

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA EL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Productos Alimenticios TRESA S.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINSTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Julio Castillo Correa

Marjorie Ishiguro King

Alvaro Vargas Saldaña

Andrea Zegarra Bernal

Asesor: Jorge Benzaquen De las Casas

Santiago de Surco, Diciembre del 2015

Agradecimientos

Los autores de esta tesis queremos agradecer a Dios, por darnos la vida, la salud y la fuerza para seguir creciendo y luchando en el camino del bien, y poder contribuir con nuestro trabajo y conocimientos, a la riqueza de nuestra patria y el bienestar de nuestras familias.

Agradecemos al Profesor Fernando D'Alessio que con sus enseñanzas y constante superación, ha servido de ejemplo para nosotros, construyendo un nivel de educación que no estaba disponible en nuestro país, brindándonos las herramientas necesarias, y seleccionando a los profesores adecuados que nos entregaron los lineamientos que despertaron en nosotros la curiosidad académica y la mejora continua.

Nuestro especial agradecimiento al Sr. Edgardo Arenas Astengo, Gerente General de Productos Alimenticios TRESA S.A., por habernos facilitado la información de su compañía para el desarrollo de esta tesis, así como por su permanente disposición y apoyo tanto de parte de su esposa Elena Angulo Montenegro, de su hijo Edgardo Arenas Ruiz y de él mismo para poder entender la esencia de su compañía e identificar el rumbo de la misma.

Agradecemos también el apoyo constante de nuestro asesor de tesis Jorge Benzaquen De las Casas y del coordinador de tesis Daniel Guevara Sánchez quienes con sus enseñanzas y consejos nos han orientado en la mejora de nuestro trabajo y de nuestra perspectiva como profesionales.

Agradecemos a nuestras familias: padres, hermanos, esposas, hijos y sobrinos por su comprensión y soporte en esta etapa de mucho sacrificio, pues sin su apoyo, este logro no hubiera sido posible de alcanzar.

Dedicatorias

A Dios, por todas las bendiciones recibidas. A mis hijos Diego y Jimena, por saber comprender y aceptar el sacrificio vivido durante estos años de estudio, en los cuales me dieron fuerza e inspiración para poder cumplir con este reto. A mi esposa Roxana, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional durante estos años de estudios. A mis padres, hermana y abuelos, por el apoyo y aliento constante.

Julio

Dedico esta tesis a mis padres: a mi Papi que está en el cielo y a mi Mami que está conmigo, a quienes amo y admiro con todo mi ser, por haber sido una inspiración constante para nunca tener miedo a enfrentar los retos que se me presentaron y buscar siempre ser una mejor persona. A mis hermanos: Rossanita, Moniquita, Alfredito y Geraldine, quienes han sido ejemplo de vida y apoyo constante. A Hannita quien nos brinda la tranquilidad diaria que nuestra familia está en buenas manos. A mis sobrinos: Ricardo Manuel y Mario Antonio, por llenar mi vida de alegría y orgullo al verlos tan grandes y buenas personas.

Marjorie

Dedico esta tesis a mi madre, quien en todo momento me impulsó y motivó a estudiar y a crecer profesionalmente. Igualmente a mi esposa, por su invaluable apoyo y por ser mi soporte durante los tiempos difíciles.

Alvaro

A Dios, a mis padres, a mis hermanas, a mi novio, a mis alumnos y a mis coachees por ser mis grandes maestros y por brindarme todo su apoyo y cariño día a día.

Andrea

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa Productos Alimenticios TRESA S.A., el cual resulta del análisis de los factores internos y externos de la empresa, donde se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que sirvieron de insumo para la definición y validación de estrategias mediante el uso de matrices, utilizando el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Así, se establecieron estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, orientados a la visión de la empresa.

Productos Alimenticios TRESA S.A. cuenta con un considerable potencial de desarrollo para posicionarse en los mercados nacional e internacional de salsas y aderezos siendo la calidad de sus productos y el nivel de su servicio, sus mejores aliados.

Los objetivos a largo plazo se han establecido en base al potencial de la organización, para ello se han definido las estrategias a implementar, los objetivos a corto plazo y los recursos asignados para su consecución. Se han considerado estrategias de desarrollo de productos y mercados, así como el lanzamiento de nuevos productos y posicionamiento de la marca TRESA a nivel nacional e internacional.

El desarrollo de Productos Alimenticios TRESA S.A. representa un crecimiento importante en el mercado de salsas y aderezos en el Perú, fomentando un mayor dinamismo comercial, mejorando su participación de mercado, ofreciendo productos de mayor calidad y un servicio excepcional que supere las expectativas de sus clientes.

Abstract

This document develops the strategic planning of Productos Alimenticios TRESA S.A. which was made by a deep analysis of the industry and their internal and external factors. It allowed us to identify key strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company and for the sector. We worked this thesis following the Sequential Strategic Process model, identifying and validating different strategies by using several matrixes in order to meet their short and long-term goals that are aligned with the vision of the company.

Productos Alimenticios TRESA S.A. has a big growth potential to win positioning in local and international dressing market, due to their two main allies: The excellent recognition of the Peruvian food, and their high quality products and service.

Long-term objectives are based on the potential of the organization. Then, the strategies, the short-term objectives, and the resources allocated to support the implementation and execution of this plan was defined. Development strategies for products and markets, as well as new products launch for TRESA branding positioning at national and international level were considered.

The evolution of Productos Alimenticios TRESA S.A. represents an expansion of the dressing markets in Peru, as well as great commercial dynamism among its competitors, improving their market share and offering high quality products and an exceptional service that will exceed its customers' expectations.

Tabla de contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión	6
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética	7
2.6 Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa	9
3.1 Análisis del Entorno PESTE	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	9
3.1.1 Fuerzas económicas y financieras (E)	12
3.1.2 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	16
3.1.3 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	22
3.1.4 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	24
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	25
3.3 La Organización y sus Competidores	25
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	26
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	26

3.3.3	Amenaza de los sustitutos	27
3.3.4	Amenaza de los entrantes	27
3.3.5	Rivalidad de los competidores	28
3.4	La Organización y sus Referentes	28
3.5	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	29
3.6	Conclusiones	31
Capítulo IV: Evaluación Interna		33
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	33
4.1.1	Administración y gerencia (A)	33
4.1.2	Marketing y ventas (M)	36
4.1.3	Operaciones y logística (O)	41
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	50
4.1.5	Recursos humanos (H)	52
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	53
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	55
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	58
4.3	Conclusiones	59
Capítulo V: Intereses de la Empresa y Objetivos de Largo Plazo		61
5.1	Intereses de la Organización	61
5.2	Potencial de la Organización	62
5.3	Principios Cardinales de la Organización	63
5.3.1	La influencia de terceras partes	63
5.3.2	Lazos pasados y presentes	63
5.3.3	El contrabalance de los intereses	64
5.3.3.1	Conservación de los enemigos.	65

5.4 Matriz de Intereses de la Empresa (MIO)	65
5.5 Objetivos de Largo Plazo	66
5.6 Conclusiones	68
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	69
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	69
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	69
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	72
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	74
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	74
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	76
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	78
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	80
6.9 Matriz de Ética (ME)	81
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	82
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	83
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	83
6.13 Conclusiones	83
Capítulo VII: Implementación Estratégica	87
7.1 Objetivos de Corto Plazo	87
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	94
7.3 Políticas de cada Estrategia	96
7.4 Estructura de la Organización	96
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	96
7.6 Recursos Humanos y Motivación	100
7.7 Gestión del Cambio	101

7.8 Conclusiones	101
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 (<i>Balanced Scorecard</i>)	105
8.3 Conclusiones	107
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	108
9.1 Plan Estratégico Integral	108
9.2 Conclusiones Finales	108
9.3 Recomendaciones Finales	110
9.4 Futuro de la Empresa	114
Referencias.....	115

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i>	Lista de Mercancías - TLC Chile	10
<i>Tabla 2.</i>	Población económicamente activa	18
<i>Tabla 3.</i>	Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE	26
<i>Tabla 4.</i>	Matriz de Perfil Competitivo - MPC	30
<i>Tabla 5.</i>	Matriz de Perfil Referencial - MPR	31
<i>Tabla 6.</i>	Listado de Productos Alimenticios TRESA	37
<i>Tabla 7.</i>	Listado de materias primas e insumos	43
<i>Tabla 8.</i>	Demanda de productos envasados en toneladas	45
<i>Tabla 9.</i>	Producción proyectada	45
<i>Tabla 10.</i>	Proyección de costo y precio de venta por unidad a producir	45
<i>Tabla 11.</i>	Ratios de liquidez	50
<i>Tabla 12.</i>	Ratios de endeudamiento	51
<i>Tabla 13.</i>	Ratios de gestión	51
<i>Tabla 14.</i>	Ratios de rentabilidad	52
<i>Tabla 15.</i>	Planilla de Trabajadores	53
<i>Tabla 16.</i>	Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI	59
<i>Tabla 17.</i>	Matriz de Intereses Organizacionales - MIO	66
<i>Tabla 18.</i>	Matriz FODA	70
<i>Tabla 19.</i>	Matriz PEYEA de Productos Alimenticios TRESA S.A.	71
<i>Tabla 20.</i>	Matriz BCG de Productos Alimenticios TRESA S.A	73
<i>Tabla 21.</i>	Matriz Interna - Externa de Productos Alimenticios TRESA S.A.	75
<i>Tabla 22.</i>	Matriz de Decisión Estratégica - Productos Alimenticios TRESA S.A.	77
<i>Tabla 23.</i>	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	79
<i>Tabla 24.</i>	Matriz Rumelt	78

<i>Tabla 25.</i>	Matriz de Ética	80
<i>Tabla 26.</i>	Matriz de Estrategias vs Objetivos de largo plazo	83
<i>Tabla 27.</i>	Matriz de Posibilidades de los Competidores	84
<i>Tabla 28.</i>	Recursos de los Objetivos de Corto Plazo	97
<i>Tabla 29.</i>	Políticas de cada Estrategia	98
<i>Tabla 30.</i>	Tablero de Control Balanceado	106
<i>Tabla 31.</i>	Plan Estratégico Integral	111

Lista de Figuras

Figura 0.	<i>Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i>	xiii
Figura 1.	<i>Tasa de interés real (%)</i>	14
Figura 2.	<i>Población nacional proyectada</i>	17
Figura 3.	<i>Población económicamente activa empleada adecuadamente</i>	18
Figura 4.	<i>Incremento en la PEA por departamentos</i>	19
Figura 5.	<i>Platos representativos de la comida peruana y preferencias</i>	20
Figura 6.	<i>Frecuencia de asistencia a restaurantes en tiempo libre</i>	21
Figura 7.	<i>Distribución del gasto mensual familiar per cápita</i>	21
Figura 8.	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	27
Figura 9.	<i>Participación del mercado de salsas</i>	29
Figura 10.	<i>Organigrama de la empresa</i>	34
Figura 11.	<i>Participación de mercado de salsas</i>	39
Figura 12.	<i>Participación de ventas de Productos Alimenticios TRESA</i>	41
Figura 13.	<i>Macroproceso empresarial de Productos Alimenticios TRESA</i>	42
Figura 14.	<i>Proceso de Producción</i>	44
Figura 15.	<i>Plano de disposición actual de equipos, maquinarias y áreas en general</i>	49
Figura 16 – A.	<i>Plano de evacuación y señalización de equipos de seguridad</i>	56
Figura 16 – B.	<i>Leyenda de señalización de equipos de seguridad</i>	57
Figura 17.	<i>Matriz PEYEA</i>	72
Figura 18.	<i>Matriz BCG para Productos Alimenticios TRESA S.A.</i>	73
Figura 19.	<i>Matriz Interna – Externa de Productos Alimenticios TRESA S.A.</i>	75
Figura 20.	<i>Matriz de Gran Estrategia para Productos Alimenticios TRESA S.A</i>	76
Figura 21.	<i>Organigrama Propuesto</i>	99

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

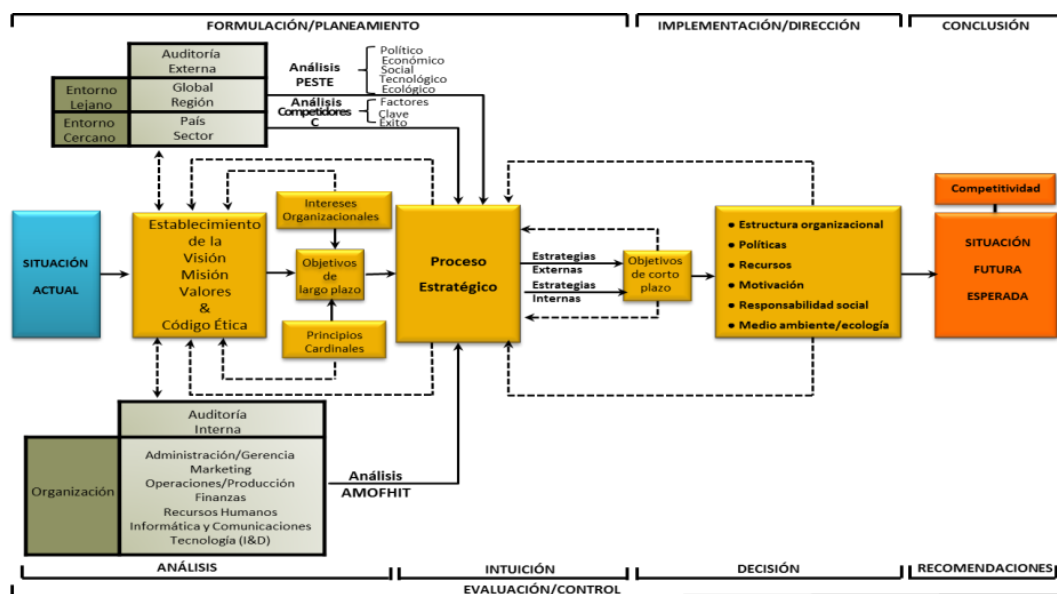


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia. Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico.

En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

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

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

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

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