que las empresas de ese país contratan a los peruanos que llegan a vivir a Chile en busca de mejoras económicas. En cuanto a las inversiones, la Cámara Peruano Chilena señala que el Perú tiene invertidos en Chile US\$ 10,000 millones mientras que Chile en Perú, US\$16,000 millones al 2015. La diferencia se da porque el país del sur comenzó las inversiones mucho antes que Perú. El Grupo Brescia, Graña y Montero, y Cementos Lima son las empresas peruanas con inversiones más agresivas en Chile, país donde actualmente hay 264 restaurantes peruanos, que es el cúmulo gastronómico más importante que tiene el Perú en el mundo. Las prendas textiles peruanas también van ganando la preferencia chilena. (Gestión, 2014).

3.1.4 Influencia del análisis en San Fernando

El crecimiento económico que el Perú ha experimentado desde las dos últimas décadas, ha derivado en un crecimiento del tamaño de su mercado y consumo interno, siendo

uno de los rubros de mayor crecimiento en el consumo, el de alimentos, que favorece a empresas como San Fernando. El crecimiento de la población, y efecto de bono demográfico en edades de 15 a 65 años, edades propicias de producción y consumo, así como, la concentración de la población en zonas urbanas y departamento de la costa del país, presentan condiciones propicias para que San Fernando pueda crecer y expandirse. Por otro lado, la apertura comercial y los acuerdos comerciales suscritos por el Perú desde los años 90, han atraído la inversión extranjera directa, y han propiciado incrementos de productividad de las empresas por el abaratamiento de importación de insumos y bienes de capital. También facilitan procesos de mejoras de producción de acuerdo con estándares internacionales, así como mejoras en gestión y logística, lo cual favorece a empresas como San Fernando en sus procesos de innovación y desarrollo.

3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad del país mide la capacidad del Estado para crear un marco institucional y económico que permita generar un mayor crecimiento y desarrollo. Por esta razón, la competitividad es el resultado de la suma de factores que abarcan distintos sectores de la economía: la ubicación geográfica, la dotación de infraestructura, el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible, la capacidad de innovación, desarrollo de tecnologías, entre otros. Por tal motivo, un objetivo central de los gobiernos es incrementar la competitividad de las empresas ya que una empresa competitiva, gracias a su productividad, tiene la capacidad de diferenciarse en el mercado, ya sea nacional e internacional.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la cuenca del Pacífico y en la Antártida, y con proyección geopolítica bioceánica. La ubicación central y occidental del Perú favorece su posición de nudo natural de comunicaciones terrestres,

ferroviarias, marítimas y aéreas, lo que facilita el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región, y lo constituye en un centro estratégico para las comunicaciones terrestres, ferroviarias, fluviales, marítimas y aéreas de esta parte de América.

En el año 2014, Perú ha obtenido 4.25 puntos en el Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial, que mide cómo debe utilizar un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad (Datosmacro, 2015). Ha empeorado su puntuación respecto al informe de 2013 en el que en el que obtuvo 4.28 puntos. Se ubica en el puesto 61 del ranking de competitividad mundial, de los 148 países analizados (ver Tabla 5).

Tabla 5

Perú - Índice de Competitividad Global

Fecha	Ranking de competitividad	Índice de competitividad
2014	61°	4.25
2013	61°	4.28
2012	67°	4.21
2011	73°	4.11
2010	78°	4.01
2019	83°	3.95
2008	86°	3.87
2007	78°	3.90

Nota: Tomado de “Perú – Índice de Competitividad Global”, por Datos-Macro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/peru>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, durante los últimos años, el crecimiento económico del país se ha originado, en gran medida, por el gasto privado, el cual, a su vez, se descompone en consumo privado e inversión privada. En el 2014, el sector comercio creció 4.4%, y se estima que para el 2015 mantenga el crecimiento en 4.9% (ver Figura 12).

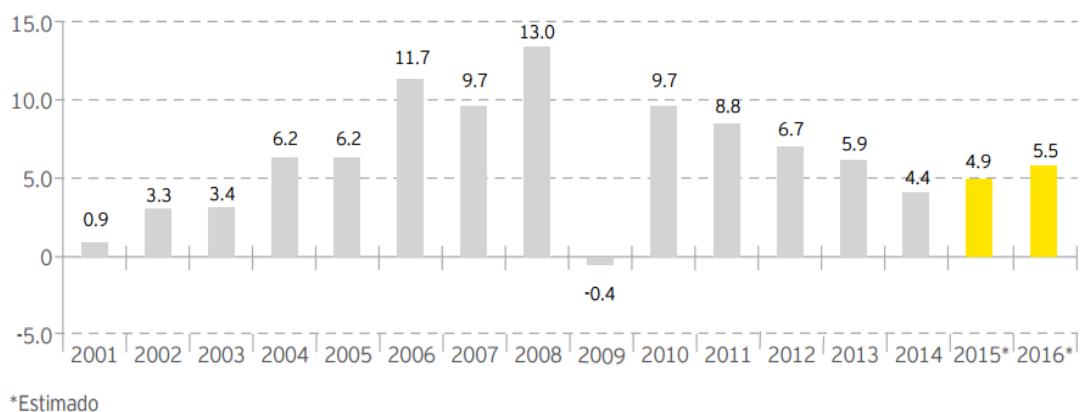


Figura 12. Evolución de la producción de comercio (variación porcentual anual). Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

En la última década, la presencia de los grandes centros comerciales comienza a transformar los hábitos y el consumo. Se convierten en centros de reunión de las familias, que no solo acuden a realizar compras, sino también a satisfacer otras necesidades de diversión, cultura y alimentación. Según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP), en el 2013 la facturación de los centros comerciales fue de US\$ 6,250 millones y se estima que para el 2014 las ventas hayan alcanzado los US\$ 7,000 millones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

El consumo en el *retail* moderno tiene un sentido de pertenencia en crecimiento en el Perú (ver Figura 13). Los peruanos consideran que la aparición de centros comerciales es un signo de desarrollo del país. La demanda interna registró una expansión de 2.5% en el 2014 como resultado del aumento en el consumo privado y del gasto público, según indicó el Banco Central de Reserva (BCRP, 2015).

De acuerdo con un reporte del BCR, el consumo privado lleva acumulada una expansión de 4.3%, mientras que el gasto público avanzó en 3% (ver Tabla 6). El mercado está cambiando de la mano del consumo en provincias, la feminización del mercado, el mayor acceso a Internet y las tendencias globales. El 58% de limeños tiene mejor nivel educativo que sus padres y el 41% de la población desea seguir capacitándose.

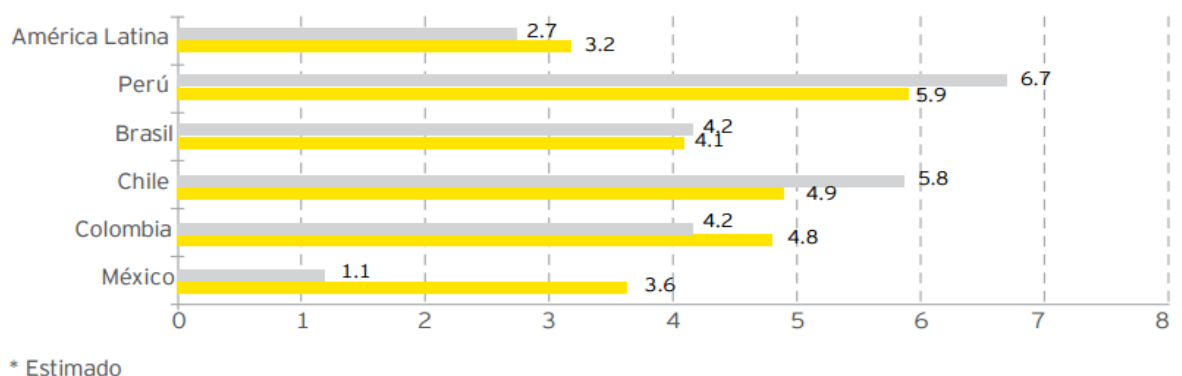


Figura 13. Ventas vía retail (variación anual). Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

Tabla 6

Demanda Interna y PBI

	Variaciones porcentuales reales			
	2011	2012	2013	2014
I. Demanda Interna	7.0	2.5	4.7	5.2
1. Gasto privado	6,7	2,4	3,9	4,7
Consumo	5,3	4,3	4,5	4,8
Inversión privada fija	6,4	-1,5	3,0	5,2
2. Gasto Público	8,4	3,0	8,3	7,9
Consumo	6,7	6,4	6,6	6,0
Inversión	12,1	-3,6	12,0	11,6
II. Demanda Externa Neta				
1. Exportaciones	-0,9	-2,2	3,4	9,4
2. Importaciones	3,6	-1,3	2,9	5,9
III. PBI	5,8	2,4	4,8	6,0

Nota: Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016”, por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportes-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

La nueva clase media que ha surgido en el Perú por el crecimiento económico de los últimos años, que según Rolando Arellano, presidente de la consultora Arellano Marketing, es más del 58% de la población; es actualmente responsable del 60% del consumo de productos de primera necesidad, está impulsando la modernización del gasto privado y de los canales de distribución, y está promoviendo el desarrollo de la educación y la salud privada

(Gastañui, 2013). Un mercado con mayor influencia femenina —tendencia a la feminización del mercado y la influencia de la mujer— se evidencia: del 2005 al 2012 la población económicamente activa (PEA) femenina de Lima creció 35%. Actualmente, además, está mejor preparada, es más educada —en educación superior creció más de 60% en el período de estudio—, tiene mayor capacidad de consumo y un ingreso promedio 55% mayor (Semana Económica, 2014). El consumidor peruano va cambiando sus hábitos de acuerdo con las nuevas tendencias alimenticias y por el aumento de su poder adquisitivo que le permite ampliar sus opciones de consumo (Gastañui, 2013). En Lima se concentra el mayor consumo, 65% del total nacional, con un 66% de la población que consume comida rápida o *fast food*. Este sector se encuentra en crecimiento y va adaptándose a los nuevos estilos de alimentación saludable, baja en calorías y grasas, como el *fast good* y *smart food* (Arbaiza, Cánepa, Cortez & Lévano, 2014). El consumidor peruano no es ajeno a estas tendencias y debido a su mayor poder de decisión, se ha vuelto más exigente en relación a lo que consume (Arellano, 2015).

En la actualidad el consumidor peruano no pasa inadvertido dentro de la región. Este, luego del consumidor brasileño, presenta los niveles de confianza más altos en Latinoamérica. En este sentido, los resultados arrojados por el Índice Nielsen de Confianza del Consumidor del último trimestre de 2013 muestran que el consumidor peruano posee una percepción mucho más positiva que el promedio de la región sobre el contexto económico general y sobre sus finanzas personales en particular. Mientras que 6 de cada 10 latinoamericanos piensan que su país se encuentra en recesión, en el caso de Perú menos de 4 de cada 10 encuestados considera que así sea. Ahora bien, vale destacar que el nivel de confianza del consumidor en Perú ha sido siempre uno de los más sensibles y variables de la región. Asimismo, el mayor optimismo del consumidor peruano no guarda necesariamente una relación directa con su comportamiento de consumo, respecto del cual se muestra mucho más cauteloso y racional (Frenk, 2014).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú ha tomado medidas y ha generado las condiciones para que se desarrolle la inversión nacional y extranjera, y la competencia entre las empresas. Así, el Perú ha adoptado un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera; las inversiones extranjeras son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas. Adicionalmente, cuenta con un marco legal para proteger la estabilidad económica de los inversionistas, reducir la interferencia del Estado en las actividades económicas, y otorgar estabilidad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros respecto a las normas de impuesto a la renta y reparto de dividendos.

La moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes o cubrir obligaciones financieras, siempre y cuando el operador cumpla con la legislación tributaria peruana. Según la Guía de Negocios e inversión en el Perú, 2015, el Perú ocupa cada vez mejores posiciones en los rankings de países con facilidad para hacer empresa y negocios, dentro de los países de Latinoamérica (ver Tabla 7). A pesar de la desaceleración del año 2015, debido principalmente a condiciones externas, el Perú sigue siendo considerado como un país con uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo, que busca atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía.

Respecto a la creación de nuevas empresas nacionales, en el año 2014, el Perú obtuvo una Tasa de la Actividad Emprendedora (TAE) de 28.8%, que lo sitúa entre los cinco países más emprendedores del mundo. De acuerdo con el índice del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 28 de cada 100 peruanos realiza alguna actividad emprendedora. Se aprecia principalmente en microempresas, y la percepción de oportunidades y las intenciones de emprendimiento (62.3% y 50.6%, respectivamente) se encuentran muy por encima del promedio regional (49.4% y 28.8%, respectivamente) (ver Figura 14).

Tabla 7

Doing Business y Forbes

Ranking para Latinoamérica			
Posición	País	Posición	País
34	Colombia	52	Panamá
35	Perú	73	Guatemala
39	México	82	Uruguay
41	Chile	83	Costa Rica
47	Puerto Rico (Estados Unidos)	84	República Dominicana

Fuente: Banco Mundial – Doing Business

Mejores países para hacer negocios			
Posición	País	Posición	País
29	Chile	67	Colombia
52	Perú	90	El Salvador
55	Uruguay	94	Brasil
57	Costa Rica	95	Guatemala
61	México	106	Paraguay
66	Panamá		

Fuente: Forbes 2014

Nota: Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

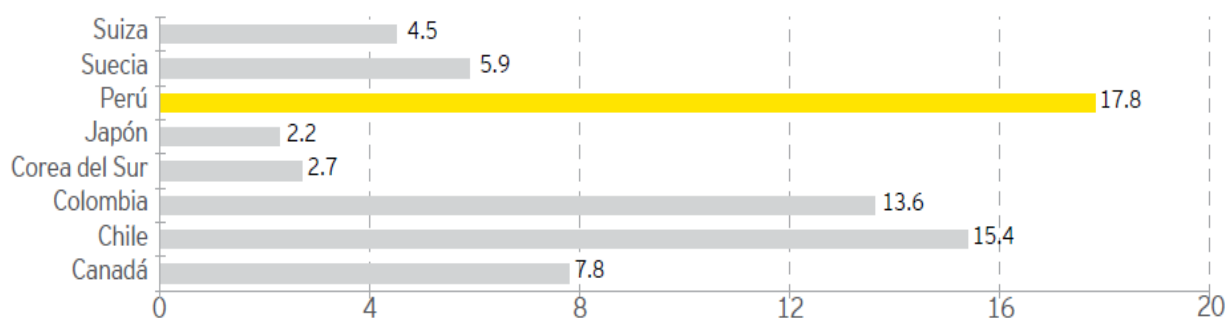


Figura 14. Emprendedores nacientes. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por CCL y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

3.2.4 Factores relacionados de apoyo

Una mayor competitividad empresarial genera empresas de rápido crecimiento y con alta especialización en la producción, y permite incrementar la capacidad para competir en los mercados externos, tanto para exportar como para enfrentar la competencia de productos importados. Como ya se ha mencionado, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, el país se encuentra en una posición aún de baja competitividad, que dificulta al sector empresarial y productivo su inserción en mercados cada vez más exigentes. De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global* del World Economic Forum 2013-2014, el Perú se encuentra en el puesto 74 en cuanto a los factores de sofisticación de negocio, por debajo de países como Brasil, México, Chile y Ecuador.

Una visión general del sector empresarial y productivo actual permite concluir que el país cuenta con una estructura productiva con pocos sectores altamente productivos, como la minería; muchos de baja productividad aún, como la agricultura y el comercio; y una concentración de la producción en sectores de alta productividad pero de poca generación de empleo. La estructura productiva del país se concentra en servicios (40%) y comercio (15%), mientras que las actividades con una sofisticación mayor y con mayor productividad, como la manufactura, representan el 17% del PBI. Asimismo, se encuentra una gran diferencia de productividades entre empresas, en función del tamaño y la ubicación geográfica.

Las mypes emplean a alrededor del 59% de la PEA ocupada; sin embargo, un gran porcentaje de ellas son de baja productividad y son informales. Otro aspecto que afecta la competitividad se refiere a la fragmentación del desarrollo empresarial y productivo en un gran número de pequeños negocios. Así, el 94.2% de las empresas son microempresas, 5% son pequeñas, y apenas el 0.8% son medianas y grandes empresas (Produce, 2012) (ver Figura 15).

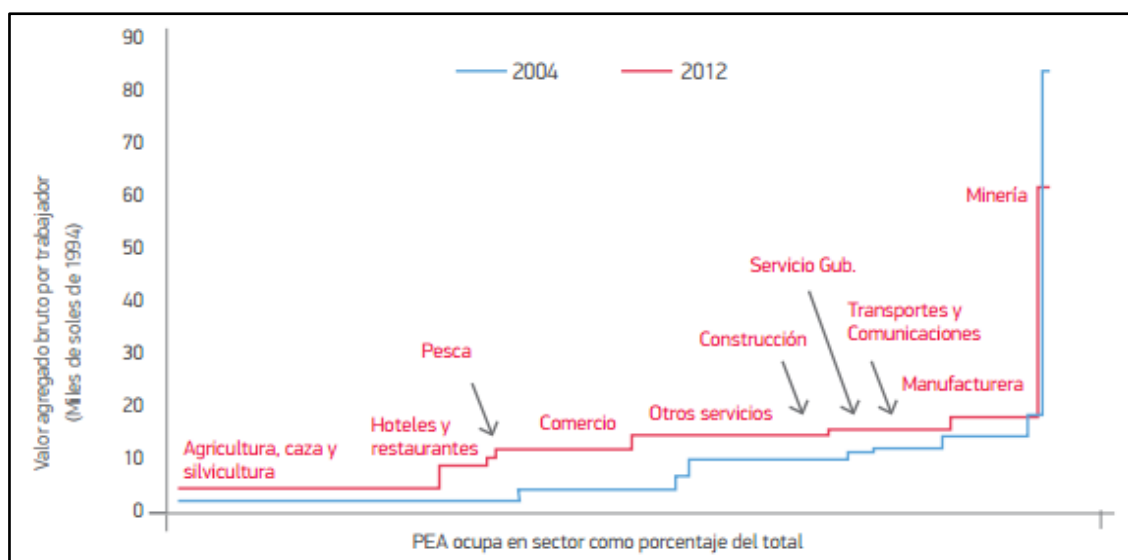


Figura 15. Valor agregado por trabajador y mano de obra según sector 2004 y 2013. Tomado de “Plan Nacional de Diversificación Productiva”, por Produce, 2014. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

3.2.5 Influencia del análisis en San Fernando

El Perú es considerado como una de las economías emergentes y un factor clave ha sido el papel que ha tomado la población de clase media, ya que el aumento de la capacidad adquisitiva ha implicado la transición de dicho sector desde una situación de pobreza a una situación emergente. Ello significa que los patrones de consumo han iniciado una modificación que favorecerá a una mayor variedad de industrias, San Fernando debe mantenerse al tanto de estas nuevas tendencias para ampliar su mercado. Así mismo, al finalizar el 2014, el consumidor peruano es cada vez es más exigente al evaluar la calidad de los productos y servicios que adquiere, proceso que va acentuando en un entorno cada vez más veloz y demandante, donde los peruanos valoran la posibilidad de invertir tiempo de calidad con la familia.

En este sentido, San Fernando cuenta con una ventaja competitiva al ser una empresa identificada por el consumidor por la alta calidad de sus productos. Respecto a los nuevos mercados, la educación es un aspecto altamente valorado actualmente por los peruanos, que está directamente asociada con la aspiración laboral: 8 de cada 10 personas en Perú piensa

que obtendrá mejores oportunidades de empleo con un nivel de educación más alto, por lo que existe un segmento de profesionales jóvenes identificado como mercado potencial. A nivel de consumo, por la tendencia a la feminización, hay una mayor influencia de las mujeres peruanas que mueven el mercado debido a su mejor preparación y poder adquisitivo, y a su fuerte influencia en las decisiones del hogar, especialmente en el consumo de alimentos. Estos importantes cambios deberían ser considerados por San Fernando en la creación de nuevos productos dirigidos a estos mercados potenciales.

La competitividad empresarial sigue siendo baja en el país, siendo uno de los principales problemas la fragmentación del sector empresarial en un gran número de pequeños negocios. Ello dificulta la posibilidad de diversificar la oferta y elevar la productividad de la industria, y demás sectores productivos y de servicios. Esta limitación también afecta al sector avícola y San Fernando, como empresa líder del sector, podría tener condiciones para verse menos afectada.

Existe aún una insuficiente articulación entre empresas peruanas, bajos niveles de asociatividad entre productores y poca interacción entre cadenas productivas que permitan generar valor. De igual forma, se encuentra poca articulación entre empresas e instituciones de transferencia tecnológica, investigación, desarrollo e innovación, e instituciones del sector privado y del gobierno; situación que podrían afectar el desarrollo de empresas del sector donde opera San Fernando.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Existe estabilidad política en el país, el gobierno es democrático, con un congreso unicameral elegido por un período de cinco años. Las leyes son aprobadas por el Poder Ejecutivo o por el Poder Legislativo. El Poder Judicial y el Jurado Nacional de Elecciones son órganos independientes.

En el tema de política fiscal, se ha tenido un manejo prudente, en las últimas dos décadas, se ha reducido el nivel de deuda pública del 32.3% del PBI en 2006 al 19.7% en 2014 y 19.6% estimado para el 2015 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015). En cuanto a la política monetaria, existe estímulo y control de liquidez, régimen cambiario de libre flotación, el gobierno interviene ocasionalmente con fines de estabilización y el mercado paralelo tiene tipo de cambio muy similar.

El Sol es una de las monedas menos volátiles del mundo y se ha mantenido firme frente a las oscilaciones de los mercados y las divisas a nivel mundial. Respecto a la Legislación laboral en el Perú todavía no hay leyes laborales que abarquen a todos los trabajadores. Al 2011, aproximadamente, solo 4.7 millones de trabajadores se encontraban sujetos a leyes laborales equivalente a un 31% del total de la PEA ocupada (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014).

Cabe resaltar que este dato no toma en cuenta a una pequeña proporción de trabajadores, entre ellos los agrícolas. Se han desarrolla reformas tributarias y un marco jurídico que favorecen las inversiones nacionales y extranjeras en la mayoría de actividades económicas, que protegen la estabilidad económica de los inversionistas y reduce la interferencia del Estado en las actividades económicas. Las regulaciones peruanas garantizan la invariabilidad de aspectos relevantes para el desarrollo de las inversiones como:

- (a) la libre circulación de capitales,
- (b) la libre competencia y
- (c) la garantía a la propiedad privada (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas aplican el principio de no discriminación entre empresas nacionales y empresas extranjeras. La moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes o cubrir obligaciones financieras, siempre y cuando el operador cumpla con la legislación tributaria peruana.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Hasta el 2014 el Perú ha tenido un crecimiento sostenido por políticas macroeconómicas estables aplicadas en los últimos veinte años, resultado de ello es un crecimiento dinámico del PBI, 5.3% anual de manera constante desde el año 2000 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015); tasas de cambio estables y baja inflación. Asimismo, se ha impulsado la promoción de la inversión privada y el crecimiento del mercado interno, con una política clara de integración comercial. Además de ser una de las economías de mayor crecimiento, el Perú es considerado como la mejor economía emergente de la región. Este prospecto está respaldado por el crecimiento del PBI y de la inversión, y por la disminución de las vulnerabilidades fiscales y externas.

A consecuencia de la buena performance de la economía peruana, las agencias calificadoras de riesgo mejoraron la calificación crediticia del Perú en los últimos años. El Perú ha demostrado que cuenta con la capacidad de hacer frente a condiciones externas adversas. En julio de 2014 la agencia Moody's elevó la calificación crediticia del Perú a A3, con perspectiva estable. La obtención del grado de inversión le ha permitido al Perú que un mayor número de corporaciones multinacionales busquen invertir en el país.

Existe la expectativa de que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, y una política fiscal de soporte a la demanda agregada, junto con la aplicación continúa de reformas estructurales, sostendrán aún más la confianza de inversionistas privados. En el ámbito externo, la principal adversidad está vinculada a la caída de los precios de las materias primas. Si bien en la expansión económica ha incidido una mayor demanda de algunas materias primas, actualmente existe desaceleración por la caída de los precios de las materias primas, causadas en gran medida por la desaceleración de China, uno de los dos principales socios comerciales de Perú, junto con EE. UU (Gestión, 2015). La recuperación de los EE. UU. y los precios más bajos del

petróleo pueden compensar parcialmente el impacto que la desaceleración de China está teniendo en la economía peruana.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La pirámide poblacional del Perú, demuestra que en los últimos años tiende a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes (INEI, 2015). Es así que el Perú transita el inicio de su período de “bono demográfico”, en el cual un 65% de su población entre 15 y 64 años alcanza su mayor registro de producción, consumo, ahorro e inversión. Esta población mayoritariamente en edad de producir y consumir, es una potencial mayor fuerza laboral que además generará una demanda interna potente y fomentará la diversificación productiva.

Dado que en el Perú de hoy las ciudades han crecido, sobre todo en provincias, el comportamiento del consumidor y los estilos de vida, que se manifiestan en los diferentes niveles socioeconómicos, han variado. Los consumidores se están volviendo inmunes a la saturación de información comercial y publicitaria y buscan cada vez los productos regionales o locales. Existe una tendencia de mayor consumo fuera del hogar (desayunos, almuerzo, *on the go*, cenas), el cual está impulsado fuertemente por las amas de casa, las cuales trabajan y logran, de esa manera, una mayor capacidad de gasto e independencia (Semana Económica, 2014). Se registra un fuerte crecimiento de la fuerza laboral de las mujeres, quienes están ligadas fuertemente a la tecnología y valoran mucho el ahorro del tiempo usando productos prácticos. Asimismo, existe una fuerte tendencia de cambios de los hábitos de consumo, producto de las tendencias mundiales que orientan al consumo de alimentos saludables en la dieta diaria (Arbaiza, Cánepa, Cortez & Lévano, 2014). Las aves proporcionan una fuente de proteínas buena, saludable y asequible. Con el aumento de la población mundial, el aumento del consumo de proteínas por cápita y el mercado mundial abierto, las expectativas de crecimiento en el sector son positivas (Del Greco, 2010).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El cambio tecnológico global permite innovar constantemente, competir y elevar condiciones de vida de la población, y desarrollo sustentable e inclusivo. En el Perú, se observa una mayor innovación de empresas vinculadas a la exportación y que enfrentan otras realidades. El mercado global obliga a las empresas a cumplir con ciertos requisitos, y certificaciones de calidad y medioambiente. El avance en la ciencia para la tecnología alimentaria ha influido fuertemente en el desarrollo de métodos para mejorar la conservación y calidad de los alimentos, a nivel biomolecular y genético, como son la nanotecnología, los alimentos modificados genéticamente, la clonación e irradiación. Las nuevas tecnologías juegan un papel importante ya que permiten producir alimentos y bebidas que se adaptan a las demandas actuales de manera segura. A través de las innovaciones tecnológicas y la colaboración entre científicos de los alimentos, se desarrollan nuevos productos y tecnologías que persiguen la calidad y seguridad alimentarias, que se adaptan a la demanda de los consumidores (Chavarrías, 2013).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Un aumento de la población mundial significa una disminución de la tierra cultivable por habitante. Una cuestión importante en el futuro suministro de alimentos será el uso de los escasos recursos de tierra y agua. Aún en zonas bien dotadas, el impacto ambiental que los sistemas naturales y humanos serían intolerables, si la ciencia agrícola no considera esos factores. A medida que las poblaciones crecen y cambian los gustos globales hacia las dietas basadas en carne, es necesario generar más tierra cultivable. Esto supondrá un alto precio, ya que la deforestación aumenta las emisiones de carbono, así como la pérdida de biodiversidad, y el aumento de la producción ganadera que elevará los niveles de metano. La elección de alimentos produce un impacto ambiental. Las tendencias actuales de la demanda de alimentos han de cambiar a través de la reducción de residuos y el fomento de una dieta equilibrada.

Si continúan las tendencias actuales, la producción de alimentos por sí sola alcanzará, e incluso superará, las metas mundiales de gases de efecto invernadero totales en 2050. Para el año 2050, las tierras de cultivo se habrán ampliado en un 42% y el uso de fertilizantes aumentará drásticamente en un 45%. Una décima parte de los bosques tropicales del mundo desaparecerá en los próximos 35 años (FAO, 2009).

La demanda creciente de productos con alto contenido de proteína abre un enorme mercado potencial que incluye deportistas, personas de edad avanzada niños y otros sectores de menor población. La necesidad de reducir la cantidad de material utilizado en el envase está llevando a una sustancial innovación en esta área. Envases e ingredientes para alimentos más sustentables son más comunes y las empresas están usando nuevos métodos para el tratamiento y reciclaje de residuos. El cuidado del medio ambiente ya no es una tendencia, es una necesidad que está surgiendo.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 8, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que contiene las oportunidades y amenazas a las que se les ha asignado un peso que se pondera con el valor asignado. Se aprecia que San Fernando tiene la capacidad de responder de manera adecuada a las oportunidades: (a) Economía abierta que facilita la inversión privada, (b) Tendencia mundial a mayor consumo de pollo, y (c) Mercado interno nacional en crecimiento. Por el contrario, se muestra que San Fernando no responde adecuadamente a las amenazas: (a) Cambio de hábitos de consumo sin carne, y (b) Escasez de zonas para crianza, falta de tierras y agua. Estas amenazas no se encuentran bajo el control de San Fernando. Respecto a la amenaza de Ingreso de competidores externos, San Fernando está tomando acciones, diversificando sus productos, manteniendo la mayor participación de mercado. Asimismo, la favorecen los hábitos de consumo del consumidor peruano que prefiere el pollo fresco en vez del pollo congelado.

En relación con la amenaza de Volatilidad del tipo de cambio, San Fernando depende en gran medida de la importación de alimentos, como el MAD y la soya, que representa más del 70% de su costo de venta; frente a este riesgo, San Fernando ha comenzado a utilizar coberturas de moneda para la importación de alimentos.

Tabla 8

Matriz de Factores Externos (MEFE)

Factores clave de éxito	San Fernando		
	Peso	Valor	Pon.
OPORTUNIDADES			
1. Condiciones para expansión por crecimiento económico	0.09	3	0.27
2. Economía abierta que facilita la inversión privada	0.08	4	0.32
3. Mayores avances tecnológicos en la elaboración de alimentos	0.06	2	0.12
4. Mercado interno nacional en crecimiento	0.08	3	0.24
5. Mayor poder adquisitivo clase media	0.09	2	0.18
6. Aumento PEA femenina y mayor decisión de consumo familiar	0.08	2	0.16
7. Fuerte tendencia al consumo de alimentos fuera de casa	0.09	2	0.18
8. Tendencia mundial a mayor consumo de pollo	0.09	4	0.36
9. Mayor brecha entre precio de carne de aves, y vacuno y porcino	0.08	3	0.24
Sub-total	0.74		2.07
AMENAZAS			
1. Cambio de hábitos de consumo sin carne	0.05	1	0.05
2. Escasez de zonas para crianza, falta tierras y agua	0.08	2	0.16
3. Ingreso de competidores externos	0.08	3	0.24
4. Volatilidad del tipo de cambio	0.05	3	0.15
Sub-total	0.26		0.60
TOTAL	1		2.67

3.5 San Fernando y sus Competidores

En el año 2014, el PBI agropecuario tuvo un crecimiento anual de 1.4% en relación con el año 2013, debido al incremento de 3.3% del sector pecuario (ver Figura 16). El sector pecuario creció principalmente por el incremento en la producción de aves en 4.9%, gracias al aumento de la colocación de pollos BB en granjas. El sector avícola significó el 15% de dicho PBI (San Fernando, 2015).

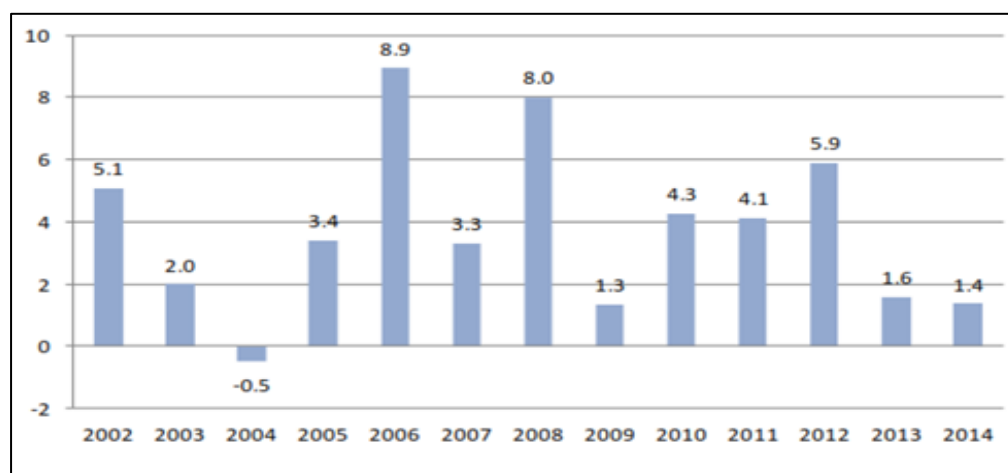


Figura 16. Variación porcentual del PBI - agropecuario. Tomado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S.A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

La producción avícola, que incluye la producción de carne de pollo, gallina, pavo y pato, a nivel nacional en el año 2014 se incrementó en 33.6% respecto del año anterior, y totalizó una producción de 1,607 miles de toneladas. En la Figura 17, se aprecia que la producción avícola nacional se incrementó en más de 178%, pasando de 578 miles de toneladas a 1,607 miles de toneladas, del 2003 al 2014, respectivamente, que representó un crecimiento en promedio de aproximadamente 11% del 2009 al 2014 (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2014, 2015). En el 2015, la producción de pollo llegó a 673 millones de unidades, incrementándose 7% en relación con el 2014 debido a un aumento de la demanda (Gestión, 2016). Asimismo, el precio promedio pagado al productor de carne de ave se incrementó de S/. 3.09 a S/. 4.78 por kg, del 2003 al 2014, respectivamente, lo que

representó un aumento de 54.7%, en dicho periodo, y superior en 0.6% respecto al año 2014. Desde el 2012, el precio del pollo ha fluctuado considerablemente debido a un menor costo del maíz amarillo duro (MAD) a nivel internacional, principal insumo del sector avícola; sin embargo, esto no se ha trasladado a los consumidores a pesar de estar sujetos a la franja de precios agrícolas debido, principalmente, a las fluctuaciones del tipo de cambio (El Comercio, 2015). Incluso, en el año 2015, el precio promedio anual al por mayor del pollo en las granjas y los centros de acopio fue de 7% menos que el del 2013 mientras que el precio en los mercados minoristas dirigido al consumidor final se incrementó en un 5-6% (Gestión, 2016).

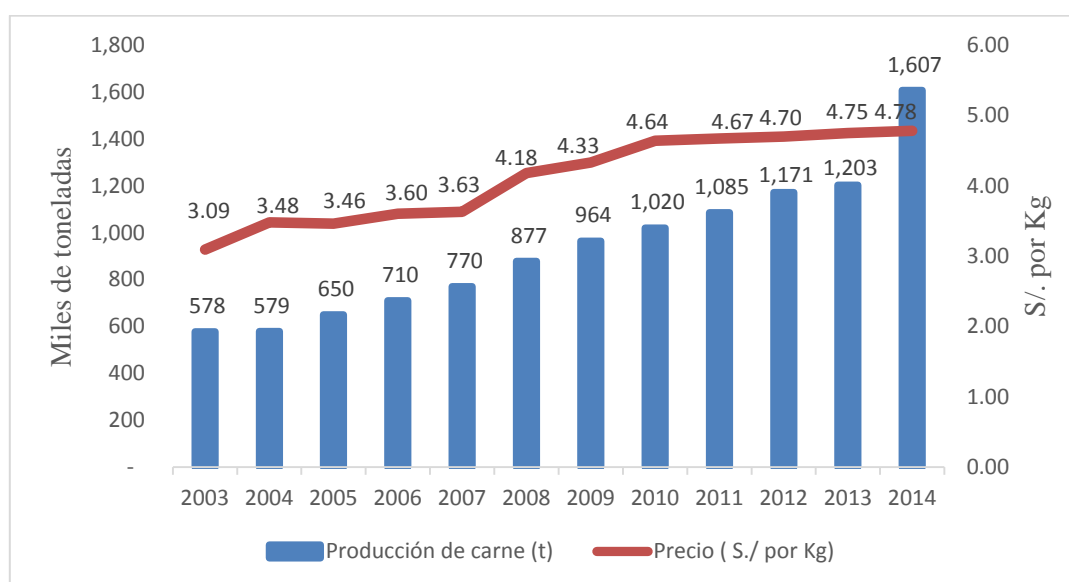


Figura 17. Evolución de la producción avícola nacional y del precio de carne de ave. Adaptado de “Producción Pecuaria e Industria Avícola 2013”, por Minagri, 2014 y “Boletín Estadístico Mensual del Sector Avícola”, por Minagri, 2015.

En cuanto a la población pecuaria, el Perú tuvo un total de 137'679,254 aves en el 2013. En la Figura 18, se aprecia la distribución de la población de aves por región. Se observa que la mayor población de aves se encuentra ubicada en la Costa a diferencia de las otras regiones. Incluso sólo cuatro regiones de la Costa tienen el 74% de la población, donde Lima concentra el 37%; seguida de La Libertad, 15%; Arequipa, 14%; e Ica, 8% (Minagri, 2014).

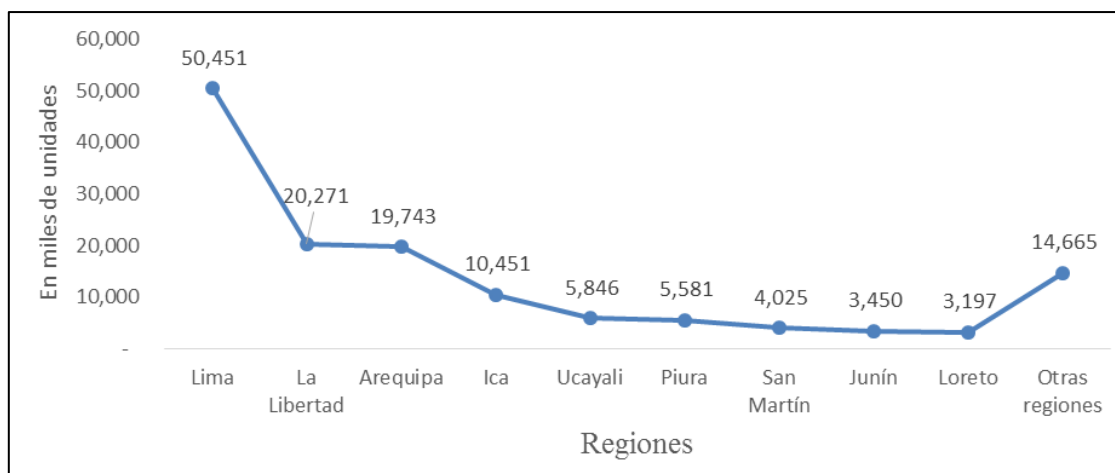


Figura 18. Población pecuaria de ave por región en el 2013. Adaptado de “Producción Pecuaria e Industria Avícola 2013”, por Minagri, 2014.

Se presenta a continuación el análisis de las fuerzas competitivas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

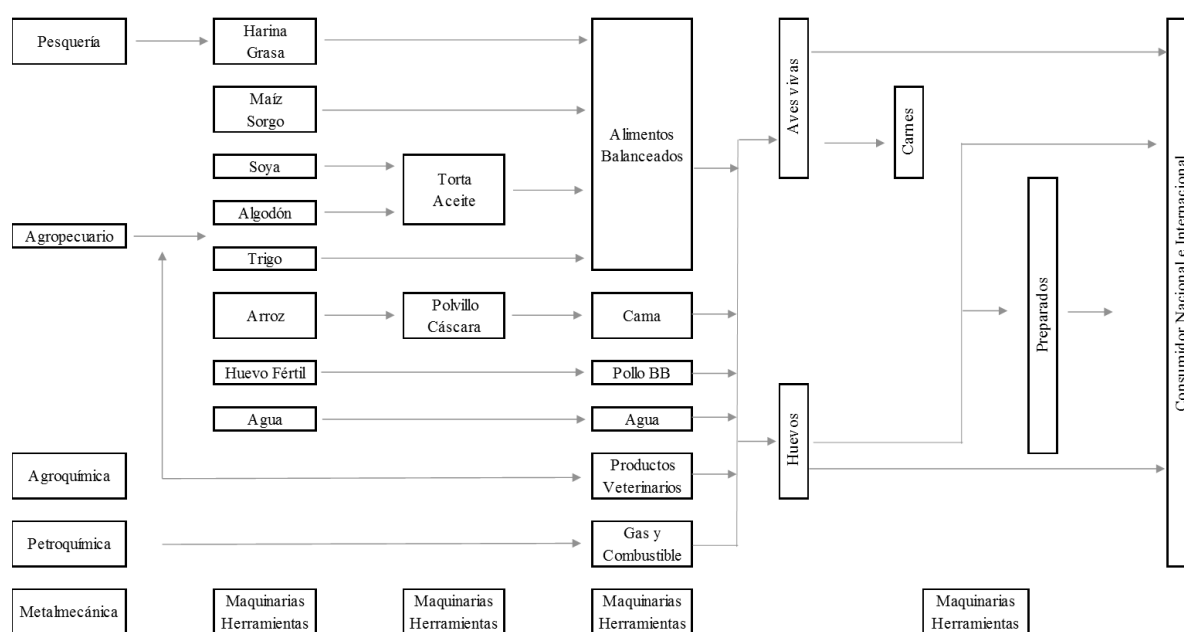
En el sector avícola, los principales proveedores son las empresas dedicadas a la comercialización de insumos —como el maíz amarillo duro (MAD), la torta de soya, entre otros— y las empresas reproductoras. Solo los principales proveedores del sector avícola se encuentran en la capacidad de integrarse verticalmente, logrando no solo una reducción de sus costos, sino también un mejor control de los procesos de calidad de sus productos. La mayor parte de la cadena productiva del sector avícola está tecnificada, lo que permite un desarrollo sostenido del mercado. Sin embargo, existen empresas informales que se dedican a la crianza y comercialización de las aves porque no tienen esta capacidad de integración (Maximixe, 2015) (ver Tabla 9).

Los insumos de los alimentos balanceados representan cerca del 70% del costo de producción en el sector avícola y se compone esencialmente de maíz amarillo duro (29-31%), torta de soya (21-23%), entre otros que representan 14-16%. El 83% de la producción nacional de maíz amarillo duro (MAD) está destinado al sector avícola principalmente

mediante la compra de cosecha a futuro. Sin embargo, la producción nacional no logra cubrir la demanda interna. Por tanto, más del 50% del MAD que se consume localmente es importado (San Fernando, 2015). Además, el precio del maíz local se cotiza en 43% más que el del exterior. Según José Vera, presidente de la APA, la banda de precios del maíz ha proporcionado fuertes sobrecostos debido a la sobretasa que se impone al maíz importado. Por ende, los proveedores nacionales han elevado el precio de producción al mismo nivel que el del exterior, el cual se encuentra afecto a la sobretasa. Salvo la importación de maíz proveniente de los Estados Unidos no se encuentra afectada a dicha sobretasa debido al tratado de libre comercio con dicho país (Mariluz, 2015), lo que ha motivado el incremento considerable de las importaciones de los Estados Unidos en los últimos años.

Tabla 9

Integración Vertical de las Empresas del Sector Avícola



Nota: Tomado de “Avícola”, 2015, por Maximixe, *Riesgos de Mercado*, p. 23.

Las importaciones de MAD en el 2015 se incrementaron en un 15% en relación con el 2014, pasando de 2,315 millones de toneladas a 2,664 millones de toneladas, con un valor CIF de US\$ 548'523,491. El MAD importado se ha incrementado considerablemente debido

a la caída de la producción nacional, la caída del precio internacional del maíz y las políticas de importación de semillas que perjudican a los productores nacionales, y las condiciones climáticas. En el 2015, los principales países proveedores de MAD fueron Estados Unidos, con 81%; seguido de Argentina, con 12%; Bolivia, con 4%; Paraguay, con 2%; y Brasil, con 1%. Las principales empresas importadoras fueron ContiLatin del Perú, con US\$ 168 millones (que representó un 31%), seguido de ADM Andina Perú, con US\$ 101 millones; San Fernando, con US\$ 99 millones; Cargill Americas, con US\$ 61 millones; Bunge Perú, con US\$38 millones (Koo, 2015), como se muestra en la Figura 19.

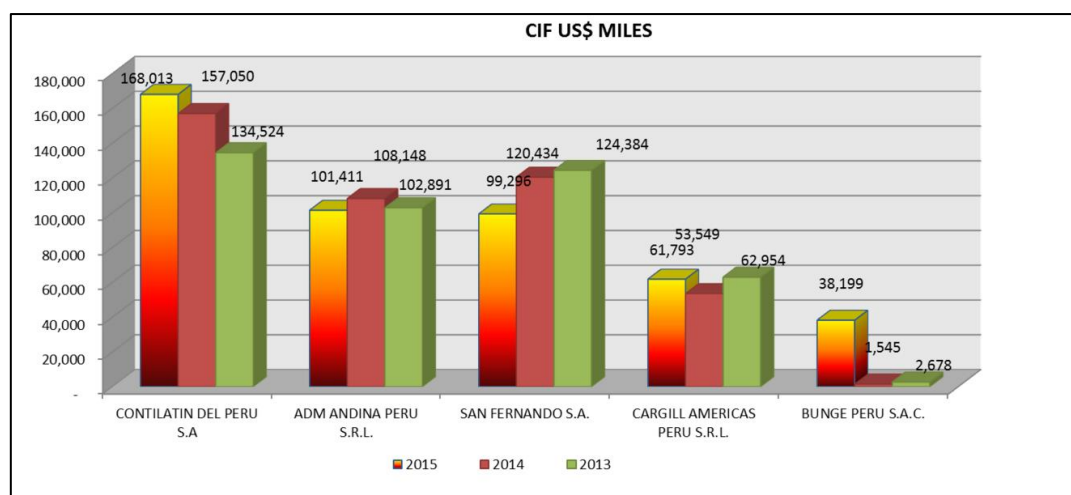


Figura 19. Importación de maíz amarillo duro. Tomado de “Maíz Amarillo Duro Perú Importación”, por W. Koo, 2015. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/11/maiz-amarillo-duro-importacion-agropecuaria-peru-im.html>

Por otro lado, se encuentran los proveedores internacionales de la línea genética que tienen presencia en América Latina a través de representantes nacionales. San Fernando es el representante exclusivo de la línea genética Cobb, segundo reproductor de América Latina, y de la línea Hy Line a través de su marca genética Produess, que le permitió facturar S/. 134 millones en el 2014 (San Fernando, 2015). Asimismo, a nivel nacional se cuenta con 24 millones de aves ponedoras, de las cuales San Fernando distribuye más del 33% del mercado de la línea Hy Line (Hy Line, 2015). En el 2015, firmó un acuerdo con Cobb, como

reproductor de aves en la región del Pacto Andina, conformado por Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia, pero también incluye a Venezuela por ser cliente de Cobb. De acuerdo con el ranking de WATT Global Media, las empresas productoras peruanas líderes de pollos de engorde tienen las razas Cobb y Ross. San Fernando, Chimú, Avícola Yugoslavia, Molino La Perla, Técnica Avícola y Mercoaves tuvieron una producción anual de 340.7 millones de pollos de engorde de la raza Cobb, de los cuales 240 fueron de San Fernando; seguidas de Redondos, Rico Pollo y el Rocío, con 117 millones de la raza Ross, mientras que Avinka y Santa Elena tuvieron 53 millones de ambas razas. Entre las empresas líderes ponedoras a nivel nacional, se encuentran avícola La Calera, con 5 millones de ponedoras en producción de raza Lohmann, seguida de Agropecuaria Río Bravo, con 2.5 millones de la misma estirpe; y San Fernando con 700 mil de raza Hy Line, entre otras (Industria Avícola, 2016).

Debido a que el MAD y la torta de soya son *commodities*, el poder de negociación de los proveedores de estos insumos es bajo tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional, el sector avícola compra el 83% de la producción del MAD y los proveedores no tienen mucho poder de negociación debido a las compras a futuro y con precios establecidos; además, la caída de la producción nacional se debe a la falta de protección al productor nacional. A nivel internacional, el precio del MAD es relevante porque impacta en los costos de producción. En lo que respecta a San Fernando, los proveedores locales tienen un bajo poder de negociación debido a que San Fernando es uno de los principales compradores de maíz tanto a nivel nacional como internacional al adquirir grandes volúmenes de este insumo. Respecto a los proveedores de las líneas genéticas, San Fernando ha adoptado un enfoque de sostenibilidad al mantener acuerdos comerciales con los proveedores clave.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La Asociación Peruana de Avicultura (APA) informó que el incremento del poder adquisitivo de la clase media peruana ha logrado duplicar el consumo per cápita de pollo a

nivel nacional en los últimos diez años (2004-2013). En el 2014, la producción de carne de ave se incrementó en 4.9% debido a lo siguiente: (a) en la región de Lima, se produjo un 13% de crecimiento en la demanda; se alcanzó un 52% de la venta nacional del 2013 y las ventas de pollo llegaron a S/. 5'307,700 millones; (b) se registró un incremento constante de la demanda en provincias, pasando de 18.1 kg/hab. a 25.6 kg/hab., del 2010 al 2014, producto de la subida en los precios de carnes de vacuno y porcino (Maximixe, 2015).

Respecto a la venta de pollo, Lima concentró un 52% de la venta nacional en el 2013, con una colocación de 222 millones de pollos. En el 2015, la venta de pollos vivos en Lima se incrementó en 5.5%, con una colocación de 260.2 millones de pollos, a diferencia del 2014, año en que se vendieron 246.7 millones de pollos. Además, entre el 2003 y 2013, el precio promedio del pollo pagado por el consumidor de Lima se incrementó de S/. 5.27 a S/. 7.71 por kilogramo, lo que representó un aumento de 46%, en dicho periodo, y fue superior en 6.43% respecto al 2012; mientras que el precio mayorista promedio del pollo en los centros de distribución de aves vivas fue de S/.4.9 por kg en el 2015, incrementándose en 2% en relación con el precio del 2014 debido a la mayor demanda (Minagri, 2014, 2015).

En la Tabla 10, se aprecia un importante incremento del consumo de carne de ave a nivel nacional entre el 2003 y 2013, pasando de 21 a 40 kg por habitante, lo que representó un crecimiento de 90%. En relación con el consumo de pollo a nivel nacional, este fluctuó en un 86% en el mismo periodo, con un incremento de 19.9 kg a 37 kg por habitante. En el 2013, el consumo de carne de pollo a nivel nacional fue de 52.5% (Minagri, 2014). Por lo tanto, el consumo per cápita de carne de pollo a nivel nacional se encuentra entre los más altos de la región, por debajo de Brasil, con 58 kg, y Argentina, con 40 kg (Gestión, 2014b). Incluso, en Lima, el consumo promedio per cápita de carne de pollo se ha incrementado en mayor medida, que pasó de 47.2 kg por habitante a 68 kg por habitante del 2003 al 2013 (ver Figura 20).

Tabla 10

Perú: Consumo per Cápita de Principales Productos Pecuarios (kg/hab/año)

Año	Pob.Habit.	Total	Ave 1/	Pollo 1/	Ovino 1/	Porcino 1/	Vacuno 1/	Caprino	Pescado 2/	Huevo
2003	27148.1	45,135	21,511	19,862	1,177	3,433	5,298	234	13,482	7,287
2004	27546.6	45,412	21,226	19,586	1,223	3,566	5,458	242	13,697	7,346
2005	27946.8	47,749	23,514	22,009	1,208	3,702	5,641	241	13,443	7,410
2006	28348.7	50,739	25,332	23,954	1,196	3,854	5,848	243	14,265	8,658
2007	28481.9	53,485	27,091	24,516	1,177	4,012	5,780	233	15,193	8,960
2008	28807.0	56,144	30,394	27,987	1,145	3,982	5,690	221	14,712	9,143
2009	29132.0	59,960	32,944	29,923	1,132	3,924	5,588	209	16,164	9,092
2010	29461.9	64,114	35,011	32,287	1,143	4,030	5,837	208	17,885	9,677
2011	29797.7	67,043	36,684	33,884	1,183	4,028	5,997	207	18,944	10,660
2012	30135.9	70,267	39,362	36,283	1,172	4,110	6,105	210	19,309	10,420
2013	30475.1	70,410	40,060	36,966	1,145	4,300	6,256	211	18,438	11,478

%	Pob.Habit.	Total	Ave 1/	Pollo 1/	Ovino 1/	Porcino 1/	Vacuno 1/	Caprino	Pescado 2/	Huevo
2013		70,410	56.90%	52.50%	1.63%	6.11%	8.89%	0.30%	26.19%	16.30%

1/ Incluye carne nacional e importada.

2/ Incluye fresco y congelado.

Nota: Tomado de "Producción Pecuaria e Industria Avícola 2013", por Minagri, 2014.

En relación con los canales de distribución de la carne de pollo en el 2011, se observa que (a) 70% de los pollos se venden vivos a mayoristas ya sea en las granjas o en los centros de acopio; (b) 30% van a plantas procesadoras y de ahí el 85% se vende como pollo entero y el 15%, como trozado; (c) hay un 2-3% que se procesa para *nuggets*, hamburguesas, etc. (Favre, 2011, p. 48). En Lima, la venta de carne de pollo se concentra en los mercados de abasto con un 75% del volumen de ventas. El porcentaje restante corresponde a la demanda de supermercados, cadenas de pollerías, restaurantes, hoteles, etc., que adquieren productos de las plantas procesadoras (solo 25%) (Barbieri, 2013, p. 78).

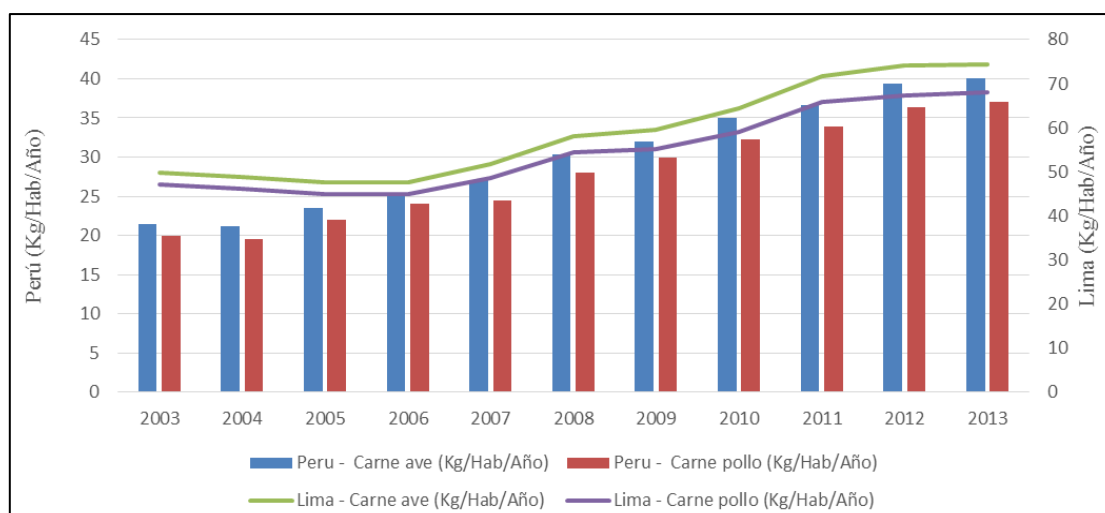


Figura 20. Evolución del consumo per cápita de carne de ave y pollo a nivel nacional y en Lima. Adaptado de “Producción Pecuaria e Industria Avícola 2013”, por Minagri, 2014.

Para poder calificar y posteriormente analizar el poder de negociación de los compradores se tendrá en cuenta, algunas de las características más resaltantes, tal como se muestra en la Tabla 11. La variable costos de cambio es la única que se calificó como alta: los compradores pueden cambiar fácilmente de empresa, pues estas ofrecen productos muy similares. En la calificación de equilibrio, se encuentran las variables de información que posee el comprador acerca del proveedor, los compradores devengan bajos márgenes porque lo que adquieren no es de alto valor agregado. En este sentido, los consumidores finales no tienen poder de negociación porque están regidos por la oferta y demanda, a pesar de la existencia de un consumidor final con un mayor poder adquisitivo que ha permitido una demanda creciente de consumo de carne de ave. En cambio, los clientes que tienen mayor poder de negociación son los centros de acopio (mayoristas y distribuidores que tienen el 75% del volumen de compra), o los supermercados, restaurantes o pollerías con el 25% restante. En el caso de San Fernando, se puede mencionar que no solo ofrece productos con valor agregado, sino también su marca al consumidor intermedio (distribuidores, supermercados, etc.). Por tanto, estos clientes tendrían poder de negociación con San Fernando por sus altos volúmenes de compra.

Tabla 11

Fuerza del Mercado Denominado Compradores

		Poder de Negociación de Compradores				
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo
1	Grado de concentración					X
2	Importancia del proveedor para el comprador				X	
3	Grado de hacinamiento				X	
4	Costos de cambio	X				
5	Facilidad de integración hacia atrás				X	
6	Información del comprador sobre el proveedor			X		
7	Los compradores devengan bajos márgenes			X		
8	Grado de importancia del insumo			X		

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La carne de pollo es un producto primordial en la canasta familiar, debido a los hábitos de consumo de la población peruana y a su accesibilidad. Su alto consumo se debe, sobre todo, a que es el más económico respecto a las otras carnes, como el vacuno, cerdo o carnero. En el periodo del 2009 al 2013, el consumo de carne de ave, incluida la de pollo, se incrementó considerablemente de 32.9 kg a 40.1 kg, en detrimento de la carne de res y porcina, de 5.6 a 6.3 kg y de 3.9 a 4.3 kg, respectivamente (ver Tabla 10). En el 2013, la carne de ave fue la preferida por los peruanos con un 56.9% del consumo total de carnes; seguida del pescado, con 26.19%; vacuno, con 8.89%; porcino, con 6.11%; ovino, con 1.63%; y caprino, con 0.3%; mientras que el huevo representó un 16.3% del consumo total de productos pecuarios. En cuanto a la evolución del consumo del pescado y huevo en el periodo del 2009 al 2013, el primero se incrementó de 16.2 a 18.4 kg, mientras que el segundo pasó de 9.1 a 11.5 kg (Minagri, 2014). La empresa líder en la producción y comercialización de huevos es la avícola La Calera, con una participación de mercado de 23% a nivel nacional; de

las cuales el 50% de sus ventas pertenece a las regiones y el resto, a Lima (Cruzado, 2015).

Por ende, el sustituto de la carne de pollo sería la carne del pescado.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La capacidad de demanda de la carne de pollo es atendida principalmente por 14 empresas que manejan el 81% de sector avícola. Incluso, seis empresas concentraron el 62.3% de la participación del mercado en el 2014, entre las cuales se encuentran San Fernando (27.6%), Redondos (9.3%), Chimú Agropecuaria (7.3%), Food Markets (7.1%), Avícola Yugoslavia (6.9%) y la Calera (4.2%) (Perú Top Publications, 2015). Por lo expuesto, se aprecia que pocas empresas concentran la mayor cantidad de la producción. Sin embargo, existe una alta informalidad en el sector avícola, siendo uno de los principales riesgos a nivel local. Se estima que un 30% de la producción proviene de productores informales, tanto en la crianza como en la comercialización. Ya que prácticamente no existen barreras para el ingreso de nuevos competidores, ingresan pequeños productores informales cuando suben los precios, a pesar de no cumplir con las debidas normas sanitarias.

Asimismo, a nivel internacional, existen los tratados comerciales que permiten el ingreso al mercado local de productos extranjeros a menor costo, lo que podría ocasionar mayor competencia y menores márgenes de ganancia al enfocar su estrategia en el precio. Los tratados de libre comercio firmados por el Perú son en una sola dirección porque presentan restricciones a las exportaciones: “Chile, USA y Europa nos pueden vender carne de pollo ... pero el Perú no puede exportar a esos países. Se aducen “barreras sanitarias”... pero en realidad son barreras para arancelarias” (Favre, 2010, p. 59). A pesar de esta amenaza, el consumidor peruano prefiere consumir pollo fresco.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según el ranking de Perú Top Publications (2015), existen 59 empresas en el sector avícola que se encuentran consideradas por sus ingresos, de las cuales catorce concentraron el

81% de la participación del mercado. En la Tabla 12, se aprecia la evolución de sus ingresos operativos. En el 2014, los ingresos crecieron en S/. 8,329 millones, con un promedio anual de 16.3%, de los cuales S/. 6,742 millones corresponden a las principales catorce, con un promedio anual de 15.3% de crecimiento, mientras que los ingresos del resto crecieron en S/. 1,586 millones con un promedio anual de 20.3%. En el 2014, se aprecia que Avícola Yugoslavia incrementó sus ingresos en S/. 571 millones, 228.8% más, con una diferencia de S/. 397 millones más que el año anterior, mientras que el crecimiento de San Fernando fue de S/. 2.295 millones, lo que representó un incremento de 10.2%, con una diferencia de S/. 211 millones más respecto al 2013.

Tabla 12

Ranking de Empresas Avícolas en el Perú y sus Ingresos

Empresas avícolas	Ingresos en Soles (000)				% Variación		
	2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014
San Fernando S.A.	1,647,365	1,854,208	2,083,396	2,295,110	12.6	12.4	10.2
Redondos S.A.	526,459	596,107	694,257	771,876	13.2	16.5	11.2
Chimú Agropecuaria S.A.	370,304	375,348	576,671	605,753	1.4	53.6	5.0
Food Markets S.A.C.	467,263	556,580	570,578	589,632	19.1	2.5	3.3
Avícola Yugoslavia S.A.C.	152,728	158,029	173,673	571,095	3.5	9.9	228.8
La Calera S.A.C.	223,851	254,200	304,353	353,439	13.6	19.7	16.1
Técnica Avícola S.A.	139,852	163,156	228,644	250,601	16.7	40.1	9.6
Avinka S.A.	213,643	219,714	225,897	230,987	2.8	2.8	2.3
El Rocío S.A.	203,869	201,542	220,452	214,886	-1.1	9.4	-2.5
Rico Pollo S.A.C.	148,000	160,486	169,212	205,396	8.4	5.4	21.4
Molino La Perla S.A.C.	165,348	163,119	181,107	194,537	-1.3	11.0	7.4
Granja Rinconada del Sur S.A.	123,285	121,853	165,543	189,909	-1.2	35.9	14.7
Avícola San Luis S.A.C.	121,769	119,254	152,893	135,000	-2.1	28.2	-11.7
Don Pollo Tropical S.A.C.	-	-	99,296	134,514	0.0	0.0	35.5
Subtotal 14 primeras empresas	4,503,736	4,943,596	5,845,972	6,742,735	9.8	18.3	15.3
Otras empresas	957,035	969,638	1,318,160	1,586,272	1.3	35.9	20.3
Mercado	5,460,770	5,913,234	7,164,132	8,329,007	8.3	21.2	16.3

Nota: Adaptado de "Perú: The Top 10,000 Companies 2015", por Perú Top Publications, 2015.

En relación con la participación del mercado, se aprecia que San Fernando tuvo una participación de 27.6% en el 2014, manteniendo su posición de liderazgo frente al resto de empresas con las que compete. En la Tabla 13, se aprecia que nueve de las catorce principales empresas del sector han perdido participación de mercado en el 2014; una de ellas fue San Fernando con un ligero decrecimiento de 1.5% respecto al 2013, a diferencia del crecimiento de Avícola Yugoslavia, 4.4%; Don Pollo Tropical, 0.2%, y Rico Pollo, 0.1%. Se observa la incursión de Don Pollo Tropical, empresa ubicada en el departamento de San Martín, que ingresa en el ranking desde el 2013 y con un crecimiento de 35.5% en el 2014.

Tabla 13

Participación de Mercado de las Empresas Avícolas 2011-2014 (%)

Empresas avícolas	Participación del mercado				% Variación
	2011	2012	2013	2014	2014
San Fernando S.A.	30.2%	31.4%	29.1%	27.6%	-1.5
Redondos S.A.	9.6%	10.1%	9.7%	9.3%	-0.4
Chimú Agropecuaria S.A.	6.8%	6.3%	8.0%	7.3%	-0.8
Food Markets S.A.C.	8.6%	9.4%	8.0%	7.1%	-0.9
Avícola Yugoslavia S.A.C.	2.8%	2.7%	2.4%	6.9%	4.4
La Calera S.A.C.	4.1%	4.3%	4.2%	4.2%	0.0
Técnica Avícola S.A.	2.6%	2.8%	3.2%	3.0%	-0.2
Avinka S.A.	3.9%	3.7%	3.2%	2.8%	-0.4
El Rocío S.A.	3.7%	3.4%	3.1%	2.6%	-0.5
Rico Pollo S.A.C.	2.7%	2.7%	2.4%	2.5%	0.1
Molino La Perla S.A.C.	3.0%	2.8%	2.5%	2.3%	-0.2
Granja Rinconada del Sur S.A.	2.3%	2.1%	2.3%	2.3%	0.0
Avícola San Luis S.A.C.	2.2%	2.0%	2.1%	1.6%	-0.5
Don Pollo Tropical S.A.C.	0.0%	0.0%	1.4%	1.6%	0.2
Otras empresas	17.5%	16.4%	18.4%	19.0%	0.6
Mercado	100%	100%	100%	100%	

Nota: Adaptado de “Perú: The Top 10,000 Companies 2015”, por Perú Top Publications, 2015.

En la Figura 21, se aprecia un incremento de los ingresos de San Fernando en 74% entre el 2009 al 2014, debido a que la empresa dejó de ser una empresa familiar para tener un perfil más comercial a fin de consolidar su marca y dejar de depender de la venta de pollo (Paan, 2014). Sin embargo, su participación de mercado ha fluctuado de 31% a 27.6%

durante el mismo periodo, disminuyendo en el 2013 y 2014 en 2.3% y 1.5%, respectivamente. Frente a la pérdida de participación de mercado y los márgenes de ganancias estrechos, San Fernando ha comenzado a diversificar su portafolio a través de productos con valor agregado, no solo cárnicos, sino también en embutidos y conservas, a fin de comercializarlos a nivel nacional e internacional, e incursionar en nuevos mercados como el de fertilizantes, con Mallki; el de comida congelada preparada, con 5cina; el de genética; entre otros. Para ingresar al mercado de comida congelada preparada, adquirió el 70% de la empresa de alimentos envasados Tappan en el 2014. Además, la empresa no solo ha mejorado su capacidad de producción, automatización de procesos y cadena logística, sino también en infraestructura de plantas de genética, de procesamiento, etc. (Paan, 2014b).

Por otro lado, los principales competidores del mercado avícola también han empezado a diversificar sus productos con valor agregado e ingresar a nuevos mercados. Redondos ofrece productos a base de pollo, pavo, cerdo y pescado (tilapia y paiche); posee una línea de embutidos y alimentos enlatados a base de pollo y cerdo con la marca Appetit.

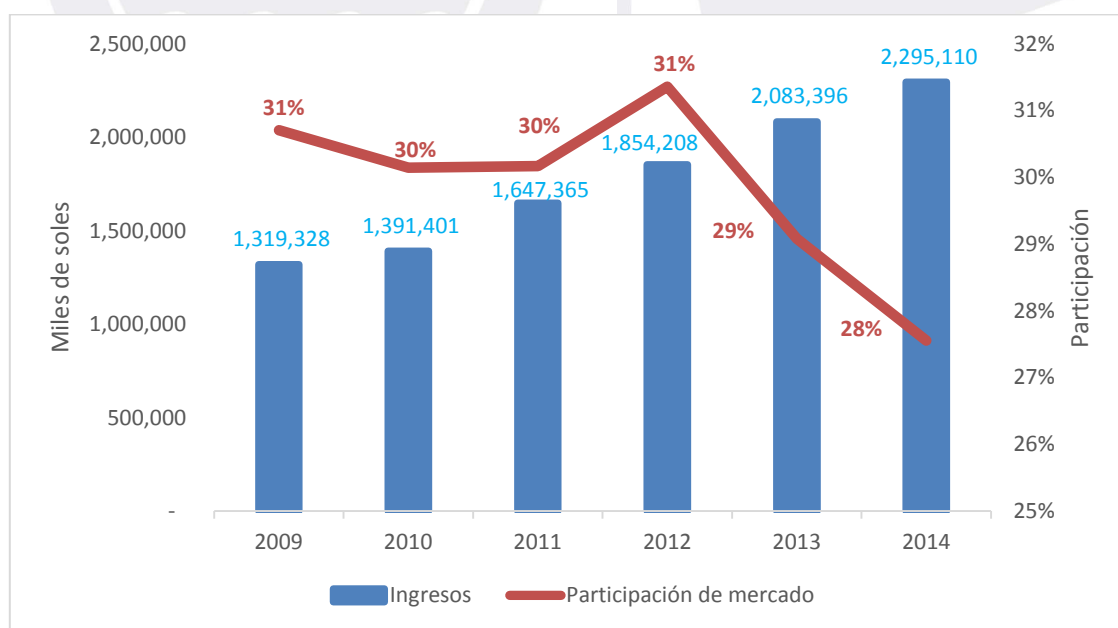


Figura 21. San Fernando: evolución de ingresos y participación. Adaptado de “Perú: The Top 10,000 companies 2015”, por Perú Top Publications, 2015.

Respecto a Rico Pollo, ubicada en el sur del Perú, se dedica a la crianza, producción y desarrollo de productos alimenticios como pollo, cerdo y pavo, y ofrece embutidos, preparados y precocidos. Por otro lado, Avinka solo ofrece carne de pollo en diferentes productos entre refrigerados y congelados, desde pollo entero hasta filetes procesados, y marinados con salsa y aderezo. En cuanto al comercio internacional del sector avícola, las exportaciones retrocedieron 29.4%, que representó US\$ 10.8 millones debido a un decrecimiento en las ventas de aves vivas en 35.3% a Ecuador, Venezuela y Bolivia, y de carne de pavo en 23.9% a Colombia, Panamá y Ecuador.

En el 2014, San Fernando registró una caída en su participación de ventas en 64.2%, mientras que Corporación de Granjas del Perú registró un incremento en sus exportaciones de aves vivas en 29%. Asimismo, las importaciones retrocedieron 1.2% que representó US\$ 47.6 millones debido a la caída en la compra de carne de gallina en 21.8%, pero fue equilibrado gracias al incremento de aves vivas en 22% y carne de pavo en 5.6% respecto al año anterior, provenientes principalmente de Brasil y Estados Unidos. San Fernando siguió siendo el líder en la importación de aves vivas, tanto en la participación del mercado en un 59.5%, en referencia al total importado en unidades, como en participación de los ingresos con un 65.4% en el 2014; seguido de Ganadera Santa Elena y Molino La Perla, que fueron sus primeras compras a nivel internacional.

En relación con el entorno internacional, la producción de carne de pollo creció 1.8% en el 2014 gracias a la creciente producción de Estados Unidos, con 17.3 millones de toneladas, lo que representó un 1.6% de crecimiento, seguido de Brasil, con 12.7 millones de toneladas correspondiente a un 3% de crecimiento; finalmente, la Unión Europea, con 10.1 millones de toneladas métricas, que representaron 1.7% de crecimiento. Debido a la influenza aviar, China disminuyó sus exportaciones en 2.6% (Maximixe, 2015). La rivalidad entre los competidores en la industria avícola es muy intensa, como se pudo apreciar.

Los competidores intentan incrementar su producción para obtener mayores volúmenes de ventas; sin embargo, esto no se ve reflejado necesariamente ni en su participación de mercado ni en sus ganancias. Debido a que los costos de los insumos de los alimentos balanceados representan casi el 70% en el sector avícola, el margen de ganancias (utilidad) de la industria es de 30%. Según García (2014), los márgenes de las avícolas solo llegan a 3% porque solo seis empresas producen con mayor valor agregado.

Frente a los pocos márgenes de ganancias, los competidores han empezado a diversificar sus portafolios de productos a fin de ingresar a otros mercados, ganar mayor participación de mercado, y así maximizar sus ingresos y rentabilidad. Por otro lado, la falta de mayor capacidad instalada en infraestructura no permite atender al mercado interno en su totalidad; por ejemplo, ninguna de las principales empresas del sector tiene la capacidad de beneficiar toda su producción. En el caso de San Fernando, ésta genera su rentabilidad a través de la diversificación y comercialización de sus diferentes líneas de negocio, tales como elaborados, pavo, embutidos y genética.

3.6 San Fernando y sus Referentes

En el mercado avícola a nivel nacional, no se ha encontrado un referente para realizar el perfil referencial, por lo cual se ha escogido, en principio, un país latinoamericano con mayor producción de pollos a nivel nacional, y luego una empresa líder en el sector. En la Figura 22, se aprecia que Brasil y México fueron los países con altos volúmenes de producción de pollos en el 2015, seleccionando a México por ser el segundo. Se ha seleccionado a Industrias Bachoco (ver Tabla 14), que se encuentra entre las primeras empresas mexicanas con más de 60 años de experiencia y es una de las 10 productoras más importantes a nivel mundial, con un volumen de producción de pollos de engorde de 572 millones en el 2014, año en que se registraron ventas superiores a US\$ 3.1 billones de dólares. Además, cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y el New York Exchange desde

1997. Sus principales líneas de negocio son pollo, huevo, alimento balanceado, cerdo, y productos de valor agregado de pavo y de res. Además, cuenta con varios centros productivos (10 complejos productivos, 64 centros de distribución y 1000 granjas, 25 plantas incubadoras, 10 plantas procesadoras, 6 plantas de valor agregado y 20 plantas de alimento balanceado) y sus operaciones se realizan en México y en Estados Unidos.

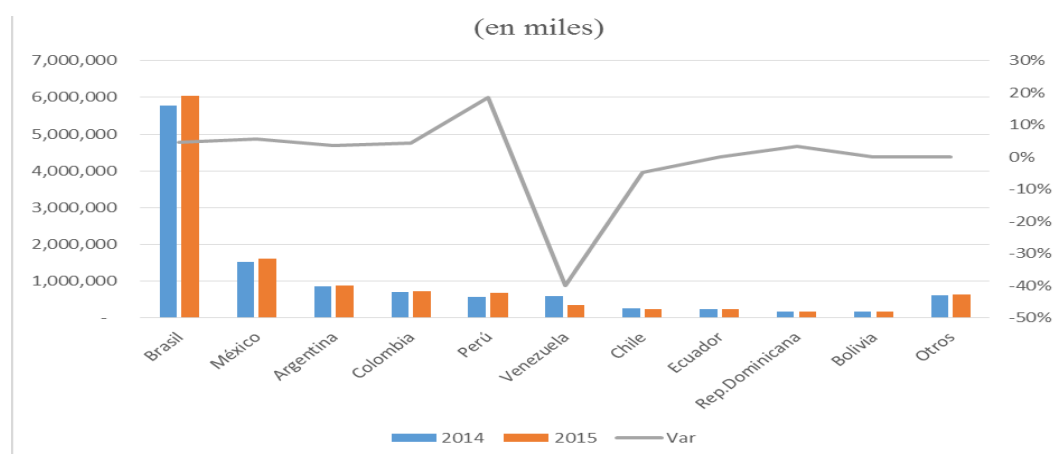


Figura 22. Producción de pollos en Latinoamérica. Adaptado de “Repuntan Pollo y Huevo en la Avicultura Latinoamericana”, 2016, Industria Avícola, 63 (3); “Retoma su Camino la Industria Avícola Latinoamericana”, 2015, Industria Avícola, 62 (3), por WATT Global Media.

Tabla 14

Las 10 Empresas Productoras de Pollos Engorde de Latinoamérica

Compañía	País	N° Pollos (000) 2011	N° Pollos (000) 2012	N° Pollos (000) 2013	N° Pollos (000) 2014	N° Pollos (000) 2015
BRF	Brasil	1,786,300	1,840,000	1,792,000	1,792,000	2,555,000
JBS	Brasil	-	-	975,000	1,172,000	1,637,000
Bachoco	México	503,000	503,000	503,000	572,000	672,000
Grupo San Fernando	Perú	155,000	155,000	240,000	240,000	240,000
Pilgrim's Pride de México	México	184,000	220,000	220,000	220,000	470,000
Aurora	Brasil	100,500	100,500	187,900	187,900	187,900
Big Frango	Brasil	71,000	79,300	79,300	175,200	175,200
Copacol	Brasil	68,000	75,900	75,900	138,700	138,700
Protinal/Proagro C.A.	Venezuela	168,000	133,100	133,100	133,100	164,500
Grupo Tres Arroyos	Argentina	111,000	115,000	120,750	118,800	121,000

Nota: Tomado de “Industria Avícola”, por WATT Global Media, 2015. Recuperado de <http://www.industriaavicola-digital.com/201603/Default/19/0#&pageSet=19>

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para realizar la Matriz de perfil competitivo (MPC), se han encontrado ocho factores clave de éxito para el sector avícola. En la Tabla 15, se presentan a San Fernando y a las empresas Redondos y Food Markets (cuya razón social es Rico Pollo), lo que permite comparar a San Fernando y realizar un mejor análisis. Se demuestra que San Fernando obtiene el primer lugar con un puntaje de 3.04 porque se encuentra en mejor posición que sus competidores con valor 4 en posicionamiento de la marca y experiencia en el negocio avícola. En la Tabla 16, la Matriz Perfil Referencial (MPR), se compara a San Fernando con la empresa mexicana Industrias Bachoco, el cual es el tercer mayor productor en el mercado avícola latinoamericano, el tercero en Norteamérica y el sexto a nivel mundial (HR Ratings, 2012). Se observa que San Fernando debería mejorar en internacionalización de la empresa e infraestructura moderna.

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo del Sector Avícola (MPC)

	Factores clave de éxito	San Fernando			Redondos		Food Markets	
		Peso	Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
1	Posicionamiento de marca	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
2	Procesos automatizados	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
3	Red de distribución	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
4	Previsión de macroinsumos	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11
5	Inversión en Investigación y Desarrollo	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
6	Internacionalización de la empresa	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
7	Infraestructura moderna	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
8	Experiencia en el negocio avícola	0.14	4	0.56	2	0.28	1	0.14
Total		1		3.04		1.90		1.65

Tabla 16

Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

	Factores clave de éxito	Peso	San Fernando		Bachoco	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Posicionamiento de marca	0.14	4	0.56	4	0.44
2	Procesos automatizados	0.13	3	0.39	4	0.52
3	Red de distribución	0.13	3	0.39	4	0.52
4	Previsión de macroinsumos	0.11	3	0.33	4	0.44
5	Inversión en Investigación y Desarrollo	0.11	3	0.33	4	0.44
6	Internacionalización de la empresa	0.12	2	0.24	4	0.48
7	Infraestructura moderna	0.12	2	0.24	4	0.48
8	Experiencia en el negocio avícola	0.14	4	0.56	4	0.56
	Total	1		3.04		4.0

3.8 Conclusiones

En cuanto al análisis de la industria avícola, se puede concluir que el mercado se encuentra maduro y los márgenes de ganancias del sector son bajos. Debido a que la competencia es de tipo oligopolio, San Fernando debería de ser líder en diferenciación, aprovechando sus fortalezas, a fin de beneficiar su producción y ofrecer productos con valor agregado, mas no debería incrementar sus volúmenes de producción. Además, San Fernando se encuentra en un entorno favorable para crecer y competir en un nuevo mercado tanto a nivel nacional como internacional gracias a las nuevas tendencias de los consumidores; por lo tanto, deberá mejorar e invertir en infraestructura para aprovechar mejor su capacidad instalada, y sobre todo fortalecer su presencia en el mercado interno e internacionalizar la empresa.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla la evaluación interna (AMOFHIT) de San Fernando que comprende el análisis de sus principales áreas funcionales a fin de evaluar sus fortalezas y debilidades a través de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). La evaluación de los recursos con los que dispone San Fernando se realiza utilizando el análisis AMOFHIT, correspondiente a las siglas de las áreas funcionales siguientes: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Información y comunicaciones–sistemas, y Tecnología e investigación y desarrollo.

Se realizó una auditoría en cada una de estas áreas, teniendo siempre presente que el rol de los recursos de una organización es la de creación de valor y que ésta mejore la posición competitiva de la empresa; Luego, se identificaron los factores críticos de éxito en la industria o actividad y se evaluó su impacto en cada una de las áreas indicadas. Como resultado de lo indicado anteriormente, se identificaron los aspectos que son críticos para San Fernando: (a) identificar las competencias distintivas de San Fernando, (b) identificar los recursos que presentan problemas, (c) determinar el orden de importancia en función al impacto en la empresa, (d) identificar las causas reales por las que se presentan los problemas a través de las auditorías y luego definir acciones inmediatas para mejorar, y (e) medir las acciones correctivas y evitar que estas no influyan negativamente en otras variables (D'Alessio, 2008). Para la elaboración de la auditoría, la determinación de los factores de éxito, y la valoración respectiva, se utilizó los medios de información de contenido público y abierto. También se considero realizar encuestas a funcionarios de San Fernando, tal es así que se concretó entrevistas con los encargados de las áreas Marketing y, Operaciones y proyectos, complementando las apreciaciones de la encuesta en esta área específica.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

San Fernando posee una estructura organizacional compuesta por gerencias asociadas para cada área funcional de la empresa (ver Figura 23). La gerencia y la alta dirección poseen una buena reputación en cuanto a gestión y manejo de dirección estratégica; se puede apreciar el uso de los principios de Fayol, respecto a unidad de mando, alcance de control, homogeneidad de funciones y delegación de autoridad. Se desarrolla un proceso de planificación maestra, alineado con los proyectos de inversión que responden al crecimiento de la demanda del sector agropecuario, el cual creció 1.4% en el 2014. Además, San Fernando no sólo se ha consolidado en las líneas de negocio de pollos, pavos y cerdos, sino también está buscando nuevas oportunidades de negocios para sus productos procesados y congelados a fin de convertirse en una multinacional.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El área de marketing se ha fortalecido desde el 2011 con el fin de relanzar la imagen y marca de San Fernando, creando un vínculo de identificación con las familias peruanas involucrando el concepto de “La buena familia”. Entre los objetivos planteados tenemos: iniciar la construcción de una lovemark y modernizar la marca sin perder sus valores tradicionales. De esta manera San Fernando logró obtener premios EFFIE gracias a sus campañas publicitarias. Sin embargo, el resultado de estas campañas publicitarias no ha sido suficiente para lograr un incremento sustancial en los resultados financieros de los años posteriores. Desde el 2013, ha empezado a diversificar sus productos a nuevos mercados, lo que le ha permitido crecer en distribución horizontal y vertical, y contar con mayor fuerza de ventas; es decir, amplió su canal de distribución para las ventas geográficamente. Las funciones principales del área de Marketing son identificar las necesidades del consumidor y dar los parámetros al área de I+D para poder desarrollar los nuevos productos, así como definir los costos a través de una política para el manejo de precios y descuentos.

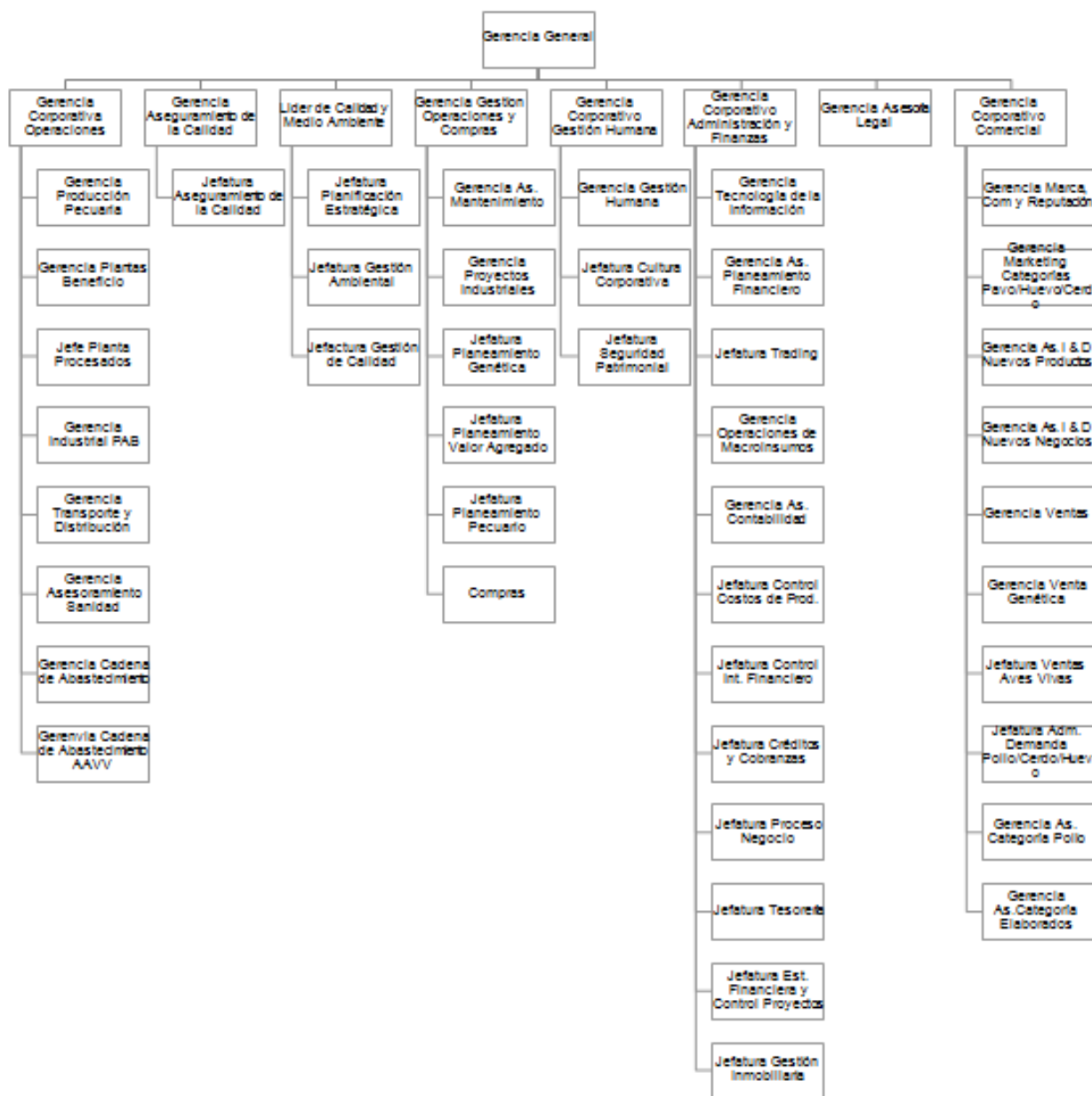


Figura 23. Organigrama de San Fernando. Tomado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S.A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

La creación de una Gerencia Comercial a mediados de 2014, une los esfuerzos de las áreas de Marketing y Ventas. Esta nueva gerencia está encaminada precisamente a esta búsqueda de nuevos productos de valor agregado y nuevos mercados que permitan a San Fernando seguir aspirando a convertirse en una multinacional de consumo masivo.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones de San Fernando y toda la cadena de valor dependen fuertemente de la bioseguridad, y de las barreras y controles sanitarios en la crianza de las aves, especialmente con las reproductoras, las cuales son consideradas como activos biológicos. Así mismo San Fernando elabora y distribuye su propio alimento balanceado y establece la formulación del alimento para cada etapa de crecimiento del ave. La cadena de valor de San Fernando se inicia desde la importación de los huevos incubables, la producción en las plantas de incubación, la crianza de las aves en las granjas propias, la producción del alimento balanceado, distribución del pollo vivo hasta la elaboración de productos con valor agregado (embutidos, empacados, congelados, conservas, menudencias). A fin de poder atender toda la logística de las operaciones, San Fernando mantiene alianzas estratégicas con terceros, estos servicios involucran:

- (a) Traslado de aves vivas desde las granjas hasta los puntos de venta y plantas de beneficio,
- (b) distribución del alimento balanceado hacia las granjas en las zonas norte y sur de Lima, y
- (c) distribución de los productos frescos y congelados desde los almacenes hacia los supermercados.

En cuanto a la infraestructura operativa, San Fernando se divide en instalaciones pecuarias e industriales, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: (a) 14 granjas de reproducción de pollos, pavos y cerdos; (b) 6 plantas de incubación de pollos y pavos; (c) 28

granjas de producción comercial de pollos, pavos y cerdos; (d) 2 plantas industriales de alimentos balanceados; (e) 1 planta de productos cárnicos; y (f) 2 plantas de beneficio de pollos y pavos. Cabe mencionar que para lograr abarcar toda la demanda, San Fernando terceriza parte de su producción, con granjas franquiciadas y plantas de incubación. No obstante, San Fernando continúa con un plan de expansión e inversión en proyectos de ampliación en infraestructura.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La empresa cotiza en la bolsa de valores, presenta sus estados financieros en la SMV, y maneja una política de dividendos. Los índices financieros están en el promedio de la industria. No se tiene un aumento del capital a corto plazo, ya que financia muchas de sus operaciones. San Fernando obtuvo una utilidad neta de S/. 29.1 millones en el 2014, 93% superior al del 2013. Este incremento se refleja en una recuperación del ROE de 1.72% a 3.03%, entre el 2013 y 2014. De acuerdo al análisis de Dupont, se puede indicar que el factor para mejorar el ROE es incrementar el margen neto (ver Figura 24).

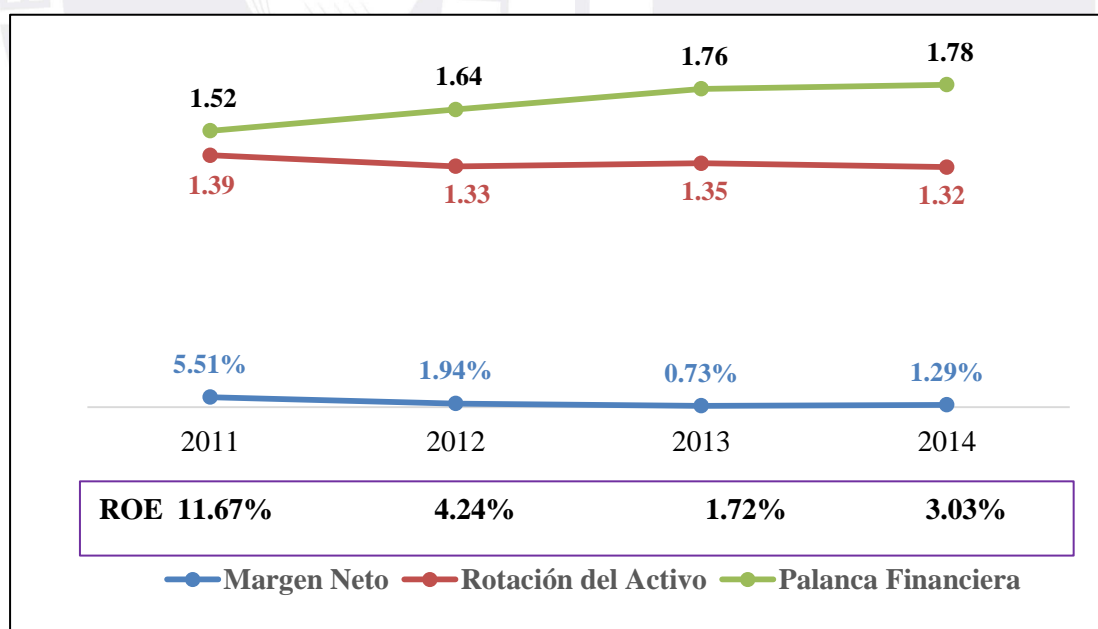


Figura 24. Análisis de Dupont. Adaptado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S.A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gov.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

En la Figura 25, se aprecia esta recuperación del ROE debido a una fuerte participación de empresas relacionadas (Agropecuaria Chimú y Tappan). Cabe precisar que el total de sus activos subió en S/. 324.8 millones debido a un incremento de los activos fijos por proyectos de ampliación, mejora de sus plantas de producción e incremento de su inventario de productos. El 90% de sus ingresos proviene de sus ventas a nivel nacional, con un incremento en 9.2% en referencia al 2013, siendo de S/. 2,265.5 millones, los cuales proceden de la línea de negocio de pollos y la línea de elaborados, a diferencia del 2013, cuando experimentó una fuerte contracción por pérdida en el tipo de cambio.

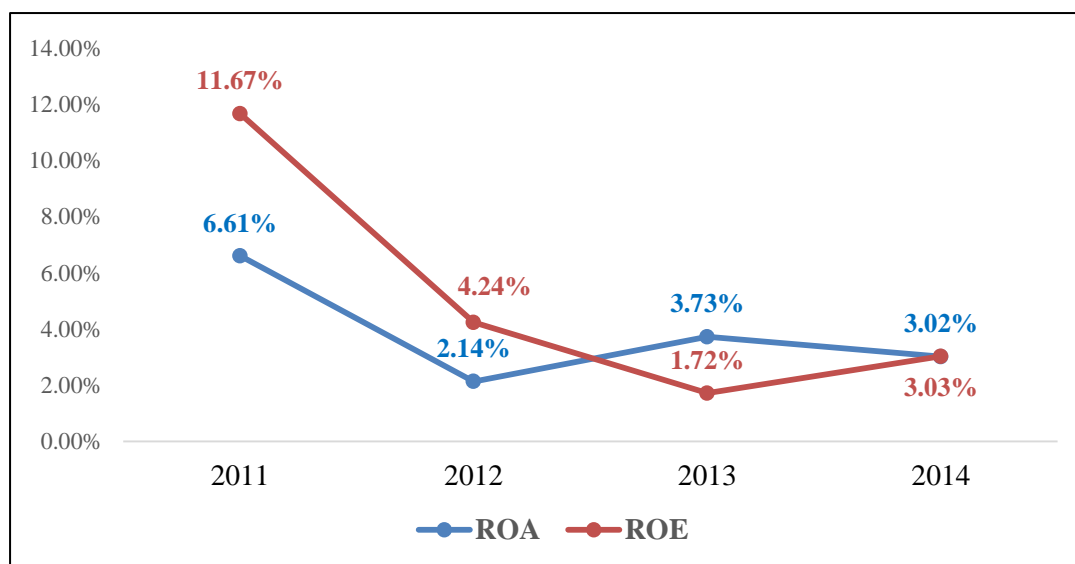


Figura 25. Variación de los índices de rentabilidad. Adaptado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S.A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

En referencia a la utilidad bruta y operativa, la primera pasó de S/. 303.2 a S/. 343 millones, lo que representó un incremento de 13.1%, que se aprecia en una desaceleración en la evolución del costo de ventas respecto a periodos previos 2013/2014, que fue de 8.51%. Esta desaceleración está asociada a las bajas cotizaciones en el mercado internacional del precio del maíz, dada la oferta global de este *commodity*. La utilidad operativa disminuyó en 9.9%, entre el 2013 y 2014, pasando de S/. 67.6 millones a S/. 60.9 millones debido a una liquidación de contratos de cobertura.

Por otro lado, los costos de venta siguen siendo altos: representan el 70% por su alta dependencia de alimentos balanceados importados (en 90%), de productos como el maíz amarillo duro (MAD) y la soya. En los costos de ventas, se encuentran los riesgos de tipo de cambio por sus obligaciones en dólares. Se aprecia en la Figura 27 que el margen bruto de San Fernando siguió mejorando: pasó de 14.61% a 15.14%, debido al incremento de las ventas y la diversificación de productos elaborados con mayor valor agregado. El margen operativo tuvo una ligera disminución con respecto al 2013 pasando de 3.26% a 2.69%: el mayor componente de los gastos operativos fueron los gastos de ventas, asociados a los gastos de publicidad y promoción. El margen neto ha presentado una mejora de 0.73% a 1.29%, entre el 2013 y 2014, recuperándose a pesar de la depreciación del nuevo sol por el mejor manejo cambiario. Respecto al índice rentabilidad sobre las ventas (ROS), en la Figura 26, se aprecia un incremento a 1.50 % respecto al 2013, debido a un aumento de las utilidades netas y el mejor manejo en las diferencias del tipo de cambio.

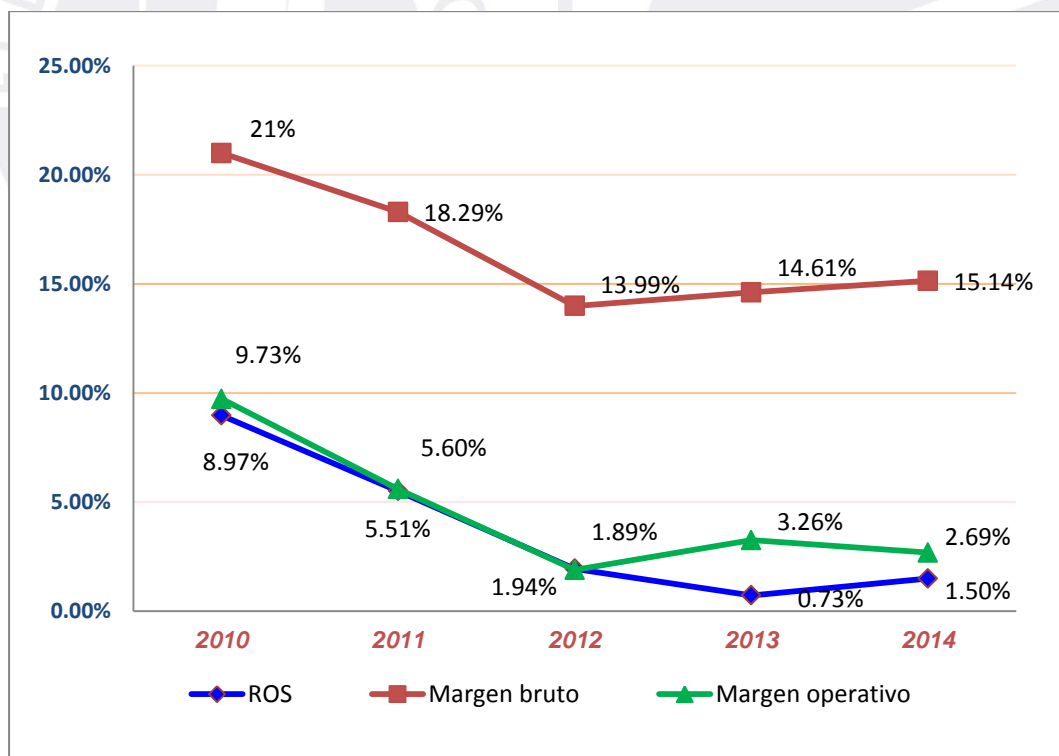


Figura 26. Variación de los Márgenes. Adaptado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S.A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

El retroceso del ratio de Liquidez general en el año 2013 se debió al incremento del Pasivo de corto plazo porque San Fernando adquirió préstamos bancarios de corto plazo. Por otro lado, la mayor concentración de los activos está en las existencias y activos biológicos. En el 2014, el ratio de Liquidez general se ha incrementado en 1.32 veces, superior al 1.22 veces al año 2013 (ver Figura 28). San Fernando tiene una posición de solvencia que le permite cubrir sus obligaciones financieras. El grado de endeudamiento (endeudamiento del activo) ha aumentado ligeramente de 42.96% a 44.48%.

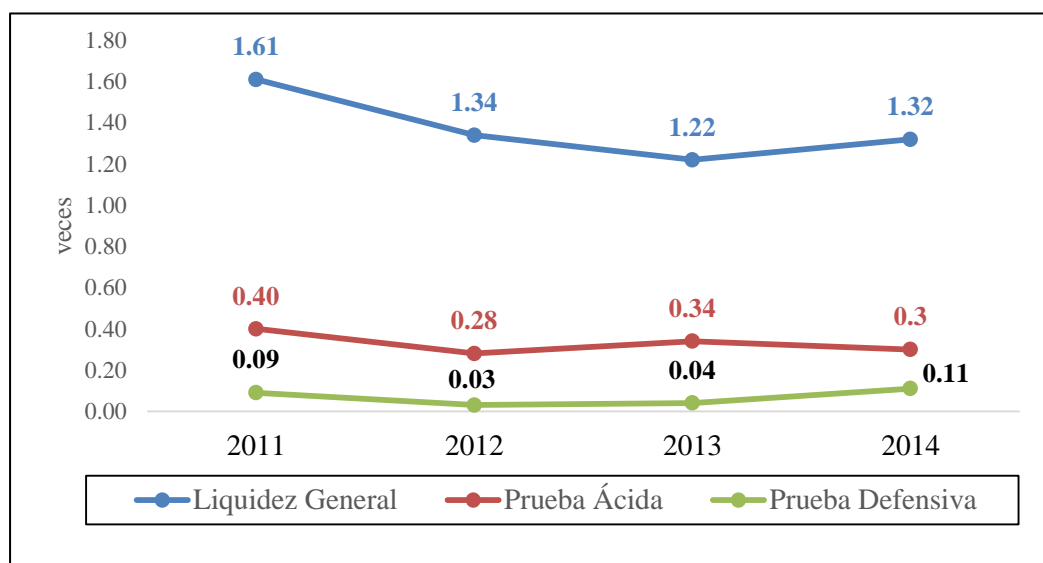


Figura 27. Variación de los índices de Liquidez. Adaptado de “Memoria Anual 2014: San Fernando S.A.”, por San Fernando, 2015. Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf

4.1.5 Recursos humanos (H)

San Fernando es una empresa que cuenta con más de 6,000 colaboradores cuyos perfiles profesionales varían de acuerdo al proceso en la cadena de valor. En las granjas mayormente se cuenta con personal obrero, el cual no cuenta una carrera técnica; sin embargo, San Fernando mantiene acuerdos con institutos tecnológicos, y brinda las capacitaciones para el desarrollo y formación de sus colaboradores. En las plantas industriales de productos cárnicos, alimentos balanceados y de beneficio, se cuenta con personal técnico calificado, el cual tiene el nivel de operario y está en condiciones de manejar las herramientas tecnológicas que son implementadas en la mejora de procesos.

Así mismo, San Fernando promueve el desarrollo del capital humano para acompañar y sostener las líneas de crecimiento e innovación. Sus objetivos son atraer y retener el talento, así como reforzar las áreas clave para la compañía. Es por ello que, a partir del año 2014, se ha colocado exclusivamente un gestor humano en cada locación de la cadena productiva, lo que ha agilizado las diferentes solicitudes de los colaboradores (descansos médicos, préstamos, reclamos, trámites Essalud, etc.). Respecto a las actividades de *coaching* y asesoramiento, estas se brindan a personal de mando medio, a nivel de jefatura y gerencia.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información están interconectados, mediante sistemas ERP (Finanzas, Logística, Contabilidad, Mantenimiento). Así mismo, se cuenta con el soporte para los temas de implementación industrial, en los cuales las exigencias de seguridad informática tienen mayor exigencia. Además, existen políticas de seguridad de la información y se realizan mantenimientos programados del sistema. Los sistemas de información están interconectados con los proveedores a través del sistema B2mining, el cual permite agilizar la facturación, hacer seguimiento de pedidos y controlar el cierre contable.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La compañía cuenta con las capacidades de Investigación y desarrollo, que están alineadas a los objetivos de rentabilidad. San Fernando está cambiando la implementación de granjas tradicionales con la tecnología de comederos automáticos, que maximizan la eficiencia en la dosificación del alimento, y sistemas de control climatizado, que reducen el índice de mortalidad de las aves. El área tiene asignado un presupuesto propio, el cual ha ido aumentando paulatinamente. Existe tecnología para la precisión de la formulación en el alimento lo cual es crucial para la nutrición de las aves. Como parte de las investigaciones para obtener una línea de mayor rentabilidad se realizan proyectos piloto en negocios como producción acuícola, producción de granos de maíz y elaboración de antibióticos naturales.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 17, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se ha realizado a partir del análisis del AMOFHIT, habiéndose seleccionado e identificado los aspectos más relevantes de la empresa. San Fernando obtiene un puntaje de 2.67, por lo que se concluye que se encuentra en una posición intermedia. Por lo tanto, San Fernando utiliza bien sus capacidades para competir mejor en la industria pero debe trabajar sus debilidades para competir mejor.

Tabla 17

Matriz MEFI

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Posicionamiento de la Marca	0.09	4	0.32
2. Procesos automatizados	0.09	3	0.21
3. Manejo de una gran red de distribución	0.08	3	0.24
4. Previsión de macro insumos a gran escala	0.09	3	0.27
5. Inversión en Investigación y Desarrollo	0.10	3	0.27
6. Experiencia en el negocio avícola	0.11	4	0.28
Subtotal	0.56		1.88
Debilidades			
1. Infraestructura poco modernizada.	0.10	2	0.20
2. Débil internacionalización de la empresa	0.09	2	0.18
3. Déficit en control de inventarios generan	0.07	2	0.14
4. Estructura organizacional diversificada	0.09	2	0.18
5. Falta de visión estratégica	0.09	1	0.09
Subtotal	0.44		0.79
Total	1.00		2.67

4.3 Conclusiones

San Fernando debe mejorar sus debilidades en cuanto a su dependencia a la importación de los macroinsumos, que representa un alto porcentaje en sus costos de ventas; y en cuanto a sus bajos márgenes de ganancias por depender de un *commodity*. Es importante señalar que San Fernando no solo cuenta con estrategias de marketing que permiten posicionar su marca e imagen, sino también con estrategias de diversificación en su portafolio de productos. Además, San Fernando tiene una buena solvencia financiera que le permite afrontar sus obligaciones a corto plazo; experimenta un continuo crecimiento de sus ventas a nivel nacional, y un incremento en sus utilidades. En el 2014 tuvo un incremento del ROE, gracias a la participación de las utilidades en las empresa asociadas (Agropecuaria Chimu y Tappan) pertenecientes al Grupo Ikeda, también se aprecia que hubo una fuerte inversión en infraestructura de Planta de alimentos y Plantas de beneficio de pollo. Para el mismo año, el ROS tuvo un incremento debido al buen manejo del tipo de cambio y la adquisición de seguros financieros.

Sobre la base de los resultados de la Matriz EFI, se puede decir que la empresa San Fernando tiene una posición interna fuerte. Esto se explica ya que la compañía cuenta con un Plan Estratégico alineado al negocio. Además, el resultado obtenido (2.67) es superior al promedio; eso quiere decir que la empresa utiliza de manera óptima sus fortalezas y reacciona de manera ágil ante sus debilidades.

Capítulo V: Intereses de San Fernando y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de San Fernando

Los intereses de San Fernando se derivan de la visión. Como estrategia de negocio para su crecimiento sostenido, San Fernando se ha enfocado en: (a) aumentar sus productos de valor agregado a fin de no depender sólo de la venta de pollo vivo, (b) hacer crecer su portafolio, y (c) diversificar los riesgos. Por lo tanto, los intereses vitales que San Fernando se proyecta estratégicamente son:

1. Seguir manteniendo el liderazgo del mercado, incrementando el volumen de ventas de todas las líneas de negocios de la empresa.
2. Incrementar la rentabilidad de la empresa, obteniendo un mayor margen de utilidad.
3. Incrementar el flujo de efectivo con el objetivo de cubrir las inversiones y compromisos financieros.

5.2 Potencial de San Fernando

Desde el 2009, San Fernando ha presentado una serie de cambios a fin de adquirir un perfil más comercial que no sólo le ha permitido consolidar su marca sino también incrementar sus ingresos. Por lo tanto, se pueden considerar las siguientes competencias distintivas de San Fernando que le permitirán consolidar su potencial de crecimiento:

- Conocimiento del mercado avícola y todos los negocios relacionados con él.
- Amplia red de distribución, eficiente y bien estructurada.
- Inversión y desarrollo en el Área de I+D, capacidad innovadora y desarrollo de nuevos productos.
- Solvencia financiera y bajo nivel de endeudamiento.
- Amplia infraestructura y capacidad instalada productiva con procesos automatizados.

5.3 Principios Cardinales de San Fernando

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno de San Fernando son los siguientes:

- (a) influencias de terceras partes
- (b) lazos pasados y presentes
- (c) contrabalance de los intereses, y
- (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Las terceras partes a considerar son: (a) las empresas competidoras nacionales, (b) el Gobierno, (c) los consumidores finales, (d) los establecimientos comerciales, (e) los canales de distribución, y (f) las empresas avícolas del extranjero. Dependiendo de los intereses de San Fernando, cada una de estas entidades se ve afectada, positiva y negativamente, y viceversa. Del mismo modo, las influencias de terceras partes afectan también la relación con los clientes de San Fernando.

Dado el desarrollo económico que el país ha registrado en los últimos años, derivado de una prudente gestión macroeconómica del Estado y por la estabilidad consiguiente, San Fernando se encuentra en condiciones propicias para ampliar su mercado nacional e internacional, ofreciendo nuevos productos elaborados de acuerdo con las nuevas tendencias de consumo de alimentos saludables, Smart Foods. Asimismo, San Fernando podría realizar alianzas o *joint venture* con los establecimientos comerciales nacionales y empresas de alimentos del extranjero. Estas favorables relaciones pueden ayudar a San Fernando a diversificar sus productos, iniciar una penetración de mercado, mejorar los productos que ya ofrece o intentar expandirse a otros sectores. Para ello, deberá investigar con mayor profundidad los nuevos segmentos de consumidores, las tendencias en alimentación, y sostener o mejorar la calidad de sus productos, para así mantener su ventaja competitiva y permanecer como líder en el sector.

Lazos pasados y presentes. A través de sus 67 años, se destaca como el mayor productor de carne de aves, cerdo y embutidos dentro de Perú. En el 2001, San Fernando S.A. se formó por la fusión de Avícola San Fernando y Molinos Mayo (empresa dedicada principalmente a la producción de alimento balanceado, engorde de pollos y venta de pollo vivo); debido a que las dos empresas formaban parte del Grupo San Fernando, se facilitó el proceso de integración. A nivel internacional, San Fernando mantiene buenas relaciones con sus socios estratégicos. Asimismo, la empresa exporta a países como Bolivia, Colombia, Ecuador y Panamá. Involucrada en el desarrollo económico y productivo del país, la empresa cuenta con más de 180 unidades operativas a nivel nacional (plantas de incubación; plantas de alimentos balanceados; granjas de pollos, pavos, cerdos y gallinas ponedoras de huevos; y plantas de beneficio) a fin de alcanzar la máxima calidad de todos sus productos y, por ende, la satisfacción de sus clientes y consumidores quienes identifican sus productos como de alta calidad. Con el objetivo de convertirse en una compañía globalmente reconocida por sus productos de valor agregado y servicios actualizados, ha venido desarrollado una serie de iniciativas con el propósito de consolidar su posición competitiva, robusteciendo sus procesos internos, ampliando su infraestructura, implementando innovaciones tecnológicas, y incrementando su oferta de productos elaborados. San Fernando incorporará cambios en la estrategia del negocio y nuevas metas de crecimiento.

Contrabalance de intereses. La estrategia de diversificación que plantea San Fernando de introducir nuevos productos a nuevos mercados podría contravenir los intereses de sus competidores más cercanos Food Markets y Redondos; y podría despertar la competencia de nuevas empresas. Las empresas de food service —en especial, las empresas de fast food que comparten algunas de las características del servicio que se desea ofrecer al nuevo segmento de mercado, alimentos saludables, compra on the go, rapidez, buena ubicación, etc. — podrían iniciar también una diversificación de productos para disuadir la

entrada al mercado de la nueva línea de negocio de San Fernando. Esto podría generar una guerra de precios que San Fernando deberá evaluar antes de ingresar al mercado.

Conservación de los enemigos. Actualmente, San Fernando S. A. carece de enemigos.

5.4 Matriz de Intereses de San Fernando (MIO)

En la Tabla 18 se pueden apreciar los intereses organizacionales de San Fernando en relación con sus terceras partes: (a) tener un mayor volumen de venta, (b) incrementar la rentabilidad, e (c) incrementar el flujo de efectivo. Los intereses pueden afectar de manera positiva o negativa a los terceros.

Tabla 18

Matriz MIO

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Tener un mayor volumen de ventas		+Redondo +Food Markets	
2. Incrementar la rentabilidad	+Redondo +Food Markets		
3. Incrementar el flujo de efectivos			+Redondo +Food Markets

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se señalan los objetivos de largo plazo:

OLP 1: En el 2020, nuestra facturación será S/. 2,700 MM; en el 2014 se llegó a facturar S/. 2,265 MM.

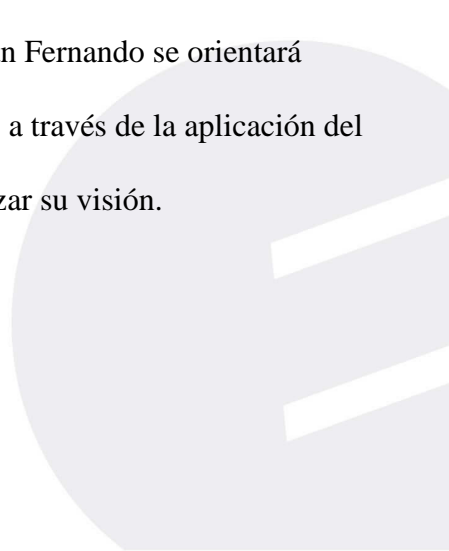
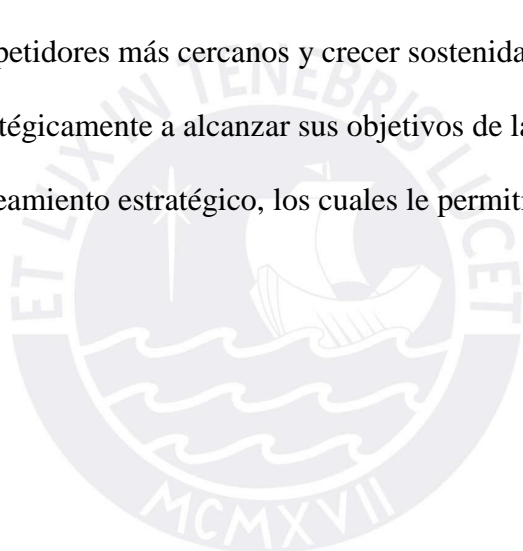
OLP 2: Para el 2020, el índice de rentabilidad ROE se incrementará de 3% a 6%.

OLP 3: En el 2020, el efectivo neto será de S/. 70 MM; en el 2014 el efectivo neto fue de S/. 56 MM.

Para lograr estos objetivos, San Fernando debe reformular sus esfuerzos en atender las nuevas oportunidades del mercado y responder de manera estratégica usando como estrategias externas las de tipo Diversificación conglomerada e Intensivas en Desarrollo de mercados, Penetración de mercados y Desarrollo de productos.

5.6 Conclusiones

San Fernando tiene intereses claves que le permitirán alcanzar sus objetivos trazados. Para ello, deberá de aprovechar sus competencias distintivas a fin de potenciar su crecimiento sostenido y conseguir sus objetivos. Asimismo, las relaciones de San Fernando con terceros son de suma importancia para el logro de sus objetivos de largo plazo, las cuales tienen que mantener el respeto mutuo. A fin de consolidar su ventaja competitiva respecto a sus competidores más cercanos y crecer sostenidamente, San Fernando se orientará estratégicamente a alcanzar sus objetivos de largo plazo a través de la aplicación del planeamiento estratégico, los cuales le permitirán alcanzar su visión.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se compone de matrices que se han desarrollado en los capítulos precedentes. Los insumos para ello serán obtenidos de los capítulos anteriores donde se identificaron los factores internos y externos que afectan al sistema. En este capítulo, se elaborarán las matrices que permitirán entender el proceso estratégico de San Fernando las cuales son Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE, Matriz GE, Matriz de decisión estratégica, Matriz CPE, Matriz Rumelt, Matriz de ética.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Tabla 19 muestra la Matriz FODA, que se compone de cuatro componentes formados a partir de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

Estrategias FO – Explotar

- Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.
- Crear nueva línea de negocio de alimentos frescos "*Today Food*".
- Implementar alianzas estratégicas para la sostenibilidad de "*Today Food*".
- Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias..

Estrategias DO – Buscar

- Establecer un *joint venture* con Agropecuaria Virú para desarrollar una línea de negocio llamada "*Healthy Food*"
- Ingresar a nuevos mercados con las alianzas estratégicas y *joint venture* en la nueva línea de negocio.
- Implementar mayor infraestructura para la nueva línea de negocios.

Estrategias FA – Confrontar

- Incrementar difusión del valor nutritivo de carne de pollo.
- Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.

Estrategias DA – Evitar

- Consolidar la nueva línea de negocio de alimentos "*Today Food*".
- Desarrollar alianzas estratégicas en I+D para reducir merma e implementar la nueva línea de negocio.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) determina la posición estratégica de San Fernando y se compone de cuatro ejes, dos relacionados con los factores relativos a la empresa, y dos relacionados con los factores relativos a la industria. Los ejes relativos a la empresa son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y los ejes relativos a la industria son la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE). En el caso de San Fernando, se puede apreciar que, como resultado de los puntajes promedio obtenidos en cada eje, se encuentra ubicada en el cuadrante I correspondiente al Perfil Agresivo (ver Figura 29). De acuerdo con este resultado, San Fernando presenta fortaleza de la industria, fortaleza financiera y una sólida ventaja competitiva que la mantiene como líder del mercado, por lo que se plantea llevar a cabo estrategias de Diversificación e Intensivas:

- Desarrollo de nuevos productos para segmentos modernos y exigentes.
- Creación de nueva línea de negocio de alimentos "*Today Food*".
- Expansión a nuevos mercados internos y externos.
- Ingreso a nuevos mercados con alianzas estratégicas.
- Desarrollo de nuevos productos por I+D.
- Desarrollo de nuevos productos para nueva línea de negocios con *joint venture* con Agropecuaria Virú.
- Desarrollo de línea de negocio de productos alternativos: línea de peces.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
<p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> <p style="text-align: center;">Análisis Externo</p>	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
		<p>F1. Posicionamiento de la Marca</p> <p>F2. Procesos automatizados</p> <p>F3. Manejo de una gran red de distribución</p> <p>F4. Previsión de macro insumos a gran escala costo</p> <p>F5. Inversión en Investigación y Desarrollo</p> <p>F6. Experiencia en el negocio avícola</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES O</p> <p>O1.- Condiciones para expansión por crecimiento económico</p> <p>O2.- Economía abierta que facilita la inversión privada</p> <p>O3.- Mayores avances tecnológicos en la elaboración de alimentos</p> <p>O4.- Mercado interno nacional en crecimiento</p> <p>O5.- Mayor poder adquisitivo clase media</p> <p>O6.- Aumento PEA femenina y mayor decisión de consumo familiar</p> <p>O7.- Fuerte tendencia al consumo de alimentos fuera de casa</p> <p>O8.- Tendencia mundial a mayor consumo de pollo</p> <p>O9.- Mayor brecha entre precio de carne de aves, y vacuno y porcino</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>FO1 Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente (F1, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)</p> <p>FO2 Crear nueva línea de negocio de alimentos frescos "Today food" (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9)</p> <p>FO3 Implementar alianzas estratégicas para sostenibilidad de "Today Food" (F1, F3, F5, O1, O2, O3, O8, O9)</p> <p>FO4 Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O4, O9)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>DO1 Establecer un <i>joint venture</i> con Agropecuaria Virú para desarrollar una línea de negocio llamada "Healthy Food" (D1, D4, D5, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)</p> <p>DO2 Ingresar a nuevos mercados con las Alianzas Estratégicas y <i>joint venture</i> en la nueva línea de negocio. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O4, O5, O7, O8)</p> <p>DO3 Implementar mayor infraestructura para la nueva línea de negocios. (D1, D5, O2, O3, O4, O8)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS A</p> <p>A1.- Cambio de hábitos de consumo sin carne</p> <p>A2.- Escasez de zonas para crianza, falta tierras y agua</p> <p>A3.- Ingreso de competidores externos</p> <p>A4.- Volatilidad del tipo de cambio</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA1 Incrementar difusión del valor nutritivo de carne de pollo (F1, F2, F6, A1)</p> <p>FA2 Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces (F1, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA1 Consolidar la nueva línea de negocio de alimentos "Today Food" y "Healthy Food" (D2, D4, A1, A3)</p> <p>DA2 Desarrollar alianzas estratégicas en I+D para reducir merma e implementar la nueva línea de negocio. (D1, D3, D4, A3, A4)</p>

Tabla 20

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores		Calificación	
Cambios tecnológicos	Muchos	1	Pocos
Tasa de inflación	Alta	3	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	5	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	5	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	2	Muchas
Rivalidad / Presión competitiva	Alta	4	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	2	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	5	Baja
Promedio - 6		=	-2.63

Tabla 21

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factores		Calificación	
Potencial de crecimiento	Bajo	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	3	Alto
Estabilidad financiera	Baja	5	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	4	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	5	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	2	Difícil
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	5	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	4	Alto
Promedio		=	4.44

Tabla 22

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factores		Calificación	
Retorno de la inversión	Bajo	3	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	5	Balanceado
Liquidez	Desbalanceada	5	Sólida
Capital requerido vs. capital disponible	Alto	4	Bajo
Flujo de caja	Bajo	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Difficil	3	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	4	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	4	Rápido
Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	4	Altas
Promedio		=	4.22

Tabla 23

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores		Calificación	
Participación del mercado	Pequeña	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	5	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	2	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	4	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	5	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	2	Alta
Conocimientos tecnológicos	Bajo	5	Alto
Integración vertical	Baja	5	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	5	Rápida
Promedio - 6		=	-1.67

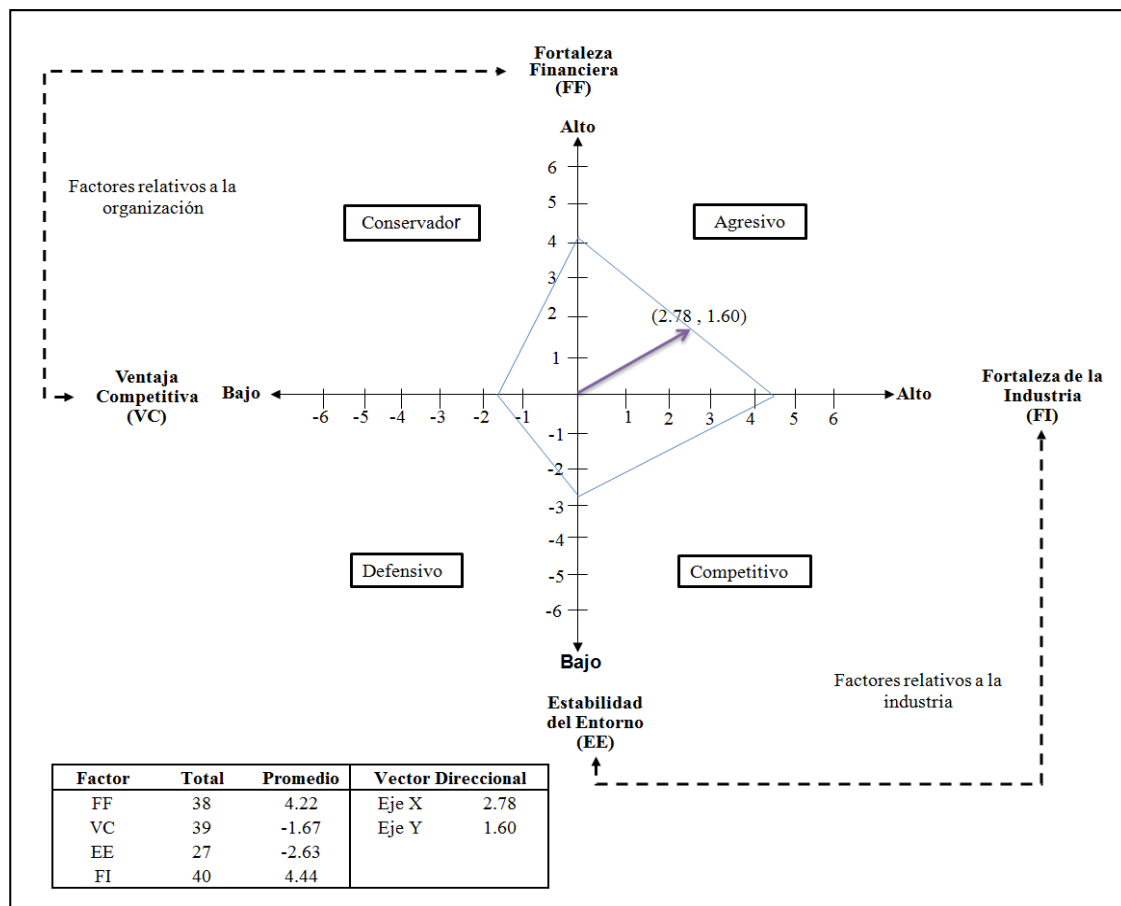


Figura 28. Matriz PEYEA

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una matriz de portafolio y muestra la relación existente entre la participación del mercado y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento y la utilización del efectivo. Esta matriz permite determinar la posición competitiva de los productos o divisiones a través de cuatro cuadrantes: (a) estrellas, (b) signos de interrogación, (c) vacas lecheras y (d) perros. En el caso de San Fernando, se puede observar que en el cuadrante estrella se ubican los productos: pollo, pavo, congelado y genética, y como vaca lechera están los embutidos; mientras que en el cuadrante interrogante se ubica la línea de cerdos (ver Tabla 24 y Figura 29). Podemos decir que la línea de cerdo es un producto que solo brindar variedad en el abanico de productos de San Fernando y está muy cerca del cuadrante perro. La línea de embutidos está posicionada y brinda ingresos para

generar flujo de efectivo. El producto estrella destacado es la línea de pavos, ya que tiene un buen margen de utilidad. Mientras que la línea de genética tendrá mejores resultados debido a que San Fernando logró la representación exclusiva de las líneas de genética “Cobb” y “Hy Line”, líderes a nivel mundial.

Tabla 24

Matriz BCG

Productos	Ingresos S/. 000	Participación de mercado (% del total)	Participación del Líder (%)	Tasa de crecimiento	Posición relativa del mercado
Pollos	1,427,588	32.00%	32.00%	3.01%	100.00%
Pavos	170,800	75.00%	75.00%	8.57%	100.00%
Embutidos	123,678	42.00%	42.00%	-2.00%	100.00%
Genética	134,885	48.00%	48.00%	2.55%	100.00%
Congelados	238,272	44.00%	44.00%	14.28%	100.00%
Cerdo	22,000	4.00%	23.00%	0.40%	17.39%

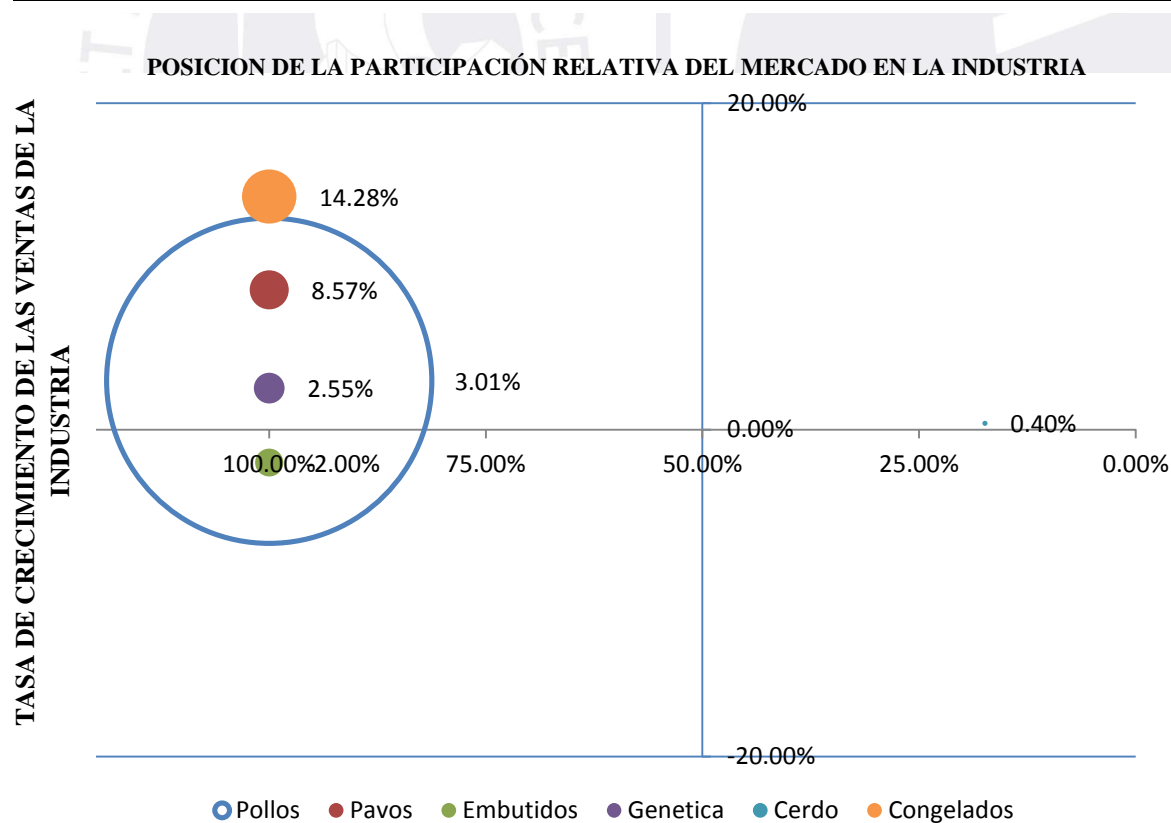


Figura 29. Matriz BCG.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE) se obtiene de los puntajes de las matrices EFE y EFI, y se grafican cada uno de los productos de la empresa ubicándolos en una de las nueve celdas de la matriz. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede apreciar que San Fernando se encuentra ubicado en la celda V (ver Figura 31), la cual pertenece a la prescripción “Retener y mantener” y, por ende, corresponden las estrategias Intensivas de Penetración de mercado y Desarrollo de productos. Esto muestra que la decisión estratégica futura de desarrollo de mercados y desarrollo de productos para San Fernando es correcta.

DIVISION	CATEGORIA	VENTAS (S/. 000)	UTILIDADES (S/. 000)	% VENTAS
1	Línea avícola y derivados	2,265.5	29.10	100

DIVISION	CATEGORIA	%UTILIDAD	PUNTOS EFE	PUNTOS EFI
1	Línea avícola y derivados	1.28	2.67	2.67

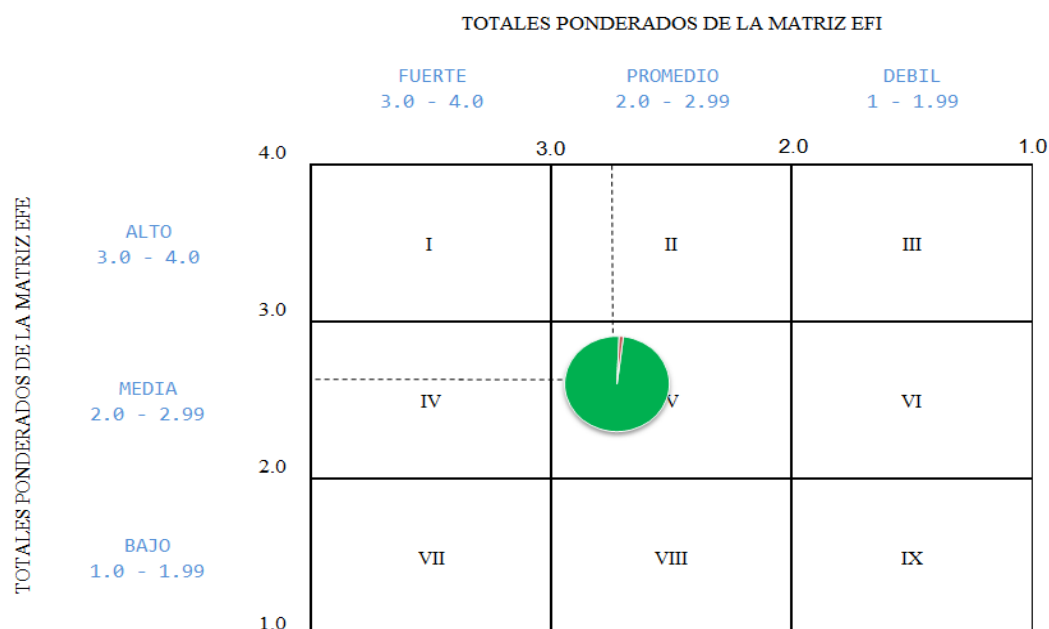


Figura 30. Matriz I-E.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz Gran Estrategia (MGE) evalúa la situación de la empresa en términos de la velocidad de crecimiento de mercado y su posición competitiva dentro él, y, de acuerdo con su ubicación en uno de los cuatro cuadrantes, sugiere alternativas de estrategias. Los resultados de la matriz Gran Estrategia para San Fernando lo ubican en el cuadrante I (ver Figura 32), debido a su fuerte competitividad y el rápido crecimiento del mercado, por lo cual es propicio evaluar y afinar las alternativas de estrategia de tipo concentración en los mercados y en los productos manteniendo su ventaja competitiva (volumen de ventas, marca de gran aceptación). Asimismo, al estar muy comprometida con un solo producto, se debe optar por la estrategia de diversificación concéntrica. Como indica la diversificación concéntrica, esta matriz refuerza la idea que San Fernando debería diversificar sus productos, y potenciar el área de desarrollo de negocios, la cual se encuentra ofreciendo bajo rendimiento. La matriz también promueve adicionar nuevos productos para clientes existentes y potenciales.

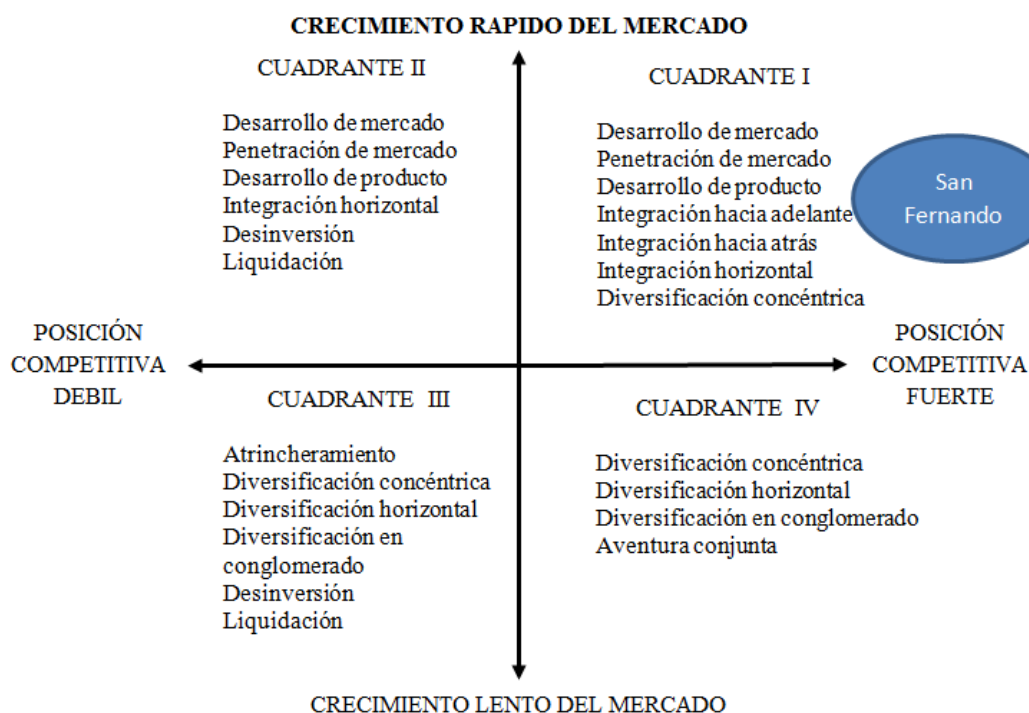


Figura 31. Matriz GE.

6.6 Matriz de Decisión Estratégicas (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica (MDE) reúne todas las estrategias indicadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En el caso de San Fernando, se aprecia cómo se agrupan las estrategias y las veces que se repiten en cada una de las matrices; esto indica las estrategias con mayor repetición que, en el caso de San Fernando, son ocho (ver Tabla 25). Estas serán las estrategias que se utilizarán en la elaboración de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) indica qué alternativas estratégicas son las mejores para la empresa, resultado de la MDE. Se evalúan las estrategias de manera objetiva considerando las que han obtenido un puntaje mayor a 5. En el caso de San Fernando, son cuatro las estrategias dentro de este rango (ver Tabla 26):

- Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.
- Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "*Today Food*".
- Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.
- Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Mediante la matriz de Rumelt (MR), se prueban las estrategias considerando los requisitos de: (a) consistencia, una estrategia no debe presentarse con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia, se adapta al entorno externo, (c) factibilidad, sin sobre costo, y (d) ventaja, en áreas selectas. Solo las estrategias retenidas que aprueban estos cuatro requisitos serán consideradas para aplicar en la empresa. Luego de evaluar las estrategias retenidas en la matriz MCPE, se encontró, de acuerdo con la matriz de Rumelt, que las cuatro estrategias de San Fernando aprueban todos los requisitos (Tabla 27).

Tabla 25

Matriz DE

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1.- Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.	x	x		x	x	4
2.- Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "Today Food".	x	x	x	x		4
3.- Implementar alianza estratégicas para sostenibilidad de "Today Food".	x	x		x	x	4
4.- Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.	x	x	x	x	x	5
5.- Establecer un <i>joint venture</i> con Agropecuaria Virú para desarrollar una línea de negocio llamada "Healthy Food"	x	x			x	3
6.- Ingresar a nuevos mercados junto con las alianzas estratégicas y <i>joint venture</i> e en la nueva línea de negocio.	x			x	x	3
7.- Implementar mayor infraestructura para la nueva línea de negocio.	x		x		x	3
8.- Incrementar difusión del valor nutritivo de carne de pollo.	x	x		x	x	4
9.- Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.	x		x	x	x	4
10.- Consolidar la nueva línea de negocio de alimentos "Today Food" y "Healthy Food".	x	x		x	x	4
11.- Desarrollar alianzas estratégicas en I+D para reducir merma e implementar la nueva línea de negocio.	x	x		x	x	4

		Estrategias																
Peso		E1. Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.		E2. Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "Today's Food".		E3. Implementar alianzas estratégicas para sostenibilidad de "Today's Food".		E4. Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.		E5. Incrementar difusión del valor nutritivo de carne de pollo.		E6. Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.		E7. Consolidar la nueva línea de negocio de alimentos "Today's Food" y "Healthy Food".		E8. Desarrollar alianzas estratégicas en I+D para reducir merma e implementar la nueva línea de negocio.		
		Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	
Oportunidades																		
	1.Condiciones para expansión por crecimiento económico.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
	2.Economía abierta que facilita la inversión privada.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08
	3.Mayores avances tecnológicos en la elaboración de alimentos.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
	4.Mercado interno nacional en crecimiento.	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08
	5.Mayor poder adquisitivo clase media.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09
	6.Aumento PEA femenina y mayor decisión de consumo familiar.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
	7.Fuerte tendencia al consumo de alimentos fuera de casa.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09
	8.Tendencia mundial a mayor consumo de pollo.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18
	9.Mayor brecha entre precio de carne de aves, y vacuno y porcino.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08
Amenaza																		
	1.Cambio de hábitos de consumo sin carne.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	2.Escasez de zonas para crianza, falta tierras y agua.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08
	3.Ingreso de competidores externos.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
	4.Volatilidad del tipo de cambio.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Fortalezas																		
	1. Posicionamiento de la Marca	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08
	2. Procesos automatizados	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07
	3. Manejo de una gran red de distribución	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
	4. Previsión de macro insumos a gran escala costo	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
	5. Inversión en Investigación y Desarrollo	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
	6. Experiencia en el negocio avícola	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09
Debilidades																		
	1. Infraestructura poco modernizada.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09
	2. Débil internacionalización de la empresa	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	1	0.11
	3. Déficit en control de inventarios generan pérdidas	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
	4. Estructura organizacional diversificada	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09
	5. Falta de visión estratégica	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07
		1.90	5.07		5.15		4.21		5.12		4.89		5.14		3.56		2.46	

Tabla 27

Matriz MR

Estrategias	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1.- Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2.- Crear una nueva línea de negocios de alimentos frescos "Today Food".	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3.- Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4.- Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética evalúa que las estrategias no violen los derechos relacionados con el derecho y la justicia, lo cual sería muy perjudicial para los resultados estratégicos de la empresa. Por ello, las estrategias que no pasen esta evaluación deben ser descartadas. Las cuatro estrategias planteadas para San Fernando cumplen con lo requerido (ver Tabla 28).

Tabla 28

Matriz ME

Estrategias Específicas	E1. Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.	E2. Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "Today Food".	E3. Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.	E4. Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.
1.- Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N
2.- Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N
3.- Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N
4.- Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	E	N
5.- Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N
6.- Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N
7.- Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N
8.- Impacto en la distribución	J	J	J	J
9.- Equidad en la administración	J	J	J	J
10.- Normas de compensación	P	J	J	P
11.- Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E
12.- Medios estratégicos empleados	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber utilizado las Matrices de Decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos principales:

- (a) estrategias retenidas o conocidas también como primarias, y
- (b) estrategias no retenidas o de contingencia, denominadas también secundarias.

Existen tres grupos de estrategias de contingencia, que dependiendo del filtro en que analicen se clasifican en primer, segundo y tercer grupo. Para el caso de San Fernando tendremos estrategias retenidas de segundo grupo. Finalmente, luego de haber pasado por todos los filtros respectivos se puede determinar las estrategias retenidas:

- E1. Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.
- E2. Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "*Today Food*".
- E3. Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.
- E4. Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.

Así mismo, se deben también rescatar las estrategias de contingencia, que servirán de respaldo si en algún caso las estrategias primarias tuvieran dificultades en la implementación, o por si cambian los factores externos y/o internos que pueden modificar el peso y viabilidad de las mismas. Es imprescindible mantener un monitoreo constante de las condiciones del entorno y extorno debido a que en el mediano plazo alguna de estas estrategias podría cobrar mayor relevancia.

Estas son las siguientes:

- 1. Implementar alianza estratégicas para sostenibilidad de "*Today Food*".
- 2. Incrementar difusión del valor nutritivo de carne de pollo.
- 3. Consolidar la nueva línea de negocio de alimentos "*Today Food*" y "*Healthy Food*".

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) permite verificar la relación entre las estrategias retenidas y el logro de los objetivos de largo plazo (OLP). Si una de las estrategias no contribuye a alcanzar más de uno de los objetivos a largo plazo, se mantendrá como estrategia de contingencia. En el caso de San Fernando, las estrategias retenidas permiten alcanzar de dos a tres objetivos de largo plazo (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo		
	1: El 2020, nuestra facturación será S/. 2,700 MM; en el 2014, se llegó a facturar S/. 2,265 MM.	2: Para el 2020, el índice de rentabilidad ROE se incrementará de 3% a 7%.	3: En el 2020, el efectivo neto será de S/. 70 MM; en el 2014, el efectivo neto fue de S/. 56 MM.
1.- Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.	X		X
2.- Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "Today Food".	X	X	X
3.- Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.	X	X	X
4.- Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.	X	X	X

6.12 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y sustitutos

La matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) realiza el análisis de las estrategias retenidas y la posible reacción de los competidores, sustitutos y entrantes, al implementarlas. En el caso de San Fernando, líder en el mercado con ventajas competitivas respecto a sus competidores, se puede apreciar que solo la empresa Redondos, segunda en participación de mercado, podría tomar acciones en respuesta a la implementación de las estrategias retenidas (ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz MEPCS

Estrategias	Posibilidades de los Competidores			
	Redondos	Food Markets	Técnica avícola	Informales
1. Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.	Redondos estará armando una campaña similar a la de San Fernando	Food Markets se enfocará más en la venta masiva	Técnica avícola estará enfocándose a la conexión con sus clientes	Están dedicados al producto <i>commodity</i>
2. Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos " <i>Today Food</i> ".	Tratará de armar una estrategia similar.	No percibirá el cambio de manera inmediata	No reaccionará	No reaccionarán
3. Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.	No reaccionará inmediatamente	Iniciará una campaña agresiva, por guerra de precios	Técnica avícola tiene mercado en el norte del país e iniciará una guerra de precios	No percibirán el cambio, están centralizados en Lima.
4. Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.	No reaccionará	No reaccionará	No tiene capacidad para esta estrategia	No reaccionarán

6.13 Conclusiones

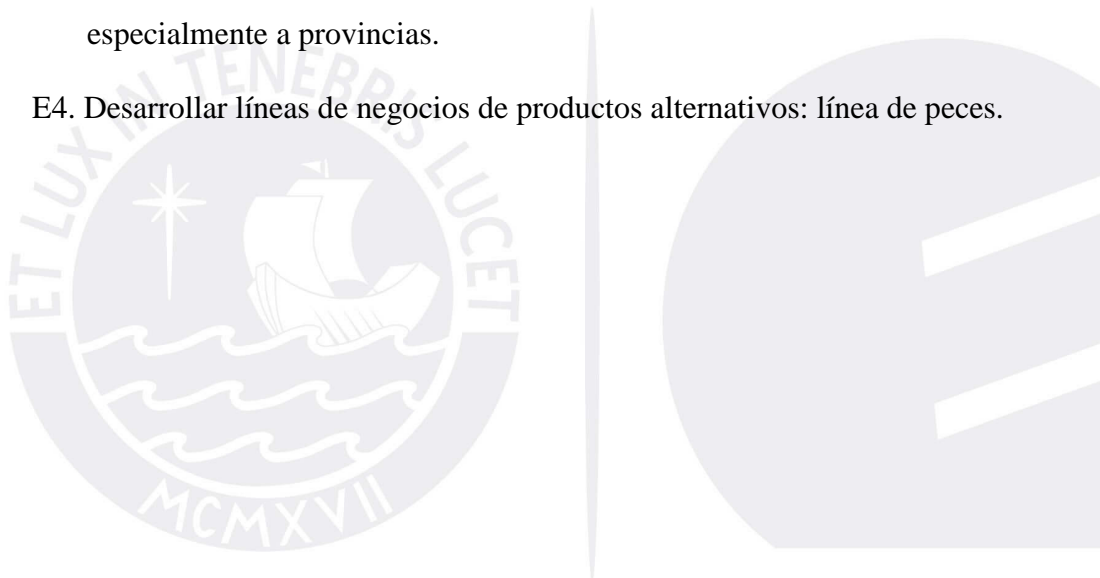
En el planeamiento estratégico de San Fernando, se ha desarrollado la etapa de emparejamiento, utilizando cinco matrices para la determinación de estrategias que permitirán cumplir los objetivos planteados para el largo plazo y, en consecuencia, alcanzar la visión deseada para San Fernando. La matriz FODA dio un resultado de once estrategias relacionadas principalmente con las estrategias de diversificación conglomerada e intensiva con desarrollo de mercados, creando una nueva línea de negocio en alimentos, y de penetración de mercado con la expansión de la línea de pollos al mercado interno en las provincias.

La matriz PEYEA permitió establecer que la postura estratégica que más se ajusta a San Fernando es la agresiva ya que cuenta con una buena fortaleza en la industria, financiera,

y en la ventaja competitiva, así como una aceptable estabilidad del entorno y, en consecuencia, se presenta como una industria atractiva. Como resultado, se obtuvo estrategias del tipo de diversificación e intensivas. De la matriz BCG, se puede decir que el portafolio de productos de San Fernando en su mayoría se encuentra en el cuadrante estrella, teniendo que prestar mucha atención a la línea de cerdos la cual no logra ser rentable. En ese sentido, las matrices han ayudado a filtrar y diferenciar las estrategias retenidas de las de contingencias.

Las indicadas para implementar son las siguientes:

- E1. Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.
- E2. Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "*Today Food*".
- E3. Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.
- E4. Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica tiene como finalidad convertir los planes estratégicos en acciones y estos en resultados. Los principales aspectos que se deben considerar para el logro de la implementación de una estrategia son desarrollar la estructura organizacional necesaria, establecer objetivos a corto plazo, asignar recursos, desarrollar políticas, manejo del medio ambiente y ecología, desarrollar la función de recursos humanos, y gestionar el cambio (D'Alessio, 2008). En el caso de San Fernando, para la implementación de la estrategia propuesta, entre las principales acciones se consideran gestiones operativas para mejorar la eficiencia operativa, comerciales de campañas y promociones para aumentar las ventas, financieras para inversión en infraestructura y desarrollo del área de I+D, para la creación de nuevos productos e implementación de la nueva línea de negocio; entre otras.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP 1: En el 2020, nuestra facturación será de S/. 2,700 MM; en el 2014, se llegó a facturar S/. 2,265 MM.

OCP 1.1: El 2016, facturaremos con un incremento de 3% respecto al 2015.

1. Promover los productos elaborados y beneficiados para obtener un incremento en las ventas de 20% a 23%.
2. Expandir el negocio a mercados internos y externos.
3. Lanzar promociones al consumidor para generar rotación y consumo.

OCP 1.2: Para el 2017, el monto de las ventas aumentará en 4 %.

1. Aumentar las franquicias de las granjas para ganar mayor mercado.
2. Establecer alianzas comerciales para impulsar los productos de la nueva línea de negocio.
3. Mejorar la eficiencia operativa con una reducción en los costos de venta de 1%.

OCP 1.3: En el 2018, las ventas se incrementarán en 4% respecto al año 2017.

1. Realizar la proyección de ventas a través de la política de precios.
2. Implementar los prototipos de los nuevos productos con los socios estratégicos.
3. Ejecutar el plan de marketing para los productos de la nueva línea Fast Food.

OCP 1.4: Para el 2019, las ventas tendrán un crecimiento de 3%.

1. Establecer los puntos de ventas estratégicos de acuerdo con el estudio de mercado realizado.
2. Lanzar la campaña publicitaria y promoción de los nuevos productos.

OCP 1.5: En el 2020, la facturación tendrá un incremento de 5% respecto al 2019.

1. Establecer un *joint venture* con empresas relacionadas a la nueva línea de negocio.
2. Alcanzar una participación de mercado en la línea Fast Food en 6%.

OLP 2: Para el 2020, el índice de rentabilidad ROE se incrementará de 3% a 6%.

OCP 2.1: En el 2016, el ROE será de 3.59%.

1. Lograr un ahorro de 10% en gastos administrativos, subcontratando procesos que no son del *core business*.
2. Eliminar las líneas no rentables para racionalizar y redirigir recursos.

OCP 2.2: Para el 2017, el ROE se incrementará en 4.11%.

1. Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados por el área de I + D.
2. Contratar personal especializado y capacitar en el proceso industrial del nuevo negocio.

OCP 2.3: En el año 2018, el índice ROE será de 4.71%.

1. Determinar la cadena de valor para la línea “*Today Food*”.
2. Desarrollar la ingeniería y construcción de la nueva planta para la línea de negocio Fast Food.

OCP 2.4: Para el año 2019, el índice del ROE será de 5.36%.

1. Implementación tecnológica y comercial de la nueva línea Fast Food.
2. Automatizar los procesos en las plantas existentes.
3. Incrementar tecnología de punta en plantas obsoletas.
4. Repotenciar la cadena de frío en las operaciones de productos congelados.

OCP 2.5: En el año 2020, el ROE llegará a 5.86%.

1. Reestructurar los procesos para reducir las mermas en 10%.
2. Desarrollar productos alternativos con los subproductos de los procesos industriales.
3. Realizar el reciclaje en las plantas de producción para reutilizar los residuos.

OLP 3: En el 2020, el efectivo neto será de S/. 70 MM; en el 2014, el efectivo neto fue de S/. 56 MM.

OCP 3.1: Para el 2016, el efectivo será de S/. 58.5 MM.

1. Establecer nuevas políticas de pago a proveedores de 60 días a 120 días.
2. Ampliar la cartera de proveedores con buen respaldo financiero.

OCP 3.2: En el 2017, el efectivo representará S/. 61 MM.

1. Cambiar las políticas de cobranza reduciendo el periodo de crédito de 4 a 60 días.

OCP 3.3: Para el 2018, el efectivo será de S/. 64 MM.

1. Solicitar préstamos bancarios para financiamiento de nuevos proyectos.

OCP 3.4: En el 2019, el efectivo será de S/. 67.5 MM.

1. Realizar inversiones en instrumentos financieros de largo plazo.

OCP 3.5: Para el 2020, el efectivo se incrementará a S/. 70 MM.

1. Establecer políticas para el cobro por adelantado en la línea de genética en Latinoamérica.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos a asignarse a los objetivos a corto plazo permitirán la ejecución de las estrategias seleccionadas. Su correcta asignación sostendrá el éxito del proceso de implementación. Los recursos que reforzarán las competencias del sistema bancario y lo impulsará hacia el logro de su visión son: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2008).

Recursos financieros.

Los recursos financieros que serán asignados para lograr los objetivos a corto plazo provendrán de las utilidades generadas por la empresa, las mismas que al cierre del año 2014 ascendieron a S/.29,114 millones, el cual presenta un incremento de 92% con respecto al año 2013. De la misma manera, se contempla obtener mayores ingresos con las nuevas líneas de negocio y la consolidación de las mismas en el mercado local. También se espera la creación de alianzas estratégicas, ya sea como aporte de capital o como *joint venture*.

Recursos físicos.

Los recursos físicos que se utilizarán para alcanzar los objetivos a corto plazo y que permitirán para el desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan principalmente a la línea de negocio *Today Food* son las plantas industriales; las maquinarias automatizadas; la red de distribución; los almacenes y cámaras de congelados, los proveedores; los locales o puntos de venta.

Recursos humanos.

Para llevar adelante el planeamiento estratégico es importante contar con personal capacitado y motivado. El recurso humano de la empresa está representado por los directivos, funcionarios, personal especializado y trabajadores. Mediante una eficiente comunicación interna el personal conocerá los objetivos y nueva estructura de la empresa, que fortalezca la cultura organizacional. Asimismo, se requiere personal calificado para las nuevas áreas de

producción y comercialización, y un plan de capacitación que incluya a todo el personal de la empresa, lo que favorecerá la motivación y clima laboral.

Recursos tecnológicos.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la empresa deberá invertir en recursos tecnológicos acordes a sus nuevas necesidades. Al 2016 la empresa habrá potenciado su área de I+D, por lo que es necesaria la inversión en sistemas en tecnología, informática y comunicaciones para lograr la conectividad de las líneas de negocio en tiempo real; así como herramientas de apoyo que soporten adecuadamente la producción y comercialización de nuevos productos de acuerdo con las actuales tendencias (por ejemplo, venta *online*), logrando el consumo y satisfacción de clientes. De igual forma, es necesaria la inversión en mejoras de los estándares de calidad de los productos: control de sanidad, equipos eficientes y que cuiden el medio ambiente, de manera que los clientes sigan reconociendo los productos de la empresa como productos de alta calidad.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Se establecen las políticas que guiarán en la implementación de las estrategias con el fin de alcanzar la posición futura deseada para la organización (ver Tabla 31). Se plantean las siguientes políticas:

1. Promover una cultura de innovación y creatividad para la identificación y desarrollo de nuevos productos y negocios, y no necesariamente los colaboradores que trabajen en la unidad de nuevos negocios.
2. Fomentar la generación de nuevas ideas y conocimiento en el personal a través de una política de investigación y desarrollo.
3. Crear entornos laborales flexibles y dinámicos que propicien la creatividad e innovación de equipos de diferentes unidades para el logro de objetivos.

4. Elaborar planes de capacitación del personal para la mejora de procesos.
5. Identificar a las personas talentosas que se involucren con los objetivos de la empresa para retenerlas a través de programas de desarrollo profesional.
6. Estudiar continuamente el mercado, identificar a los competidores y las tendencias de los consumidores.
7. Dar a conocer los objetivos de la empresa para que el personal participe en su implementación.
8. Implementar políticas de compensaciones para los colaboradores que impulsen el desarrollo de nuevos productos y negocios.
9. Promover una política de colaboración con otras empresas involucradas en los sectores avícola y/o de alimentación que pudiesen ayudar a formar alianzas estratégicas y al logro de objetivos empresariales en común.
10. Difundir los nuevos productos y negocios a través de una serie de campañas publicitarias.
11. Promover la búsqueda de nuevos mercados.
12. Promover la mejora continua en los procesos.

7.4 Estructura de la Organización

Para llevar a cabo la implementación de este plan estratégico es importante reforzar la cultura de innovación e investigación. Se plantea la creación de una nueva gerencia que se encargará de todo lo relacionado con la investigación y el desarrollo (I & D) y la mejora continua de los procesos (ver Figura 33); sin embargo, en el actual organigrama, la gerencia corporativo comercial tiene bajo su cargo la unidad de I&D. Entonces, se propone que la gerencia corporativa comercial solo se dedicaría a las labores comerciales bajo tres gerencias: (a) Marca, Com. y Reputación; (b) Marketing, y (c) Ventas, a fin de lograr mayor eficiencia

comercial y fusionar las sinergias de sus diferentes líneas de negocios a pesar de estar dirigidas a distintos mercados y/o consumidores, además debe encargarse de la implementación y lanzamiento de la nueva línea de negocios. Por otro lado, la gerencia corporativa I&D sería la encargada de darle mayor desarrollo e impulso a los objetivos propuestos en la creación de la nueva línea de negocio. Esta gerencia debe incorporar al personal altamente calificado en innovación y desarrollo de nuevos productos y negocios relacionados con el sector avícola, quienes deberían dedicarse a investigar las nuevas oportunidades de negocio e implementarlas; para ello, deberían trabajar de manera transversal con las diferentes gerencias para conocer e identificar sus necesidades que ayuden a simplificar procesos, y sobre todo trabajar estrechamente con la gerencia corporativa comercial para conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Además, se está proponiendo fusionar algunas gerencias del actual organigrama para crear la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad y Medio Ambiente, y la Gerencia Corporativo Administración, Finanzas y Legal.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

No se ha planteado ninguna propuesta sobre actividades que pudiesen afectar el medio ambiente porque San Fernando ya cuenta con un programa de manejo de la calidad del medio ambiente que traza las estrategias de la empresa para mitigar los impactos ambientales. Sin embargo, se proponen el reciclaje de los residuos en las líneas de producción (como el proceso de *rendering*, que utiliza las plumas, vísceras y la sangre como parte del alimento balanceado). Así mismo, entre las acciones de eficiencia operacional se considera la reducción de las mermas en los procesos productivos que pudiesen afectar el medio ambiente. Respecto a la responsabilidad social se ha implementado convenios con las comunidades de Caral, para que los productores del algodón natural puedan ofrecer sus productos derivados a las familias de San Fernando, implementado ferias artesanales y de orden culinario.

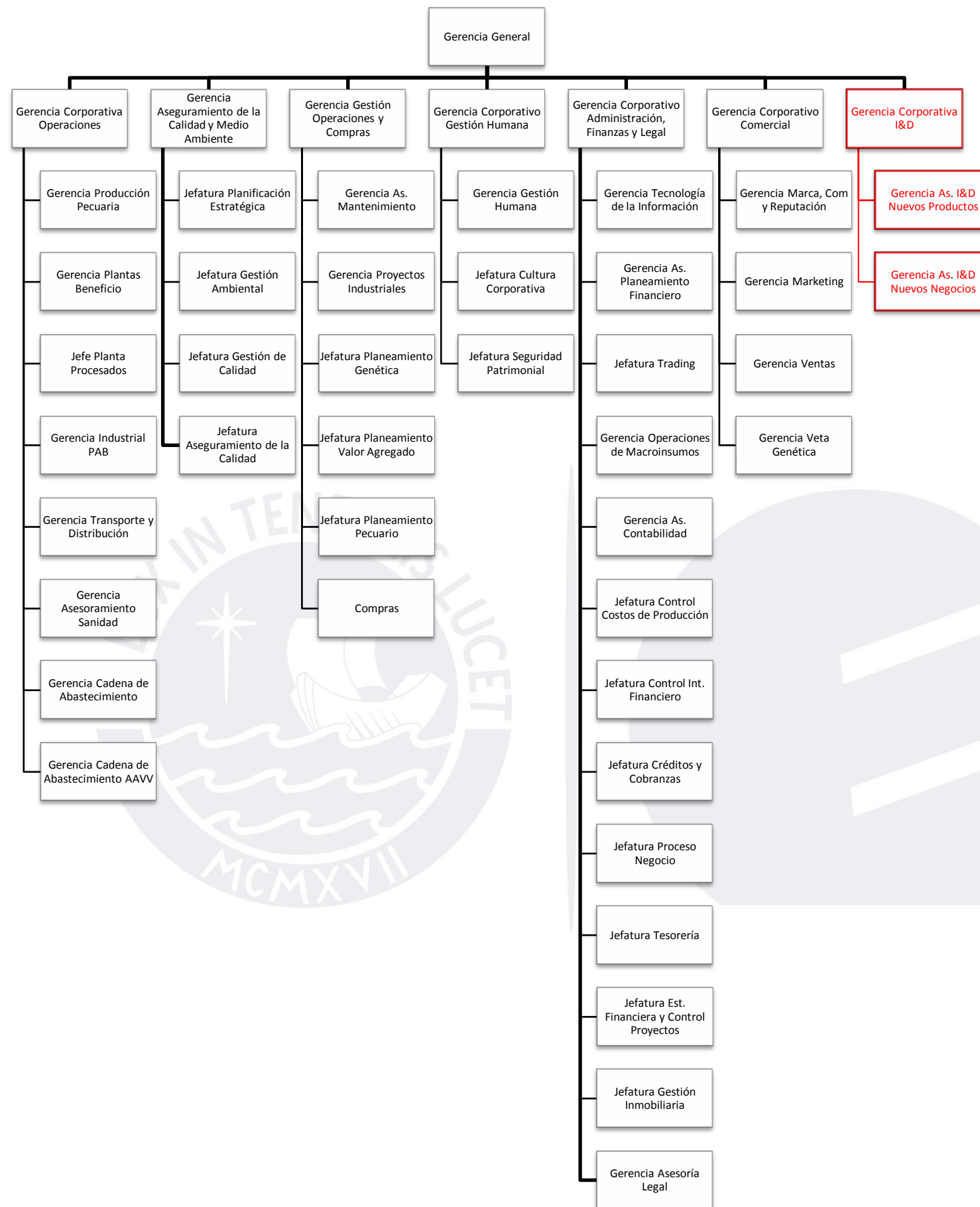


Tabla 31

Política por Estrategias

	Políticas	Estrategias											
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
1	Promover una cultura de innovación y creatividad para la identificación y desarrollo de nuevos productos y negocios a nivel institucional, y no solo que involucre a los colaboradores que trabajan en la unidad de nuevos negocios.	X	X								X		X
2	Fomentar la generación de nuevas ideas y conocimiento en el personal a través de una política de investigación y desarrollo.	X	X								X		X
3	Crear entornos laborales flexibles y dinámicos que propicien la creatividad e innovación de equipos de diferentes unidades para el logro de objetivos.	X	X								X		X
4	Identificar a las personas talentosas que se involucren con los objetivos de la empresa para retenerlas a través de programas de desarrollo profesional.	X	X	X	X	X	X				X		X
5	Estudiar continuamente el mercado, identificar a los competidores y las tendencias de los consumidores tanto a nivel nacional como internacional.	X	X		X						X		
6	Elaborar planes de capacitación del personal para la mejora de procesos.	X	X	X		X					X		X
7	Dar a conocer los objetivos de la empresa para que el personal participe en su implementación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Implementar políticas de compensaciones para los colaboradores que impulsen el desarrollo de nuevos productos y negocios.	X	X	X	X	X	X				X		
9	Promover una política de colaboración con otras empresas involucradas en los sectores avícolas y/o de alimentación que pudiesen ayudar a formar alianzas estratégicas y al logro de objetivos empresariales en común.				X	X	X	X	X			X	X
10	Difundir los nuevos productos y negocios a través de una serie de campañas publicitarias.									X			
11	Promover la búsqueda de nuevos mercados.	X	X	X	X		X				X		X

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr los objetivos planteados, debe lograr que los colaboradores respondan de manera adecuada a los requerimientos que el plan estratégico plantea. Para ello, el área de gestión humana debe diseñar programas de selección de personal que tenga como objetivo principal buscar el encaje del personal idóneo de acuerdo con el perfil profesional.

Adicionalmente, también se debe reforzar el proceso de formación y desarrollo, identificando los *high potentials* que deberían involucrarse en el proceso del nuevo negocio y poder retenerlos.

La composición de la fuerza laboral en la industria avícola es mayoritariamente obrera. Sin embargo, se prevé, a través de la inversión en tecnología y maquinaria, atraer a personal técnico calificado con miras a alcanzar los OCP de rentabilidad, productividad y crecimiento. Respecto a la motivación de los colaboradores, se impulsarán los programas de compensaciones e incentivos no monetarios, que redundarán en el bienestar de las familias de los colaboradores. De esta manera, se logrará internalizar un compromiso verdadero e involucramiento fidelizado con los actuales objetivos de San Fernando. La comunicación entre la gerencia general y las gerencias de todas las áreas de San Fernando será punto clave para lograr la confianza e interacción entre las diversas áreas de la compañía.

7.7 Gestión del Cambio

Todo cambio genera resistencia y temor y, desde esta perspectiva, es muy probable que la implementación del planeamiento estratégico en San Fernando traiga consigo cambios estructurales y culturales en las diferentes áreas de la organización. En primer lugar, respecto a la estructura de la organización de San Fernando, se ha planteado una reestructuración alineada a los objetivos del planeamiento estratégico, siendo: la creación de una nueva Gerencia Corporativa de I & D completamente autónoma, con la finalidad de direccionar todas las mejoras en los nuevos productos y nuevos negocios; la concentración de la actividad

comercial de la Gerencia Corporativa Comercial en tres jefaturas: marca y reputación, marketing, y ventas; la simplificación del áreas administrativas con la fusión de dos gerencias en una: Gerencia Corporativa de Administración, Finanzas y Legal; y el fortalecimiento de las áreas de calidad y medio ambiente con la Gerencia Corporativa de Calidad y Medio ambiente. De esta manera, se mejorarán los procesos internos y se concentrará en ofrecer un mejor servicio a sus clientes con mejores productos.

En segundo lugar, la estrategia planteada conduce a la creación de nuevas líneas de negocio lo cual conlleva a incorporar nuevos procedimientos y aplicar diferentes estándares de calidad; por lo tanto, el personal operativo deberá adaptarse a los nuevos procesos productivos y administrativos. Así mismo, se incorporarán nuevos colaboradores con habilidades y conocimientos acordes a la nueva línea de negocio. Es importante asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados, que deberá ser monitoreada a través de áreas encargadas de revisar los presupuestos de inversión.

7.8 Conclusiones

Sabemos que la estructura sigue a la estrategia, por lo cual se ha evidenciado la necesidad de un cambio en la estructura organizativa, incorporando aspectos esenciales para el logro de los nuevos objetivos: se establece un menor número de unidades en el área corporativa, las cuales se fusionarán; una reestructuración del área comercial, y la creación de la nueva gerencia de Investigación y desarrollo. Así, se concluye que cada factor es sumamente importante para el logro de los objetivos y consecuentemente de la visión. Sin embargo, se debe destacar que la implementación del conjunto de los factores en armonía y coordinación es indispensable para el éxito de los mismos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva interna controla cómo la empresa debe aprender y mejorar como organización para alcanzar la visión, midiendo las actividades cruciales y de mayor impacto. En esta perspectiva y siguiendo la estrategia que implementará San Fernando, se desarrollará el potencial del capital humano orientando la selección, formación y desarrollo de los perfiles profesionales, de los colaboradores a incorporarse en la nueva línea de negocio. Así mismo, se implementará la gestión del conocimiento en las unidades claves de estos nuevos procesos, como I+D, Comercial y Marketing, y Tecnologías de la Información (TI). El nuevo conocimiento debe ser compartido con las demás áreas de la empresa mediante un proceso de comunicación interna efectivo, mediante el uso de intranet, que permita el intercambio de consultas y dudas, para ser absueltas con rapidez.

Las métricas de aprendizaje interno que responden a la visión y estrategias serían: (a) propuestas de mejora e innovación, (b) eficiencia operacional de los colaboradores, y (c) nivel de desempeño sobre la base de objetivos. Se relaciona el comportamiento adoptado por los colaboradores con los objetivos de la organización. Es fundamental, en esta fase de cambio, realizar un seguimiento continuo a estas métricas, y vigilar el comportamiento y respuesta de los colaboradores involucrados. Un constante entrenamiento en este proceso de control es indispensable, para que todos comprendan su importancia, y se valoren como elementos claves del éxito del crecimiento de San Fernando.

8.1.2 Procesos.

En esta perspectiva, San Fernando se centra en evaluar aquellas operaciones que están relacionadas con la mayor eficiencia en el uso y cantidad de los insumos y materia prima, y con aquellas acciones que estén vinculadas a la eficiencia operacional. Con ello, busca lograr

la consecuente reducción de costos a través de la eliminación de los procesos y líneas de negocio no rentable, la reducción de las mermas, la mejor utilización de la capacidad instalada, y la automatización de los procesos productivos. Así mismo, recurre a la aplicación de tecnología de punta para la sostenibilidad de los productos de la nueva línea de negocio que lanzará al mercado. El uso de la tecnología (*APPS* y página web) también será considerado y medido en la atención al cliente y servicio post venta.

8.1.3 Clientes.

El indicador principal es la percepción de los clientes respecto a los productos y servicios que se brindan. En esta perspectiva, se considera todo lo correspondiente a participación de mercado: clientes actuales y nuevos clientes, incluyendo captación de los mismos, retención, su satisfacción y rentabilidad para la empresa. Como se ha mencionado San Fernando tiene un mercado fiel que reconoce la marca por su calidad, el mismo que se debe retener y ampliar.

De acuerdo a lo demostrado en varias matrices, San Fernando debe expandirse a nuevos mercados, con productos diferenciados que mejoren la satisfacción de los clientes actuales, y nuevos (modernos y profesionales). Deberá mantener la calidad ya reconocida por sus clientes y realizar las campañas publicitarias que resalten esta característica, y que denoten que los nuevos productos son elaborados de acuerdo a sus necesidades. De esta forma, San Fernando debe optimizar la rentabilidad de su cartera, analizando su costo/beneficio por cliente y administrando de forma eficiente los gastos mediante alianzas estratégicas con empresas de reconocido prestigio para impulsar la nueva unidad de negocio.

8.1.4 Financiera.

En la perspectiva financiera se tiene dos aspectos clave, la estrategia financiera de crecimiento y la estrategia financiera de productividad. La primera tiene como base aumentar el ingreso total del San Fernando a través del incremento de la facturación. La estrategia

financiera de productividad se basa en aumentar los beneficios de San Fernando reduciendo los costos de la organización y mejorando la utilización de los activos. La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en aumentar el activo circulante y el activo fijo que se necesitan como apoyo para las nuevas actividades de San Fernando. La perspectiva financiera considera los aspectos financieros pertinentes, tales como el retorno de patrimonio y utilidades sobre las ventas, e ingresos y rentabilidad de proyectos, todo esto, considerando a los accionistas, sus necesidades y expectativas.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Para lograr los resultados estratégicos planteados se hará uso de un Tablero de Control Balanceado que permitirá tener una visión integral y holística. Este considera los negocios actuales y nuevos de San Fernando según este planeamiento. En el Tablero de Control Balanceado, se consideran cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y se plantean objetivos cuantificables para medir y comparar el avance de los objetivos de corto plazo y el logro de los objetivos de largo plazo al 2020 (ver Tabla 32).

8.3 Conclusiones

Para que el manejo de un plan estratégico sea efectuado de manera óptima y lograr los objetivos de largo plazo planteados es necesario mantener un adecuado control de la implementación y avance del plan. En el caso de San Fernando el tablero de control balanceado es la herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar para el logro de la visión. Dado que la estrategia planteada considera la creación de una nueva línea de negocio, entre otras acciones, es imprescindible la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estas.

En esta perspectiva, el tablero de control facilitará la evaluación de la estrategia a través de su medición, por lo que se establecen indicadores que permitirán detectar y anticiparse ante la deficiencia de la implementación de la estrategia. Para este fin y para el

desarrollo de las estrategias de diversificación conglomerada e intensivas de desarrollo de mercados, que nos lleven a una mayor rentabilidad en San Fernando, se han establecido los siguientes indicadores claves: tasa de crecimiento de ventas de la nueva línea de negocio, tasa de crecimiento de participación de mercado, número de alianzas, tasa de disminución de merma, tasa de crecimiento de efectivo, tasa de disminución de gastos, y tasa de crecimiento de rentabilidad. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todos los procesos de la empresa, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso de que los resultados parciales de San Fernando no sean los esperados.



Tabla 32

Matriz Tablero de Control Integrado

Perspectiva Financiera	Acciones	Indicadores	Unidad
OCP 3.1 Para el 2016, el efectivo será de 58.5 MM,	a) Establecer nuevas políticas de pago a proveedores de 60 a 120 días. b) Ampliar la cartera de proveedores con buen respaldo financiero.	Monto de efectivo anual	Soles (MM)
OCP 2.1 En el 2016, el ROE será de 3.59%.	a) Lograr un ahorro de 10% en gastos administrativos, subcontratando procesos de negocio que no son del <i>core business</i> . b) Eliminar las líneas no rentables para racionalizar y redirigir recursos.	Tasa de disminución de gastos por reducción de gastos administrativos y eliminación de líneas no rentables	Variación porcentual anual
OCP 3.2 En el año 2017, el efectivo representará 61 MM.	a) Cambiar las políticas de cobranzas reduciendo el periodo de crédito de 4 a 60 días.	Monto de efectivo anual	Soles (MM)
OCP 1.2 Para el 2017, el monto de las ventas aumentará en 4%.	a) Aumentar las franquicias de las granjas para ganar mayor mercado. b) Establecer alianzas comerciales para impulsar los productos de la nueva línea de negocio. c) Mejorar la eficiencia operativa con una reducción del costo de venta en 1%.	Número de alianzas Tasa de crecimiento de ventas	Unidades Variación porcentual anual
OCP 3.3 Para el año 2018, el efectivo será de 64 MM.	a) Solicitar préstamos bancarios para financiamiento de nuevos proyectos.	Monto de efectivo anual	Soles (MM)
OCP 3.4 En el 2019, el efectivo será de 67.5 MM.	a) Realizar inversiones en instrumentos financieros de LP.	Monto de efectivo anual	Soles (MM)
OCP 3.5 Para el 2020, el efectivo neto será de 70 MM	a) Establecer políticas para el cobro por adelantado en la línea genética en Latinoamérica.	Monto de efectivo anual	Soles (MM)
Perspectiva Clientes	Acciones	Indicadores	Unidad
OCP 1.1 En el 2016, se facturará, con un incremento del 3% con respecto al 2015.	a) Promover los productos elaborados y beneficiados para obtener un incremento en ventas de 20% a 23%. b) Expandir a nuevos mercados internos y externos. c) Lanzar promociones al consumidor para generar rotación y consumo.	Tasa de crecimiento de ventas	Variación porcentual anual
OCP 1.4 Para el 2019, las ventas tendrán un crecimiento del 3%.	a) Establecer puntos de venta estratégicos de acuerdo al estudio de mercado realizado. b) Lanzar la campaña publicitaria y promoción de los nuevos productos.	Informe de puntos de venta de nueva línea de negocios Tasa de crecimiento de ventas	Unidades Variación porcentual anual
OCP 1.5 En el 2020, la facturación tendrá un incremento de 5% respecto al 2019.	a) Establecer <i>joint venture</i> con empresas relacionadas a la nueva línea de negocio. b) Alcanzar una participación de mercado en la línea de Fast Food en 6%	Tasa de crecimiento de la participación de mercado Tasa de crecimiento de ventas	Variación porcentual anual Variación porcentual anual
Perspectiva Procesos	Acciones	Indicadores	Unidad
OCP 1.3 En el 2018, las ventas se incrementarán en 4% con respecto al 2017. en 4%.	a) Realizar la proyección de ventas a través de política de precios. b) Implementar los prototipos de los nuevos productos con los socios estratégicos. c) Ejecutar el plan de marketing para los productos de la nueva línea Fast Food.	Número de productos en venta con socios estratégicos Tasa de crecimiento de ventas	Unidades. Variación porcentual anual
OCP 2.3 Para el 2018, el ROE será de 4.71%.	a) Determinar la cadena de valor de los productos "Today Food". b) Desarrollar la ingeniería y construcción de la nueva planta para la línea de negocio Fast Food.	Tasa crecimiento de rentabilidad	Variación porcentual anual
OCP 2.4 Para 2019, el ROE será de 5.36%.	a) Implementación tecnológica y comercial de nueva línea Fast Food. b) Automatización de procesos en las plantas existentes. c) Incrementar tecnología de punta en plantas obsoletas. d) Repotenciar la cadena de frío en las operaciones de productos congelados.	Relación de procesos de producción automatizados con total de procesos de producción Tasa de crecimiento de rentabilidad	Variación porcentual anual Variación porcentual anual
OCP 2.5 En el 2020, el ROE será de 5.86%.	a) Reestructurar los procesos para reducir las mermas en 10%. b) Desarrollar negocios alternativos con los subproductos de los procesos industriales. c) Realizar el reciclaje en las plantas de producción, reutilizando residuos.	Tasa de disminución de merma Número de negocios alternativos Tasa de crecimiento de rentabilidad	Variación porcentual anual Unidades. Variación porcentual anual
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento interno	Acciones	Indicadores	Unidad
OCP 2.2 Para el 2017, el ROE será de 4.11%.	a) Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados a través del Área I+D. b) Contratar personal especializado para los nuevos productos y capacitarlos en los procesos industriales.	Número de nuevos productos desarrollados. Número de personal especializado contratado Número de capacitaciones por área.	Unidades Unidades Unidades

Capítulo IX: Competitividad de San Fernando

9.1 Análisis Competitivo de San Fernando

La competitividad es un factor primordial para la empresa que se encuentra plasmada en su visión: “Para el año 2020, San Fernando será la empresa más rentable en el sector avícola ampliando la comercialización de nuevos productos a un mayor mercado nacional, y de América Latina y Asia”. A través de la implementación de las estrategias retenidas, San Fernando buscará posicionarse para ser más competitiva desde el punto de vista de la producción a través de su nueva Gerencia de I+D, que permitiría una mejora en la calidad de la producción y productos, y desarrollo de nuevos productos y negocios. Desde el punto de vista del mercado, a través de la Gerencia Comercial, se fortalecerá la marca e imagen de la empresa para posicionarse en nuevos mercados y negocios con el establecimiento de alianzas estratégicas, *joint venture* o la fusión de empresas.

San Fernando está mejorando su productividad a fin de incrementar su competitividad en el sector cárnico interno y externo. En cuanto al sector, se aprecia que el Perú es el quinto país en producción de pollos en Latinoamérica en el 2014 y 2015 (ver Figura 24), seguido de Venezuela y Chile; sin embargo, Chile exportó US\$ 208 millones de dólares mientras que el Perú US\$ 2.6 millones (García, 2014). De las cinco empresas que concentraron las exportaciones en el 2012, San Fernando ocupó el primer lugar de las exportaciones con 58% (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Fernando

Dentro de las ventajas competitivas de San Fernando, mencionadas en el análisis de la industria avícola, se encuentran las siguientes:

- Experiencia acumulada por más de 70 años en el mercado peruano.
- Productos cárnicos de alta calidad identificados por los consumidores.

- Robusta integración vertical desde los procesos de producción hasta la comercialización de sus productos cárnicos.
- Estandarización de procesos y optimización de mano de obra tecnificada.
- Fuerte inversión en el uso de tecnología aplicada en la crianza de aves para incrementar su productividad.
- Fuerte presencia de su marca e imagen en otros mercados y negocios.
- Buena solvencia económica que permite solventar sus obligaciones financieras.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Fernando

Para el desarrollo de la competitividad, es importante el desarrollo de clústeres que podrían clasificarse dentro de las diferentes actividades económicas que ayudarían a la producción de productos agrícolas y alimenticios de alta calidad, y al fortalecimiento de la industria avícola y de la industria alimentaria en el Perú. El Consejo Nacional de la Competitividad (2013) señaló la existencia del clúster cárnico en la provincia de Lima, cuyas empresas se dedican al procesamiento, elaboración y comercialización de carne de aves y porcinos que agrupa a 450 empresas, de las cuales se distribuyen de la siguiente manera: (a) 16% corresponde a medianas y grandes empresas, (b) 22% son pequeñas, y (c) 61% son microempresas, ubicándose en el puesto 22 del *ranking* de clúster.

Además, se describió la forma de cómo se interrelacionan los diferentes actores dentro de la cadena de valor del clúster cárnico (ver Figura A1). siendo los principales agentes en el clúster del sector avícola:

- los proveedores de materia prima, bienes y equipo;
- los proveedores de servicios auxiliares,
- las granjas, los camales, las procesadoras, las avícolas integradas;
- los mercados internos y externos,
- los centros de conocimiento, las asociaciones y gremios.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Cabe indicar que el hecho de formar parte de un clúster debe favorecer el crecimiento del sector avícola, lo que permitirá mejorar la posición competitiva de San Fernando a través de sus competencias distintivas y de la interrelación con otras empresas relacionadas. Si bien es cierto que el clúster cárnico busca incrementar la competitividad de las diferentes empresas e instituciones interrelacionadas para crear valor a sus clientes, se deben superar algunos retos para impulsar dicha competitividad en el sector (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013):

1. Aumentar el número de empresas formales en la cadena de valor a través del fortalecimiento de las asociaciones.
2. Promover regulaciones en temas sanitarios que forman parte de la cadena de valor.
3. Expandirse a mercados internacionales.
4. Mejorar la ventaja competitiva del clúster a través de la eficiencia de los procesos e implementación de tecnologías.
5. Promover la investigación y desarrollo con el fin de mejorar la productividad.

9.5 Conclusiones

Si bien es cierto que existe un clúster cárnico en Lima, las asociaciones, empresas e instituciones involucradas deberían promover y desarrollar el clúster cárnico a nivel nacional a fin de mejorar la eficiencia y tecnificación de las empresas, fortalecer la industria avícola, impulsar las exportaciones y desarrollar la competitividad a nivel internacional. El desarrollo de este clúster a nivel nacional favorecerá a San Fernando ya que cuenta con una serie de ventajas competitivas para posicionarse en nuevos mercados y negocios a través de alianzas estratégicas u otras modalidades estratégicas. La posición competitiva de San Fernando le permitirá afrontar nuevos retos en este entorno internacional y, de esta manera, adquirir nuevas competencias que le ayudarán a fortalecer dicha posición.

Capítulo X: Evaluación Estratégica

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral permite visualizar, relacionar, hacer reajustes y controlar, a través de un panorama holístico, los aspectos esenciales del proceso estratégico que seguirá San Fernando, los cuales son la visión, la misión, los intereses organizacionales, los objetivos de corto y largo plazo, los principios cardinales, las políticas, los valores, el código de ética, las estrategias, el tablero de control, los recursos, y la estructura organizacional. Se puede apreciar cómo San Fernando afrontará los retos en el tiempo para llegar a consolidarse como líder en todas sus líneas de negocio, a nivel nacional e internacional, a través del monitoreo y seguimiento de los objetivos trazados (corto y largo plazo) y las estrategias de diversificación Conglomerada e intensivas en desarrollo de mercados. De este modo San Fernando alcanzará su visión y objetivos de sostenibilidad y rentabilidad que se han propuesto.

10.2 Conclusiones Finales

1. San Fernando, aunque está posicionada en la industria avícola, requiere cambiar su estrategia de negocio para tener mayor sostenibilidad y rentabilidad. Por la realidad del mercado y naturaleza actual del negocio avícola, es muy dependiente de la venta de la carne de pollo, y está expuesta a los riesgos de precio de insumos y tipo de cambio, lo que impacta negativamente en sus resultados financieros.
2. El consumidor peruano es cada vez es más exigente al evaluar la calidad de los productos y servicios que adquiere, proceso que se irá acentuando. En este sentido, San Fernando cuenta con una ventaja competitiva al ser una empresa identificada por el consumidor por la alta calidad de los productos, lo que propicia el desarrollo de nuevas estrategias externas de diversificación e intensivas en desarrollo de mercados.

3. En cuanto al análisis de la industria avícola, y el papel de San Fernando y sus competidores, se puede concluir que el mercado se encuentra maduro y los márgenes de ganancias son bajos.
4. Actualmente San Fernando se encuentra en un entorno favorable para competir en nuevos mercados basados o que incorporen productos cárnicos con valor agregado a nivel nacional y, posteriormente, a nivel internacional.
5. Del análisis de los nuevos mercados y de los compradores clasificados por estilos de vida, se puede identificar que el segmento de mayor poder adquisitivo está representado por las personas sofisticadas, las madres modernas y trabajadoras, y los jóvenes profesionales.
6. Se ha identificado la importancia de los recursos humanos con gran potencial ya que el nuevo conocimiento generado implicará un manejo adecuado de la gestión del conocimiento a nivel de todas las áreas de San Fernando.
7. San Fernando cuenta con las capacidades distintivas en experiencia, infraestructura y razonable proyección financiera que le facilitaría alcanzar la visión propuesta y un mejor posicionamiento en el sector avícola. Así mismo, le permitiría posicionarse gradualmente en el sector alimentos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda implementar el presente Planeamiento Estratégico.
2. Se recomienda revisar periódicamente la visión para garantizar su relevancia y continuidad.
3. San Fernando debería pasar de ser un líder en costos a ser un líder en diferenciación.
4. Se recomienda adoptar la nueva estructura organizacional propuesta.
5. Se recomienda el desarrollo de nuevos mercados y la implementación de la nueva línea de negocio, *Today Food*.

6. Expandir el negocio del pollo al mercado interno en provincias a fin de consolidar su marca a nivel nacional.
7. Implementar un plan de capacitación y formación integral, alineado a la nueva línea de negocio.

10.4 Futuro de San Fernando

En el 2020, San Fernando incrementará su rentabilidad y tendrá un mayor crecimiento en la industria de alimentos, contribuyendo a impulsar el desarrollo económico del país. Tendrá alianzas estratégicas con importantes empresas del sector alimentos y del sector servicios que habrán permitido su expansión. Su imagen será la de una empresa moderna, a la vanguardia en satisfacer las necesidades de los consumidores exigentes; con infraestructura y tecnología de punta, que respaldan la alta calidad de sus productos, reconocida local y globalmente (ver Figura 33).

A nivel nacional su participación de mercado será mayor en todas sus líneas de negocio. Con la nueva línea de negocio de “*Today Food*”, habrá incursionado en el mercado del *fast food*, y aunque no será líder tendrá una participación cada vez más creciente. Así, su presencia en la industria de alimentos estará consolidada, con alta demanda del consumidor moderno y profesional. “*Today Food*” será parte del nuevo estilo de vida y hábitos de consumo de las familias peruanas, y tendrá una gran presencia en centros comerciales y supermercados.

Este crecimiento se habrá expandido a las provincias iniciando en la costa norte, ciudades de Trujillo y Chiclayo. San Fernando habrá seguido adaptándose a las regulaciones internacionales de seguridad y sanidad requeridas por los países a los que exporta. A raíz del rápido crecimiento local de la nueva línea de negocio, se encuentra en evaluación la apertura de franquicias en los países donde San Fernando tiene lazos comerciales y sus productos son reconocidos por los consumidores.

El crecimiento de la nueva línea de negocio habrá propiciado la generación de nuevos negocios relacionados, que han generado alianzas estratégicas con otras empresas. Esto ha fortalecido las relaciones comerciales y financieras de las demás empresas del Grupo Ikeda. El Grupo Ikeda se encuentra también en crecimiento, desarrollando empresas afines a la nueva estrategia de negocio de San Fernando.



Figura 333. Futuro de San Fernando.

VISION				
Para el año 2020, San Fernando será reconocida como la empresa con mayor presencia en la alimentación de las familias peruanas.				
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			PRINCIPIOS CARDINALES
1. Seguir manteniendo el liderazgo del mercado, incrementando el volumen de ventas de todas las líneas de negocios de la empresa. 2. Incrementar la rentabilidad de la empresa, obteniendo un mayor margen de utilidad. 3. Incrementar el flujo de efectivo con el objetivo de cubrir las inversiones y compromisos.	1. En el 2020 nuestra facturación será S/. 2,700 MM; en el 2014 se llegó a facturar S/. 2,265 MM.	2. Para el 2020 el índice de rentabilidad ROE se incrementará de 3% a 6%.	3. En el 2020 el efectivo neto será de S/. 70 MM; en el 2014 el efectivo neto fue de S/. 56 MM.	Influencia de terceras partes. Lazos pasados y presentes. Contrabalance de intereses. Conservación de los enemigos.
ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	POLITICAS
E1. Desarrollo de nuevos productos para consumidor moderno, práctico y exigente.	OCP 1.1: El 2016 facturaremos con un incremento de 3% respecto al 2015. a) Promover los productos elaborados y beneficiados para obtener un incremento en las ventas de 20% a 23%. b) Expandir el negocio a mercados internos y externos. c) Lanzar promociones al consumidor para generar rotación y consumo.	OCP 2.1: En el 2016 el ROE será 3.59% a) Lograr un ahorro de 10% en gastos administrativos, subcontratando procesos que no son del core business. b) Eliminar las líneas no rentables para racionalizar y redirigir recursos. OCP 2.2: Para el 2017 el ROE se incrementará a 4.11%. a) Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados por el área de I + D. b) Contratar personal especializado y capacitar en el proceso industrial del nuevo negocio.	OCP 3.1: Para el 2016 el efectivo será de S/. 58.5 MM. a) Establecer nuevas políticas de pago a proveedores de 60 días a 120 días. b) Ampliar la cartera de proveedores con buen respaldo financiero. OCP 3.2: En el 2017 el efectivo representará S/. 61 MM. a) Cambiar las políticas de cobranza reduciendo el periodo de crédito de 4 a 60 días.	1. Promover una cultura de innovación y creatividad para la identificación y desarrollo de nuevos productos y negocios, y no necesariamente los colaboradores que trabajen en la unidad de nuevos negocios. 2. Fomentar la generación de nuevas ideas y conocimiento en el personal a través de una política de investigación y desarrollo. 3. Crear entornos laborales flexibles y dinámicos que propicien la creatividad e innovación de equipos de diferentes unidades para el logro de objetivos. 4. Identificar a las personas talentosas que se involucren con los objetivos de la empresa para retenerlas a través de programas de desarrollo profesional.
E2. Crear nueva línea de negocios de alimentos frescos "Today Food".	OCP 1.2: Para el 2017 el monto de las ventas aumentarán en 4 %. a) Aumentar las franquicias de las granjas para ganar mayor mercado. b) Establecer alianzas comerciales para impulsar los productos de la nueva línea de negocio. c) Mejorar la eficiencia operativa con una reducción en los costos de venta de 1%. OCP 1.3: En el 2018 las ventas se incrementarán en 4%, respecto al año 2017. a) Realizar la proyección de ventas a través de la política de precios. b) Implementar los prototipos de los nuevos productos con los socios estratégicos. c) Ejecutar el plan de marketing para los productos de la nueva línea Fast Food.	OCP 2.3: En el año 2018 el índice ROE será de 4.71%. a) Determinar la cadena de valor para la línea Today Food. b) Desarrollar la ingeniería y construcción de la nueva planta para la línea de negocio Fast Food.	OCP 3.3: Para el 2018 el efectivo será de S/. 64 MM. a) Solicitar préstamos bancarios para financiamiento de nuevos proyectos.	5. Estudiar continuamente el mercado, identificar a los competidores y las tendencias de los consumidores. 6. Elaborar planes de capacitación del personal para la mejora de procesos. 7. Dar a conocer los objetivos de la empresa para que el personal participe en su implementación. 8. Implementar políticas de compensaciones para los colaboradores que impulsen el desarrollo de nuevos productos y negocios.
E3. Expandir el negocio de la línea de pollos y pavos hacia nuevos mercados, especialmente a provincias.	OCP 1.5: En el 2020 la facturación por ventas tendrá un incremento de 5%, respecto al 2019. a) Expandir a través de la empresa relacionadas a granjas de pollos y pavos en el sur y la amazonia. b) Establecer los puntos de ventas estratégicos de acuerdo al estudio de mercado realizado.	OCP 2.4: Para el año 2019 el índice del ROE será de 5.36%. a) Implementación tecnológica y comercial de la nueva línea Fast Food. b) Automatizar los procesos en las plantas existentes. c) Incrementar tecnología de punta en plantas obsoletas. d) Repotenciar la cadena de frío en las operaciones de productos congelados.	OCP 3.4: En el 2019 el efectivo será de S/. 67.5 MM. a) Realizar inversiones en instrumentos financieros de largo plazo.	9. Promover una política de colaboración con otras empresas involucradas en los sectores avícolas y/o de alimentación que pudiesen ayudar a formar alianzas estratégicas y al logro de objetivos empresariales en común. 10. Difundir los nuevos productos y negocios a través de una serie de campañas publicitarias. 11. Promover la búsqueda de nuevos mercados. 12. Promover la mejora continua en los procesos
E6. Desarrollar líneas de negocios de productos alternativos: línea de peces.	OCP 1.4: Para el 2019 las ventas tendrán un crecimiento de 3%. a) Lanzar la campaña publicitaria y promoción de los nuevos productos a base del pollo.	OCP 2.5: En el año 2020 el ROE llegará a 5.86%. a) Reestructurar los procesos para reducir las mermas en 10%. b) Desarrollar productos alternativos con los subproductos de los procesos industriales. c) Realizar el reciclaje en las plantas de producción para reutilizar los residuos.	OCP 3.5: Para el 2020 el efectivo se incrementará a S/. 70 MM. a) Establecer políticas para el cobro por adelantado en la línea de genética en Latinoamérica.	
TABLERO DE CONTROL				
Perspectiva Financiera	La perspectiva financiera considera los aspectos financieros pertinentes, tal como el retorno de patrimonio y utilidades sobre las ventas, e ingresos y rentabilidad de proyectos.	La perspectiva financiera se puede dividir en dos aspectos clave, la estrategia financiera de crecimiento y la estrategia financiera de productividad.		
Perspectiva del Cliente		Como se ha demostrado en varias matrices, San Fernando debe aumentar su participación de mercado, mientras que trabaja para mejorar la satisfacción de los clientes actuales.	De la misma manera, debe optimizar la rentabilidad de su cartera, analizando su costo/beneficio por cliente y administrar mejor los gastos mediante alianzas estratégicas para impulsar nuevas unidades de negocio.	
Perspectiva Interna			La perspectiva interna controla cómo la Empresa debe aprender y mejorar como organización, midiendo las actividades cruciales y de mayor impacto.	Las métricas de aprendizaje interno que responden a la visión y estrategias serían: (a) propuestas de mejora e innovación, (b) eficiencia operacional del personal, y (c) nivel de desempeño en base a objetivos.
RECURSOS				
Para alcanzar los objetivos propuestos la empresa deberá invertir en recursos tecnológicos acordes a sus nuevas necesidades. Al 2016 la empresa habrá potenciado su área de I+D por lo que es necesario la inversión en sistemas en tecnología, informática y comunicaciones como herramientas de apoyo que soporten adecuadamente la producción y comercialización de nuevos productos de acuerdo a las actuales tendencias (por ejemplo, venta online), logrando el consumo y satisfacción de clientes. Asimismo, es necesaria la inversión en mejoras de los estándares de calidad de los productos: control de sanidad, equipos eficientes y que cuiden el medio ambiente, de manera que los clientes sigan reconociendo los productos de la empresa como productos de alta calidad.				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
Para llevar a cabo la implementación de este plan estratégico, se plantea la creación de una nueva gerencia que verá todo lo relacionado con I & D y la mejora continua de los procesos. A pesar de que existe como parte de la Gerencia comercial, se está separando para que permita mayor desarrollo e impulso en los objetivos propuestos, mientras que la gerencia corporativo comercial sólo se dedicará a las labores comerciales y a la implementación de las nuevas líneas de negocios.				
<pre> graph TD GG[Gerencia General] --> GCO[Gerencia Corporativa Operaciones] GG --> GCA[Gerencia Aseguramiento de la Calidad y Medio Ambiente] GG --> GGO[Gerencia Gestión Operaciones y Compras] GG --> GCGH[Gerencia Corporativa Gestión Humana] GG --> GCAF[Gerencia Corporativa Administración, Finanzas y Legal] GG --> GCC[Gerencia Corporativa Comercial] GG --> GCI[Gerencia Corporativa I&D] GCO --> GP[Gerencia Producción Pecuaria] GCO --> GPB[Gerencia Plantas Beneficio] GCA --> JPE[Jefatura Planificación Estratégica] GCA --> JGA[Jefatura Gestión Ambiental] GGO --> GMA[Gerencia As. Mantenimiento] GGO --> GPI[Gerencia Proyectos Industriales] GCGH --> GH[Gerencia Gestión Humana] GCGH --> JCC[Jefatura Cultura Corporativa] GCAF --> GTI[Gerencia Tecnología de la Información] GCAF --> GASF[Gerencia As. Planeamiento Financiero] GCAF --> JT[Jefatura Tesorería] GCC --> GMR[Gerencia Marca, Com y Reputación] GCC --> GM[Gerencia Marketing] GCI --> GAINP[Gerencia As. I&D Nuevos Productos] GCI --> GAINB[Gerencia As. I&D Nuevos Negocios] </pre>				

Valores:
Honestidad, Lealtad, Respeto, Laboriosidad

El Código de Ética de San Fernando tiene como propósito proveer de principios de orientación y una guía de comportamientos, sobre la base de valores, que rigen su actuar y la toma de sus decisiones como personas y como miembros de San Fernando. Es consciente de que el éxito de su negocio desde su fundación hasta la actualidad, se ha basado en la vivencia de valores. Y, en esa medida, busca reafirmar su compromiso de actuar con ética e integridad en sus relaciones con clientes, consumidores, colaboradores, proveedores, comunidad y todos los que tienen relación con la Empresa.

Somos la empresa líder del sector alimentos, ofrecemos productos de elevado valor proteico al mercado global, elaborados con altos estándares tecnológicos y de calidad, contribuyendo al bienestar de la humanidad, respetando y cuidando el medio ambiente.

MISION

Referencias

- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, O., & Lévano, G. (2014). *Análisis Prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado en <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-para-el-desarrollo/2014/analisis-prospectivo-del-sector-de-comida-rapida-en-lima-2014-2030/>
- Arellano Cueva, R. (2015). *Las caras de los no pobres*. Recuperado en <http://www.arellanomarketing.com/inicio/las-caras-de-los-no-pobres/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>
- Banco Mundial. (s. f. a). *Gasto militar (% del gasto de gobierno central)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.ZS/countries/PE?display=de-fault>
- Banco Mundial. (s. f. b). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barbieri Gambini, B. (2013). Enfoque del desarrollo del negocio avícola exportable en Perú y América Latina. *Agro Enfoque*, 29(191), 75-79.
- Chavarrías Ferrás, Marta. (2013). Los 15 principales avances en tecnología alimentaria. Recuperado de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2013/10/24/218388.php>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2012). *Agenda de la Competitividad 2012-2013*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Ciencia_tecnologia_e_innovacion_.pdf

- Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>
- Cruzado Mendoza, D. (2015, 15 de julio). La Calera invierte US\$30 millones en automatizar su producción. *Gestión*. p. 8.
- Datos macro. (s. f.). *Perú – Índice de Competitividad Global*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- Del Greco, Natalia. (2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2603.pdf>
- El Comercio. (2015, 4 de mayo). MEF: El kilo de pollo bajaría hasta S/.0,40 por franja agrícola. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-kilo-pollo-bajaria-hasta-s040-franja-agricola-noticia-1808768>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A. (2014, 21 de mayo). *Informe de Clasificación San Fernando*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/>
- Favre Carranza, J. (2010). La avicultura y su rol en la economía nacional. *Agro Enfoque*, 24(173), 58-59.
- Favre Carranza, J. (2011). Historia de la avicultura en el Perú. *Agro Enfoque*, 27(179), 46-48.
- Fonseca, E. (2015, 15 de julio). *10 tendencias globales de la industria de los alimentos*. Recuperado de <http://www.globalstd.com/networks/blog/10-tendencias-globales-de-la-industria-de-los-alimentos-primera-parte>
- Frenk, A. (2014, 28 de julio). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. Recuperado en <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

García Olano, E. (2014, 15 de setiembre). Márgenes de las avícolas solo llegan a 3%.

Gestión. p. 11.

Gastañui Ramírez, A. (2013, 20 de enero). El momento de la clase media es lo que sostiene el

crecimiento. *El Comercio*. p. 6. Recuperado en

http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/589ef-clase-media-d-ec-20012013-portafolio.pdf

Gestión. (2013). Inversiones mutuas en Perú y Chile generaron más de un millón de empleos.

Recuperado en <http://gestion.pe/economia/inversiones-mutuas-peru-y-chile-generaron-mas-millon-empleos-2061049>

Gestión. (2014). Unas 300 mil familias dependen de relación comercial entre Perú y Chile.

Recuperado en <http://gestion.pe/economia/unas-300-mil-familias-peru-y-chile-dependen-relacion-comercial-entre-ambos-paises-2087264>

Gestión. (2014b, 15 de julio). El pollo representa el 53% del consumo total de carnes en el Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934>

Gestión. (2015). Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. Recuperado en

<http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Gestión. (2015). Cuatro razones por las que China golpeará la economía peruana. Recuperado

en <http://gestion.pe/economia/cuatro-razones-que-china-golpeará-economía-peruana-2140908>

Gestión. (2016, 14 de enero). Producción de pollo alcanzó récord con 673 mlls. de unidades

en el 2015. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/producción-pollo-alcanzo-record-673-mlls-unidades-2015-2152597>

- Hy Line (2015, marzo). Hy Line alrededor del mundo. Perú: lanzamiento del nuevo manual de Hy Line. *Hy Line Innovations*, p. 8. Recuperado de http://www.hyline.com/UserDocs/Pages/INNO_ISSUE_8_SPN.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Evolución de la Importaciones y Exportaciones - diciembre 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf
- Koo, W. (2015, 5 de noviembre). Maíz amarillo duro Perú importación octubre 2015. *Agrodataperu*. Recuperado de: <http://www.agrodataperu.com/2015/11/maiz-amarillo-duro-importacion-agropecuaria-peru-im.html>
- La comida que elegimos tiene impacto ambiental: Comer menos carne reduce el cambio climático. (2014, 2 de setiembre). *20 Minutos*. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/2227312/0/cambio-climatico/dieta-alimentacion-carne/impacto-ambiental/#xtor=AD-15&xts=467263>
- Mariluz, O. (2015, 13 de marzo). Cautela de consumidores de no adquirir carnes caras fortalecerá venta de pollo. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cautela-consumidores-no-adquirir-carnes-caras-fortalecera-venta-pollo-2126091>
- Maximixe Consult S.A. (2015, febrero). Avícola. *Riesgos de Mercado*, 21-36.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Producción pecuaria e industria avícola 2013*. Lima: Minagri.

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). Producción avícola. *Boletín Estadístico Mensual del Sector Avícola*, 1(12), 8-9. Recuperado de <http://siesa.minag.gob.pe/siesa/?q=publicaciones/boletin-estadistico-mensual-sector-avicola>
- Ministerio de Defensa. (s. f.). *Libro Blanco de Defensa Nacional*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Competitividad: Líneas estratégicas Agenda de competitividad 2012-2013 y Agenda de competitividad 2014-2018*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=30&Itemid=100732&lang=es
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017 revisado*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014-2015*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf
- Novak, F., & García-Corrochano, L. (2014). Presentación y análisis general del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre el diferendo marítimo entre el Perú y Chile. *Revista Agenda Internacional*, Año 21(32). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/viewFile/9876/10292>

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2009). Cómo alimentar al mundo en el 2050. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/synthesis_papers/C%C3%B3mo_alimentar_al_mundo_en_2050.pdf
- Paan, C. (2014a, 18 de agosto). San Fernando busca convertirse en multinacional de alimentos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/san-fernando-busca-convetirse-multinacional-alimentos-noticia-1750607>
- Paan, C. (2014b, 18 de agosto). La nueva familia. *El Comercio. Suplemento Día 1*. p. 18-20.
- Perú Panorama General. (2015, 15 de abril). Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Peru Top Publications. (2015). *Peru: The top 10,000 companies 2015*. Lima: Autor.
- Productos Avícolas San Fernando. (2012, julio). *Revista Industria Alimentaria*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/EdicionDigital>
- Repuntan pollo y huevo en la avicultura Latinoamericana. (2016). *Industria Avícola*, 63(3), 10-38. Recuperado de <http://www.industriaavicola-digital.com/201603/Default/7/0#&pageSet=6>
- Retoma su camino la industria avícola latinoamericana. (2015). *Industria Avícola*, 62(3), 12-30. Recuperado de <http://www.wattagnet.com>
- San Fernando S.A. (2015). *Memoria anual 2014: San Fernando S.A.* Recuperado de www.smv.gob.pe/.../temp/Memoria%20SMV%202014_v%20FINAL.pdf
- Semana Económica. (2014). CAMP 2014: El consumidor peruano y las marcas peruanas que la rompen. Recuperado en <http://semanaeconomica.com/marketingdeconexiones/2014/07/14/el-consumidor-peruano-y-las-marcas-peruanas-que-la-rompen/>

USAID & Paraguay Vende. (s.f). *Producción avícola: Negocio en crecimiento*. Recuperado de http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/produccion_avicola.pdf

Velarde, J. (2015). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012*.

Recuperado en http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Ysla Camacho, Z. (2015, 14 de diciembre). Contilatin se industrializa. *El Comercio*.

Suplemento Día 1. p. 12.



Apéndice



Asociaciones y gremios extractivos: Asociación Peruana de Avicultura (APA), Asociación Peruana de Porcicultores (ASOPORCI).

AAPP: Minag, Produce, Promperú, SUNAT, SENASA

Centros de Conocimiento

Universidades: UNAC, UNALM

Institutos de Formación Profesional: SENATI

Centros Tecnológicos e Investigación:

Laboratorios: Bioservice, Cimatec

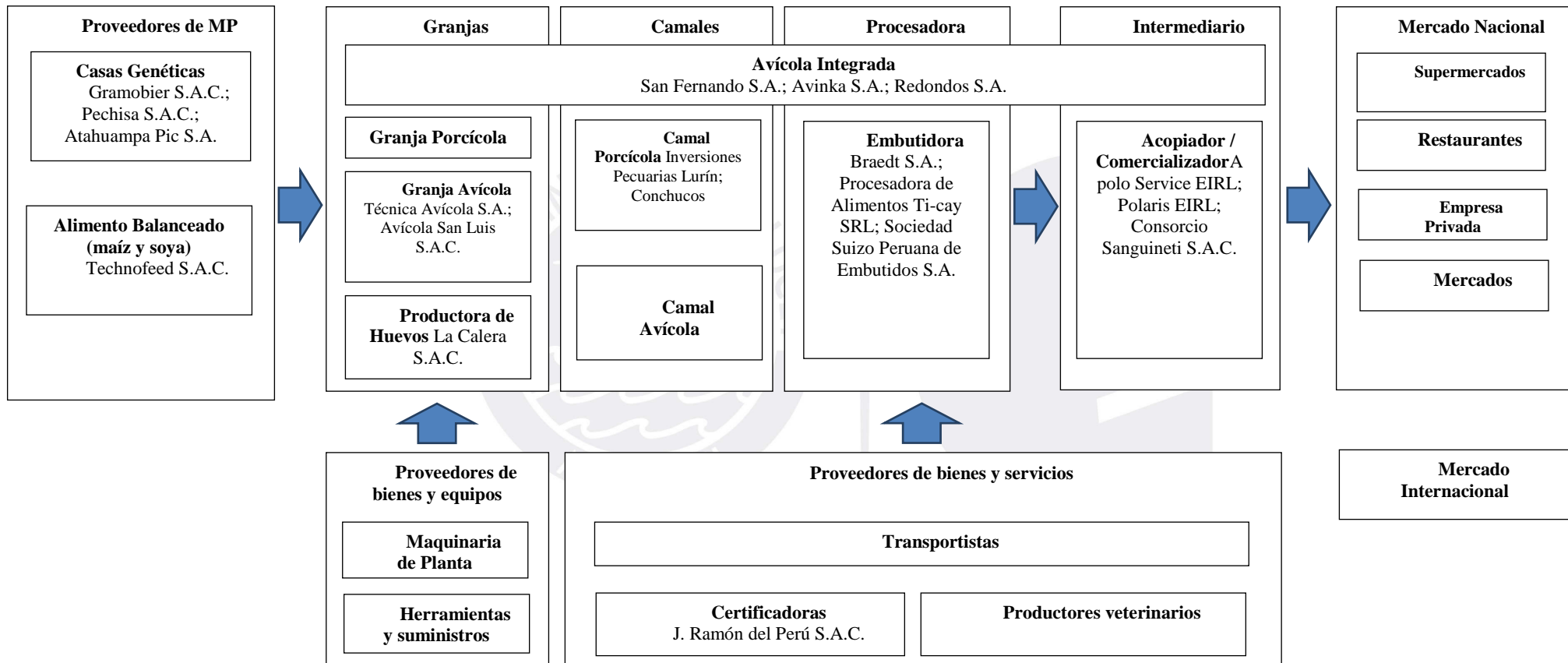


Figura A1. Cadena de valor del clúster cárnico. Tomado de “Agenda de la Competitividad 2012-2013”, por Consejo Nacional de la Competitividad, 2013. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Ciencia_tecnologia_e_innovacion_.pdf.