

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.

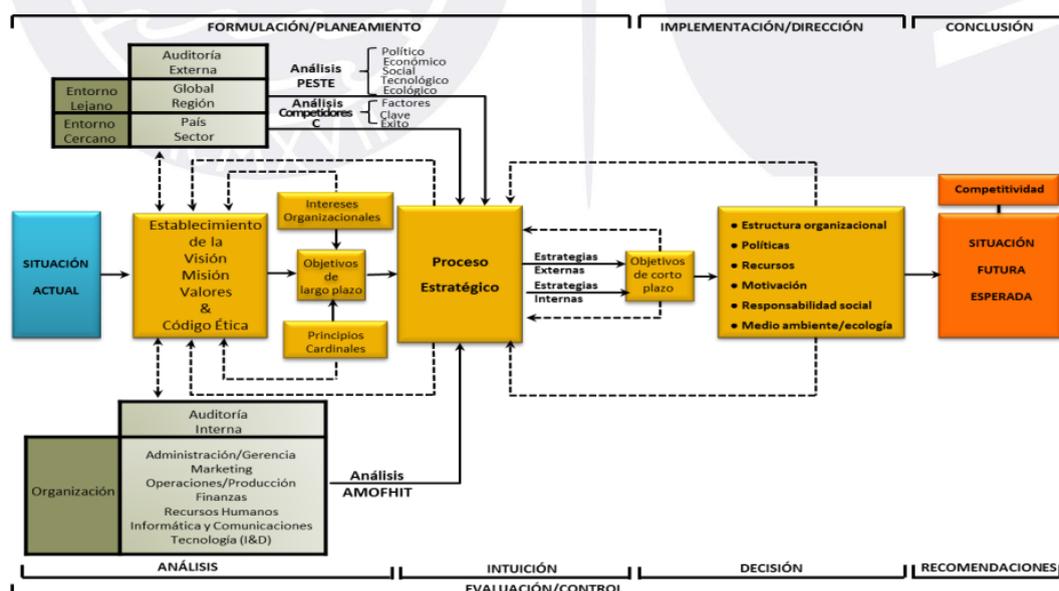


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico.

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

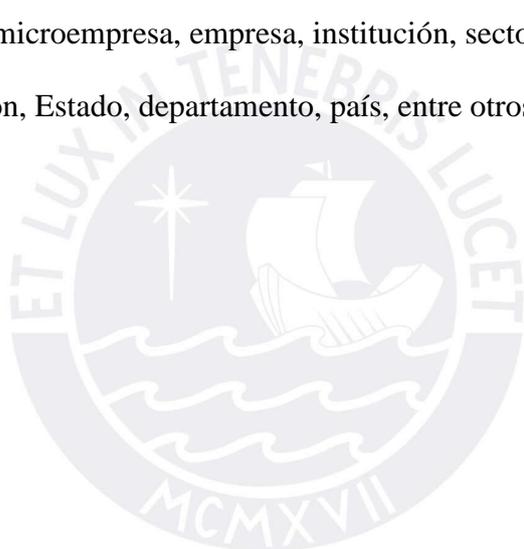
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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.



Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Situación General

Productos Alimenticios TRESA S.A. es una empresa familiar de giro industrial dedicada a la elaboración de alimentos envasados, fundada en 1986, cuyo gerente general y dueño de la compañía es Edgardo Arenas Astengo. Las iniciales de la empresa corresponden a TRES ARENAS quienes fueron los socios originales de la empresa, Edgardo Arenas y sus dos hermanos; sin embargo, estos últimos desistieron de la idea luego de haber constituido la empresa, por lo que quedó inscrito el nombre, pero sin su participación. Edgardo Arenas, de formación naval, vivió en Chile por los años 60s y se casó con la hija del dueño de la empresa Productos Alimenticios SILFRA Ltda. (SILFRA viene de los nombres de los padres: Silvia y Francisco), ubicada en Santiago de Chile, desde 1929. Francisco Ruiz, para evitar que Edgardo Arenas lleve a su hija a Perú, le ofreció trabajar en su empresa SILFRA en 1964, siendo ese momento, el inicio de la experiencia de Edgardo en la gama de condimentos y productos alimenticios. Fruto de ese matrimonio tuvieron un hijo, quien es el actual Gerente Comercial, Edgardo Arenas Ruiz. Pero años después, al fallecer la hija del dueño, Francisco Ruiz le ofrece a Edgardo Arenas el equivalente en dinero a sus acciones en la compañía para que pueda regresar al Perú.

Al llegar a su tierra natal, Edgardo Arenas observó que el mercado de salsas peruano no estaba muy desarrollado, por lo que decidió incursionar de manera artesanal en la producción de mostaza en su propio garaje. En 1989, la economía en el país estaba muy complicada, por lo que los hermanos Arenas decidieron retirarse de la compañía y Edgardo continuó solo. Proactivamente, empezó a utilizar las instalaciones de una empresa que trabajaba en convenio con la Universidad Agraria debido a que observó que ésta tenía capacidad ociosa ocasionada por las circunstancias por las que pasaba el país en ese momento. Valiéndose de su facilidad para generar relaciones de confianza, se hizo amigo de los trabajadores, comprándoles pollo a

la brasa y gaseosas para que le permitieran procesar sus productos en las maquinarias que estaban en desuso.

Actualmente, alquilan tres locales en la zona industrial de San Pedrito en el Distrito de Santiago de Surco, donde instalaron su planta y mantienen el almacenamiento de los productos y materias primas. Desde 1995 ampliaron su gama de productos e incluyeron salsas y pastas de ajíes, encurtidos, condimentos, aliños, aderezos, vinagres y sillao, entre otras, distribuyéndolos a nivel nacional, y a mercados de exportación hacia los destinos de Estados Unidos, Japón y Chile. Debido al vínculo y conocimiento del mercado chileno, actualmente mantienen las exportaciones a ese destino mediante la modalidad de maquila. En el mercado local tienen una considerable presencia en los supermercados tanto como marca propia, como mediante maquila, extendiendo su presencia hacia los destinos nacionales donde se encuentran esas cadenas en provincia.

La empresa se encuentra gestionada por las siguientes áreas principales: producción y administración a cargo de su esposa Elena Angulo Montenegro, el área comercial gestionada por el hijo Edgardo Arenas Ruiz; y la gestión central liderada por el gerente general. Actualmente cuentan con una página web que no se encuentra actualizada ni alineada a las nuevas tendencias, una página de Facebook que publicita eventos o campañas de marketing de la empresa, son parte de ADEX (Asociación de Exportadores), obteniendo una serie de beneficios por ello y también participan en eventos y ferias como la Expoalimentaria por varios años consecutivos mejorando su exposición en los mercados internacionales.

Cuentan con una cartera de clientes fidelizada, pero no se ha establecido un mercado objetivo ni se ha realizado una segmentación de clientes; realizan periódicamente *focus group* en conjunto con sus clientes, pero las encuestas realizadas no siguen parámetros de evaluación estadística, pues solo se realizan con fines puntuales y no tienen continuidad.

La estructura de costos no es adecuada, ya que no se han identificado las principales

magnitudes por producto, presentación o destino, por lo que no se puede evaluar ni cuantificar cuál es el mercado que mejor representa a su misión ni los acerca a la visión que se han trazado.

Por otro lado, la cultura de innovación radica en lanzar al mercado productos mediante la técnica de “la prueba y error” y sin una planificación adecuada, generalmente encontrándose con inconvenientes no documentados ni lecciones aprendidas.

Recientemente han adquirido el registro con la Marca Perú, por lo que su desarrollo en marketing y su presencia como marca empieza a ser notada en los mercados nacionales e internacionales, y la constante innovación y flexibilidad en la creación de nuevos productos les permite ir creciendo diversificando su portafolio.

La aspiración de los socios es poder adquirir un terreno donde puedan construir una planta propia, porque los gastos de alquiler de local y servicios son muy elevados y generalmente los incrementan año a año; sin embargo, no se tiene una evaluación de factibilidad al respecto. La adquisición reciente de nueva maquinaria, la exposición a riesgos de seguridad industrial y los problemas de almacenamiento que tienen actualmente soportan la idea planteada; sin embargo, se deben evaluar otras alternativas que pudieran manejarse. Otro punto que también se debe considerar es que su materia prima y los productos terminados son productos perecibles, por lo que se debe tener un adecuado manejo de stock y planificación de ventas y producción, teniendo en cuenta que los precios de los *commodities* afectan sus márgenes y disponibilidad de materia prima.

El rápido crecimiento de la compañía fue afrontado de manera empírica e intuitiva, bajo distintas modalidades, habiendo sido algunas ya descartadas debido a que no funcionaron como se esperaba. Actualmente se encuentran en un proceso de certificación, por lo que están reestructurando la organización, e implementando procedimientos y modelos comerciales definidos para la operación de la empresa; sin embargo, se observan las

siguientes deficiencias: falta de sistemas para el manejo de la información comercial, las decisiones se toman de manera centralizada, y no existen parámetros de planificación ni programación sustentada a largo ni a corto plazo.

La empresa se manifiesta receptiva ante las sugerencias presentadas y confían en que el presente trabajo puede contribuir a la mejora de sus productos, el enfoque de planificación y el éxito de su gestión en general.

1.2 Conclusiones

Dado el rápido crecimiento del mercado y las oportunidades que esto representa, la empresa requiere de manera inmediata hacer un cambio a la forma en la que viene operando. Si bien los modelos empíricos utilizados les han servido para mantener la empresa por casi 30 años en continuo crecimiento, al no contar con procedimientos estandarizados no se puede saber cuan eficientes y eficaces han sido las decisiones tomadas y cómo evaluar las opciones que se plantean para el futuro. Productos Alimenticios TRESA requiere de la modernización de sus operaciones mediante la aplicación de tecnología, procesos estandarizados de planeamiento de producción, manejo de clientes, estimación de la demanda, recursos humanos y otros, los cuales permitan a la empresa fijar y cumplir sus metas de crecimiento, y por ende, a la mejora de la rentabilidad y el bienestar de los trabajadores.

Planteamos que con la ayuda de un proceso de Planeamiento Estratégico Empresarial podremos determinar con mayor detalle, cuáles son las oportunidades de crecimiento de la empresa alineadas a las necesidades del mercado.

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

2.1 Antecedentes

El marco de esta tesis se inscribe dentro del enfoque del Planeamiento Estratégico Secuencial según D'Alessio (2013). Bajo este esquema, se plantea la visión, misión, valores, y el código de ética para el sector de productos alimenticios envasados. Con este *input* se analiza el ambiente interno y externo para formular objetivos y estrategias alineados con la visión. Finalmente, se realiza la implementación y control de lo establecido bajo estos lineamientos.

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2013), la visión representa para la organización, la definición deseada de su futuro. Esta se construye a través de un enfoque a largo plazo, basado en la situación actual y futura del sector o de la organización. Además, responde a la siguiente interrogante: ¿Qué se quiere llegar a ser? Actualmente la empresa cuenta con una Visión que es un poco ambigua y vaga, que se cita a continuación:

“Ser una empresa de clase internacional con productos de alto valor agregado, que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier mercado”

Vemos que no se llega a satisfacer la necesidad de identificar el rubro de la empresa ni de los productos que ofrece, tiene poca especificidad del mercado en el cual se actúa y puede confundirse con el sentir de cualquier empresa sin que sea siquiera del sector, por tal motivo, se plantea la siguiente visión para Productos Alimenticios TRESA:

“En el 2021, Productos Alimenticios TRESA S.A. será reconocida a nivel nacional e internacional como una empresa innovadora en salsas y aderezos elaborados con ingredientes oriundos del Perú, transmitiendo la esencia de la gastronomía peruana mediante productos de alta calidad y excelencia en la atención al cliente”.

2.3 Misión

El objetivo de plantear una misión es analizar la mejor dirección que debe tomar una organización para evitar desviarse de las estrategias que los llevará a conseguir la visión en el largo plazo.

D'Alessio (2013) señaló que “la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijará la dirección que se debe seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio en el momento adecuado.”

Misión Actual

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

De la misma manera que con la visión, vemos que la misión no contempla los requisitos mínimos que debe cumplir, al no tener un panorama claro y teniendo objetivos poco realizables sin especificar los mercados donde se desarrolla. Por tal motivo, se plantea como misión:

“Ser una empresa innovadora y rentable, dedicada a la producción y comercialización de salsas y aderezos que transmitan la esencia de la gastronomía peruana y sus sabores en cualquier parte del mundo, utilizando para ello las cadenas de abastecimiento y restaurantes. Así, Productos Alimenticios TRESA S.A. se compromete a brindar productos de alta calidad mediante el uso de tecnología de punta, asegurando la satisfacción de sus clientes mediante una atención oportuna, generando bienestar a los trabajadores y valor a la comunidad”.

2.4 Valores

Los valores en una organización establecen su filosofía al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2013).

Para Productos Alimenticios TRESA, se proponen los siguientes valores:

- Innovación constante en el desarrollo de productos mejorando los procesos y maximizando la rentabilidad.

- Excelencia en el servicio y atención al cliente.
- Promover la responsabilidad social con la comunidad vinculada.
- Velar por el respeto a las personas y su dignidad.

2.5 Código de Ética

El código de ética genera el clima ético de la organización y ayuda a crear una cultura organizacional sólida; pero no basta con la simple exposición del mismo. Se requieren mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, así como la verificación de su cumplimiento y la realización de una constante revisión y actualización (D'Alessio, 2013).

Por ello, el código de ética para Productos Alimenticios TRESA S.A. debe contemplar los siguientes lineamientos:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Trabajar bajo los estándares de inocuidad que exige la ley.
- Promover la disciplina y las buenas costumbres dentro de las instalaciones de la empresa.
- Respetar a las personas y a la diversidad en todo contexto.
- Promover una cultura de colaboración y mejora continua.

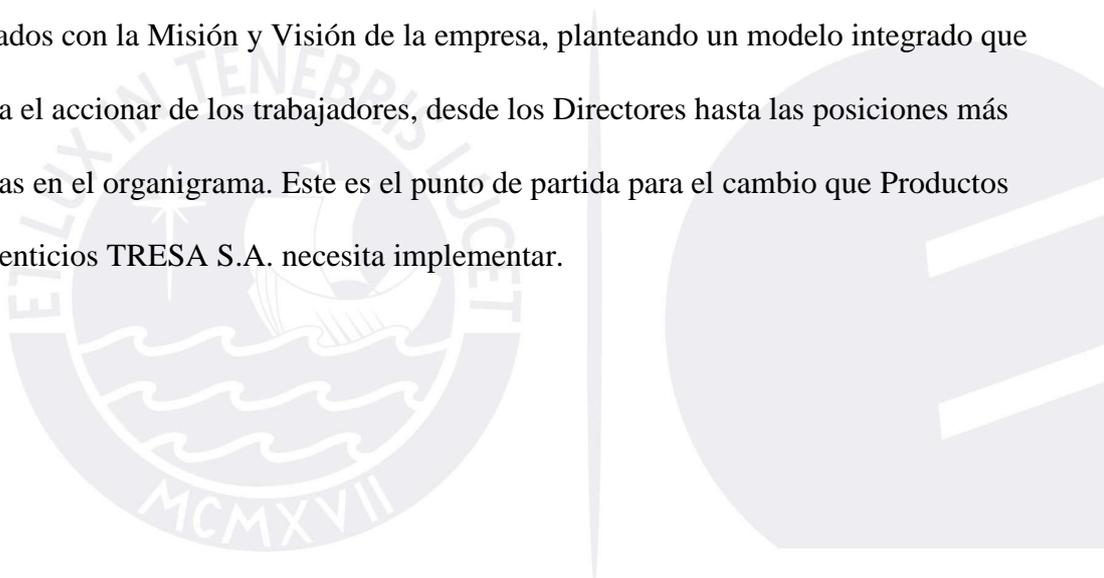
2.6 Conclusiones

Una organización moderna debe alinear sus objetivos de corto, mediano y largo plazo,

de acuerdo a sus capacidades y a las oportunidades que el mercado ofrece. Productos Alimenticios TRESA S.A. es una organización que ha decidido seguir creciendo tanto en el territorio nacional como en el extranjero, por tal motivo, requiere actualizar los objetivos y procedimientos acorde a la realidad actual del mercado.

Una Visión y Misión renovadas, reconociendo desde donde partimos, quienes somos, qué debemos conservar como valores, hacia donde vamos, y cuál es el rol en la sociedad, permite no solo direccionar los esfuerzos de los trabajadores hacia objetivos comunes, sino que además otorga identidad y fortalece la estructura organizacional, constituyendo el soporte necesario para el crecimiento.

Los valores y el código de ética de la organización igualmente deben estar alineados con la Misión y Visión de la empresa, planteando un modelo integrado que defina el accionar de los trabajadores, desde los Directores hasta las posiciones más básicas en el organigrama. Este es el punto de partida para el cambio que Productos Alimenticios TRESA S.A. necesita implementar.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

Este capítulo contiene el análisis de los factores externos de Productos Alimenticios TRESA S.A. Estos factores externos van a afectar o influir en el normal desenvolvimiento de la empresa. En el presente capítulo, se analizarán los diferentes aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos, a fin de poder identificar las oportunidades y amenazas a los que estará expuesto, de tal manera que se identificarán las ventajas competitivas que deberán desarrollarse para establecer un plan estratégico coherente que impulse el crecimiento.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Los tratados de libre comercio permiten una exportación más sencilla a las medianas empresas. Entre los Tratados de Libre Comercio (TLCs) vigentes actualmente están el de la Comunidad Andina, Mercosur, APEC y la Unión Europea. En América Latina, el Perú tiene TLC con Cuba, Chile, México, Panamá, Venezuela, Costa Rica y Estados Unidos. Todos estos tratados permiten un libre comercio internacional, acerca mercados y ayudan a que la mayoría de productos de medianas empresas tengan mejores condiciones para llegar a otros países.

Por ejemplo, varios de los productos de Productos Alimenticios TRESA S.A. se encuentran incluidos en la lista de mercancías para comercializar bajo el TLC con Chile (cuyos desgravámenes se encuentran totalmente liberados a partir de julio del 2003 y hasta el año 2016), tal como se muestra en la Tabla 1. Para estas mercancías en específico, la desgravación progresiva tuvo un horizonte de 5 años después de que entró en vigencia el tratado desde el 1 de julio de 1998, extendiéndose dicho plazo, por lo cual ya se exporta sin pago de aranceles.

Ahora bien, en el ámbito interno del país son dos las instituciones públicas

directamente relacionadas con el cumplimiento de la normativa relacionada con el etiquetado de productos, seguridad alimentaria y protección del consumidor:

- La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud, que es el órgano técnico normativo de nivel nacional que articula multisectorialmente la protección del entorno ambiental de la persona. Ello con la finalidad de proteger y promover la salud de la población, mediante acciones de gestión, regulación, normatividad, vigilancia, control, supervisión y evaluación del sistema nacional de salud, incluyendo aspectos de higiene alimentaria, control de zoonosis y salud ocupacional.

Tabla 1

Lista de Mercancías - TLC Chile

Naladisa	Descripción	PL
21033020	Mostaza preparada	D-5
21039010	Mayonesa	D-5
21039090	Las demás preparaciones para salsas y salsas preparadas	D-5

Nota. Tomado de: “Lista de Mercancías”, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile, 2009. Recuperado de: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/chile/Lista_exportar_importar__mercancas_Anexo_3_2_A.pdf

- El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que cuenta con una Comisión de Protección al Consumidor, es el órgano administrativo competente y especializado para conocer las presuntas infracciones a las disposiciones contenidas en la Ley de Protección al Consumidor, así como para imponer las sanciones administrativas y medidas correctivas establecidas en dicha norma. La producción de Productos Alimenticios TRESA S.A. está sujeta a la supervisión y requerimientos de información de ambas instituciones y al cumplimiento de las normas regulatorias del sector, las mismas que están referidas principalmente, entre otros, a:

- La vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas.
- El rotulado de envases.
- La protección al consumidor.

Adicionalmente, INDECOPI tiene establecidas las siguientes normas que también aplican a la actividad productiva de Productos Alimenticios TRESA S.A.:

- Norma Metrológica Peruana NMP 001-1995 Productos Envasados. Rotulado (3ª edición).
- Norma Técnica Peruana 209.038 – 2003 Alimentos Envasados. Etiquetado (6ª edición).
- Ley 28405 de Rotulado de Productos Industriales Manufacturados.
- Guía para el Etiquetado de Alimentos Envasados.
- Código de Protección y Defensa del Consumidor Ley N° 29571.
- Decreto Legislativo 1062 – Ley de Inocuidad de Alimentos.
- Decreto Supremo 007-98-SA – Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.

El cumplimiento de esta normatividad a Productos Alimenticios TRESA S.A., le ha facilitado el cumplimiento de los requisitos exigidos en otros países por lo que, al cierre del 2014, ha tenido operaciones con Estados Unidos, Japón y Chile. En el Perú, llega principalmente a departamentos de la costa como Lima, Trujillo, Arequipa y Piura e incursiona en nuevos destinos como Iquitos, Pucallpa y la sierra central.

Actualmente Productos Alimenticios TRESA S.A. cuenta con 7 líneas de producto, dentro de las cuales elabora una amplia variedad de formatos para los diferentes mercados, tales como: condimentos, salsas de ají, pastas de ají, vinagres, sillao, aliños y encurtidos. Se trata de un mercado que mueve más de 55 millones de dólares y se espera que en el 2015, las

ventas crezcan en un 7%.

Las oportunidades de crecimiento que ofrece este sector aún son enormes, sobre todo si se compara con el consumo que se observa en otros países como Argentina y Chile, donde supera los 1.700 gramos por habitante.

Según Alicorp, el potencial de crecimiento del sector se encuentra en los niveles C y D, que focalizan su consumo en presentaciones de menor contenido (consumen en su mayoría la presentación pequeña de 100 ml), a diferencia de los sectores A y B que presentan la mayor demanda, debido a que consumen presentaciones de 500 gramos y hasta un kilo.

Las oportunidades más resaltantes son:

- Los tratados de Libre Comercio firmados por el Perú, favorecen el ingreso de TRESA a mercados internacionales
- El crecimiento de los sectores C y D respecto al consumo de salsas y el potencial de consumo que representa el Perú respecto a los niveles actuales de consumo en otros países, nos permite estimar una demanda potencial a la que TRESA debería apuntar.

Las amenazas más resaltantes son:

- Posibilidad de no renovación de los TLCs, o inclusión de nuevas cláusulas o restricciones en la renovación de los mismos que generen barreras de entrada.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú se ha mantenido económicamente estable durante los últimos años por lo cual, pudo hacer frente a la crisis mundial del 2008, la cual afectó duramente a grandes economías como la de Estados Unidos y varios países de Europa.

Sin embargo, el ritmo de crecimiento no se ha podido mantener durante el último

gobierno, lo cual se puede apreciar en la siguiente página en donde vemos la tendencia decreciente del PBI. Desde el año 2011, el PBI ha venido disminuyendo, logrando niveles de 6.5% en el 2011, 6% en el 2012, 5.8% en el 2013 y 2.4% en el 2014. Las estimaciones para el 2015 están por el orden de 2.7%.

Los sectores que más impactan en el PBI son Servicios (+48.7%), Manufactura (+14.2%) y Minería (+11.7%). Se aprecia desaceleración y disminución de la producción en los sectores agrícola, pesca, minería (muy fuerte en el segundo trimestre del año), manufactura y construcción principalmente, impactando en la dinamización de la economía.

Según el BCR, durante el año 2015 el Perú registrará una balanza comercial negativa de US\$ 2,800 millones, siendo en el 2014 de US\$ 1,276 millones, también negativa; y se espera que sea de US\$ 2,000 millones en el 2016. Las exportaciones cerrarían el 2015 en US\$ 36,100 millones y las importaciones a US\$ 38,900 millones. El Banco Central estima que la inflación oscilaría en un rango de 2.0% y 4.0% en los próximos dos años y las tasas de interés para los diferentes sectores aún son altas con respecto a los estándares en otros países. Podemos ver que los valores del crédito para las microempresas son las más altas del sistema, pues cuando comparamos nuestros niveles de crédito con los niveles ajustados de otros países, podemos determinar que somos uno de los países con las más altas tasas de interés en la región. Con respecto al riesgo país, América Latina registró 3.46 puntos porcentuales, marcando una disminución de 3 puntos respecto al período anterior. Por el contrario, el Perú subió 4 puntos respecto al período anterior, según el EMBI+ calculado por JP Morgan, indicador que se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del tesoro estadounidense, de esta manera se calcula el riesgo político y la posibilidad de que un país deje de cumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

La Figura 1 muestra la tasa de interés real para Perú, Estados Unidos, Colombia, Chile

y Bolivia. Esta tasa de interés activa está ajustada por la inflación según el deflactor del PBI y muestra que el Perú tiene la tasa de interés más elevada en comparación con los otros países de la muestra.

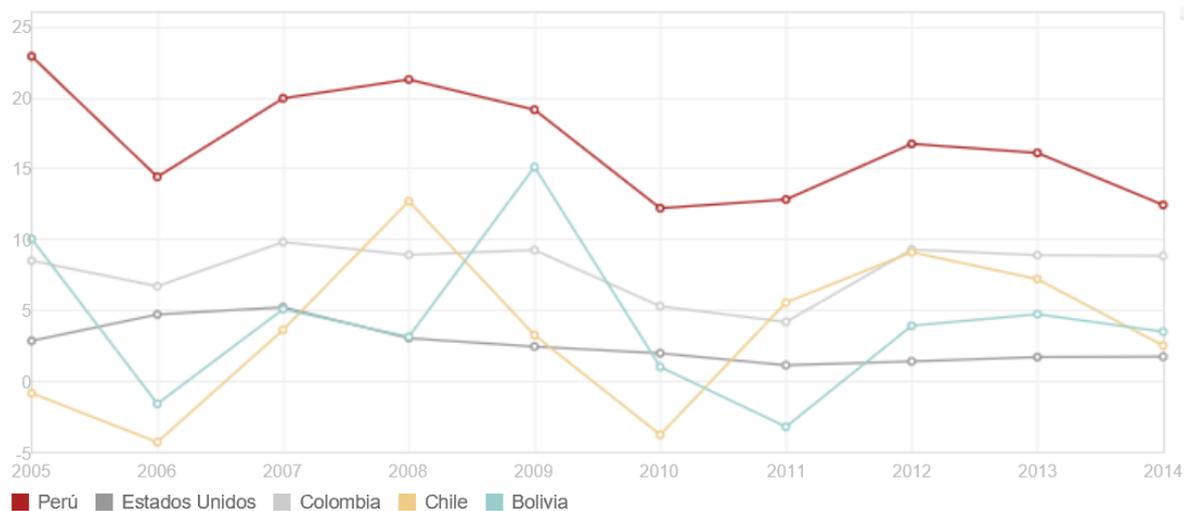


Figura 1. Tasa de interés real (%).

Tomado de: “Tasa de Interés Activa (%)” Banco Mundial, periodo 2005 – 2014. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND/countries/PE-US-CO-CL-BO?display=graph>

Finalmente, debemos destacar el impulso que el sector Construcción aporta a la economía del país. A pesar de que se registró una ligera desaceleración del sector Construcción durante el segundo trimestre del año, el INEI detalla que éste sector generó 32,300 nuevos puestos de trabajo entre agosto y octubre del 2014, el cual registró un incremento de 6.93% en el mes de Setiembre 2015, el cual impactó en el mayor consumo interno de cemento en 6.11% y la inversión en el avance físico de obra que creció en 9.99%.

El INEI indica que un aproximado de 162,800 trabajadores mejoraron su condición laboral, lo que generó un incremento de 5.7% en empleo adecuado. En tanto, el subempleo disminuyó en 6.8%. Por otro lado, Gestión publicó el 17 de noviembre del 2014 un artículo donde desarrolla información sobre el impacto del sector Construcción en la economía nacional. Alejandro Vílchez, Jefe del INEI indicó que “más de 3 millones de personas en las provincias de Lima y Callao tienen un empleo adecuado, y los subempleados se ubican en un

millón 629 mil personas”.

En conclusión, a pesar de que el PBI de Setiembre registró un crecimiento superior al del resto de cifras del año, el acumulado refleja que aún no se recupera la tendencia creciente de años anteriores. Nótese que la construcción recién se recuperó luego de dos meses negativos, el sector manufactura llegó a su quinto mes a la baja, mientras que el sector minería e hidrocarburos cumplieron medio año en esa situación. Es una llamada de atención que Minería y Manufactura, dos sectores clave en nuestra economía, sigan mostrando una tendencia negativa.

El panorama mundial no es muy alentador y podemos afirmar que existen riesgos en la economía global que podrían impactar negativamente en las economías crecientes, como es el caso de la peruana. Europa continúa con una economía debilitada y China empieza a mostrar tasas de crecimiento que ya no alcanzan los niveles anteriores. En el caso de Estados Unidos, la fortaleza que se observa respecto a las últimas cifras económicas puede significar un modelo favorable para el Perú, siempre y cuando dinamice la demanda de nuestras exportaciones. Por otro lado, también podría significar el fin del estímulo monetario del que hoy gozamos e incluso un cambio en el signo de la política de la FED.

Nuestra economía se ve afectada por todos estos factores desfavorables. Sin embargo, el país cuenta con factores de mucha fortaleza para enfrentar estos riesgos, especialmente en términos de liquidez de la reserva monetaria internacional, los bajos niveles de endeudamiento público y políticas fiscales y financieras muy prudentes.

El Gobierno debe dinamizar aún más su aparato productivo interno y su economía. Los recientes anuncios del Ministerio de Economía y Finanzas respecto a incrementar el gasto para estimular la recuperación del crecimiento están empujando poco a poco la recuperación. En este panorama, los empresarios juegan un rol clave para el éxito de estas medidas. Tengamos en cuenta que nueve de cada diez empleos en el Perú son generados a través del

sector privado. Entonces, será fundamental para este gobierno, el consolidar la confianza en el empresariado para lograr que se incremente la inversión y la producción del sector privado, generando un crecimiento sostenido en el mediano plazo.

Las oportunidades más saltantes son:

- Las tasas de interés para este tipo de empresas son sumamente altas.

Dado que Productos Alimenticios TRESA S.A. se autofinancia, esto constituye en una gran oportunidad de cara al ingreso a nuevos mercados.

- Las políticas estatales de incremento del gasto público generan un crecimiento en la tasa de empleo y por ende, un estímulo en el consumo por parte de las familias, lo cual representa una oportunidad para la venta de estos productos.

Las amenazas más saltantes son:

- Inestabilidad y tendencia decreciente del PBI en el país, lo que indicaría un posible decrecimiento del consumo al verse impactada la productividad y la consecuente generación de ingresos por parte de los consumidores.
- Tendencia al incremento en el precio del dólar, lo que impactaría en los costos de producción, así como también en los precios de la mayoría de productos generando mayor presión económica sobre los consumidores.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú se constituye hoy como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina. Los indicadores micro y macro económicos generales están sobre el promedio de la región, lo cual refleja el efecto positivo de la aplicación de políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales aplicadas no solo por el actual gobierno sino también por los anteriores. Esta reactivación económica ha generado un marcado crecimiento del empleo y como consecuencia, de los ingresos de las familias, lo cual

ha logrado reducir los índices de pobreza. Según el INEI, se estima que en el 2013 aproximadamente medio millón de personas salieron de la pobreza.

En la Figura 2 se muestra el crecimiento poblacional al año 2014 (30.8 millones de habitantes) y su proyección hasta el año 2017. A continuación, en la Tabla 2 podemos apreciar el crecimiento de la PEA. Al comparar ambos cuadros, podemos observar una tendencia creciente en ambas mediciones, lo que indica una relación saludable en ambas variables.

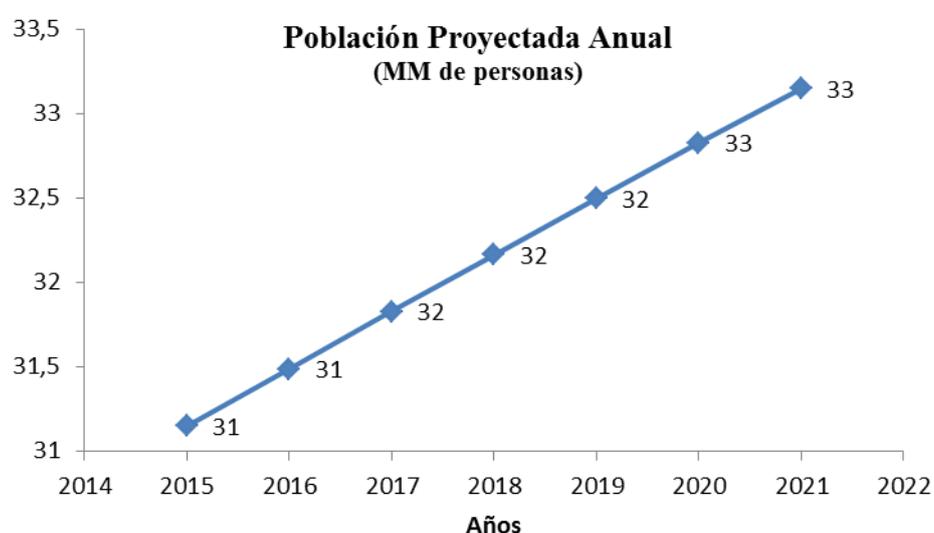


Figura 2. Población nacional proyectada.

Tomado de: “Estimaciones y Proyecciones de Población”, 2015. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Según información del INEI, al año 2012 el número de trabajadores con un empleo adecuado pasaron del 22% de la PEA a ser el 48%. Esto significa que más de 4.5 millones de personas mejoraron sus condiciones laborales. La Figura 3 muestra que Lima, Arequipa y Madre de Dios concentran la mayor proporción de la PEA con un empleo adecuado con un 61%, 61% y 68%, respectivamente. Además, es importante resaltar que 6 de los 7 departamentos con una mayor PEA adecuadamente empleada se ubican en la región costa.

Por el contrario, los 6 últimos departamentos con menor porcentaje de empleos adecuados se ubican en la sierra del país, lo que revela una gran diferencia en las condiciones

del empleo entre las regiones.

Por otro lado, es importante destacar que estos resultados se tradujeron en una reducción importante en el sub-empleo, este índice disminuyó de 65.2% en el 2001 a 52.8% en el 2009. A nivel nacional, el desempleo se redujo de 5.1% en 2001 a 4.5% en el 2009.

Tabla 2.

Población económicamente activa

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total										
Área de Residencia										
Urbana	9.506	9.632	10.055	10.968	11.244	11.592	11.856	12.117	12.117	12.353
Rural	4.285	4.235	4.301	4.190	4.205	4.144	4.093	4.025	4.025	3.975

Nota. Tomado de: Población económicamente activa, 2015. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

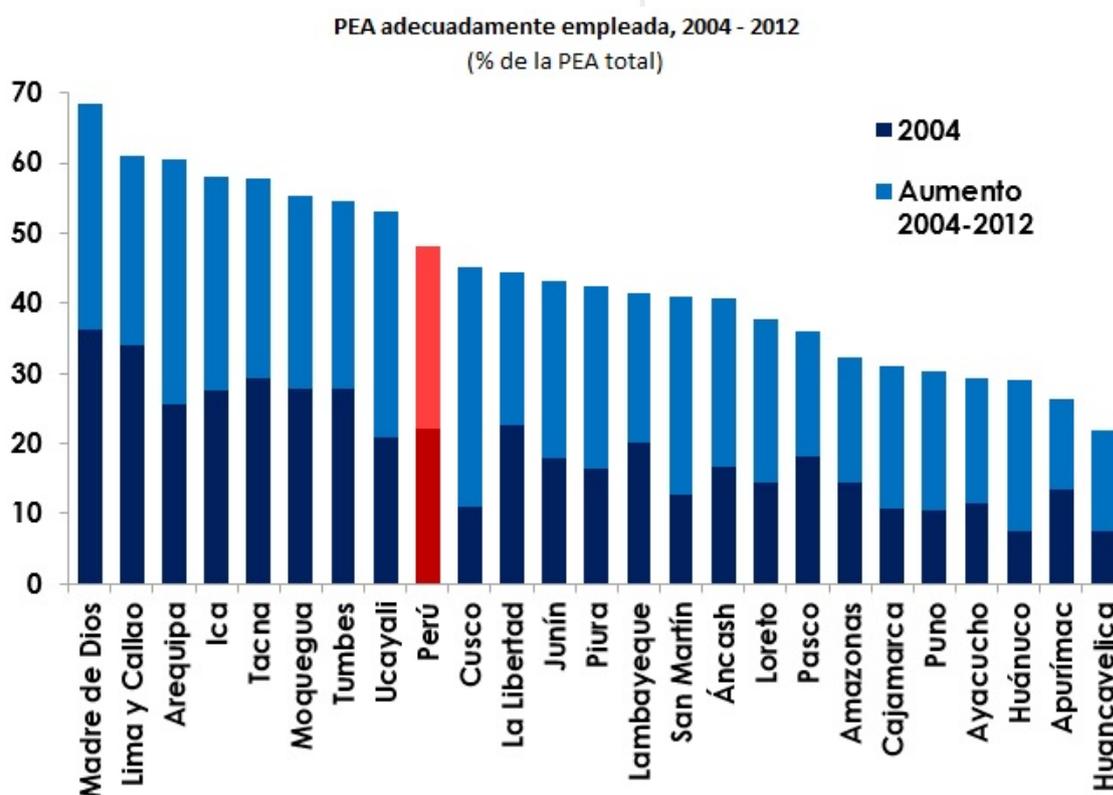


Figura 3. Población económicamente activa empleada adecuadamente.

Tomado de: “PEA – Avance adecuado”. Instituto Peruano de Economía, 2012. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/pea>

Como podemos apreciar en la Figura 4, los departamentos con alta incidencia de pobreza como Huancavelica, San Martín, Huánuco, Ucayali y Ayacucho han experimentado

un incremento del empleo adecuado de más del 100% durante los últimos 10 años. Otros departamentos como Cusco, Loreto o Amazonas, han experimentado crecimientos del empleo adecuado en más de 70% durante el periodo 2001-2009.

Finalmente, debemos resaltar el gran desarrollo de la gastronomía como un fenómeno social de alto impacto en el país. Como sabemos, la gastronomía peruana es una de las más diversas del mundo, siendo comparada con las de otros países como China, India y Francia. Y es que, en nuestro país, el arte del buen comer es tradición y parte inherente de nuestra cultura. Por esta razón, Lima fue declarada capital gastronómica de América Latina gracias a la amplitud y exquisitez de sus platos, los cuales fueron aprobados por los más prestigiosos chefs y especialistas en el tema.

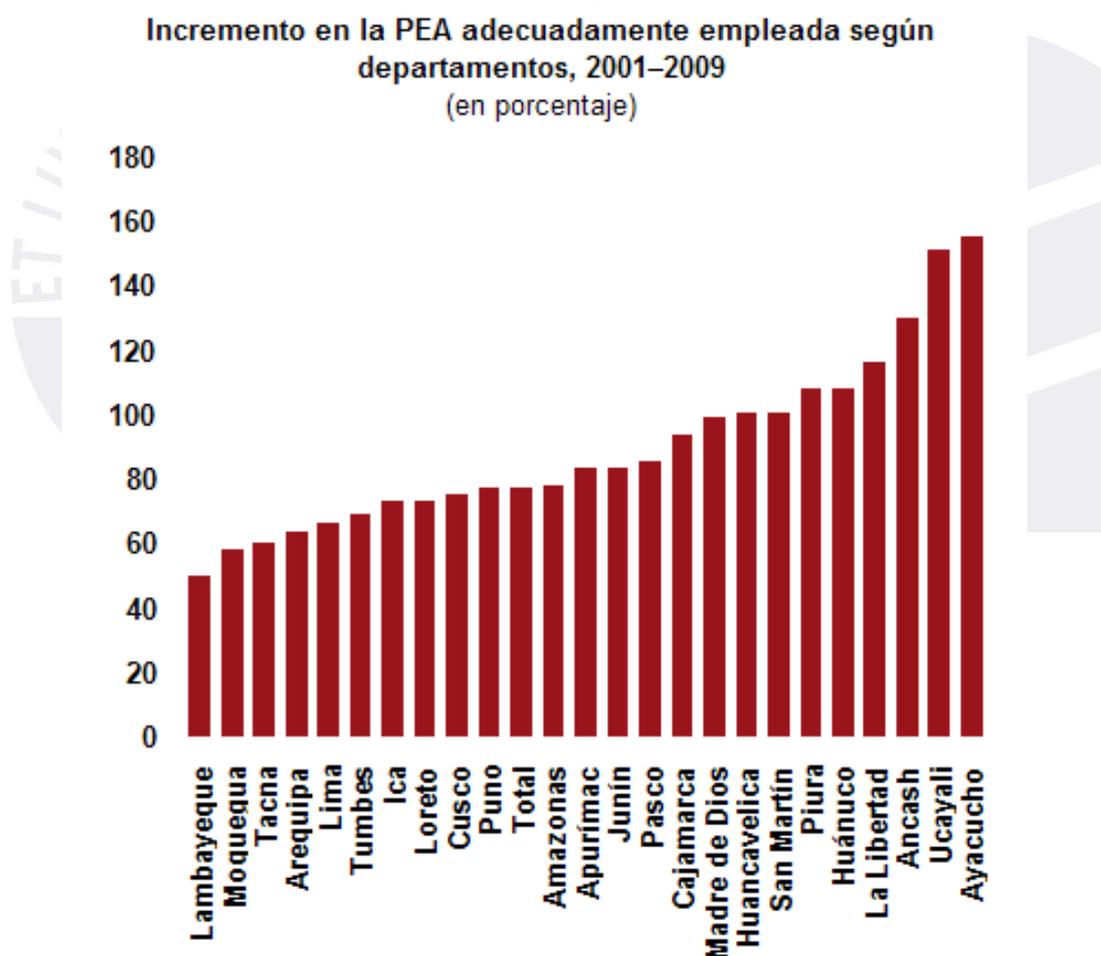


Figura 4. Incremento de la PEA por departamentos.

Tomado de: “Más empleo adecuado a nivel nacional”. Instituto Peruano de Economía, 2012.

Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/pea>

Arellano Marketing (2009), indicó que “el 90% de la población de Lima y Callao afirman sentirse orgullosos de ser peruanos. Y el 95% de ellos cita a la Gastronomía como un motivo para sentirse orgulloso”.

Adicionalmente y como se muestra en la Figura 5, el 64% de los peruanos en el año 2009 prefiere la comida criolla, destacando en este grupo la comida casera y los platos típicos. Es decir, el peruano promedio aprecia y prefiere la comida hecha en casa.

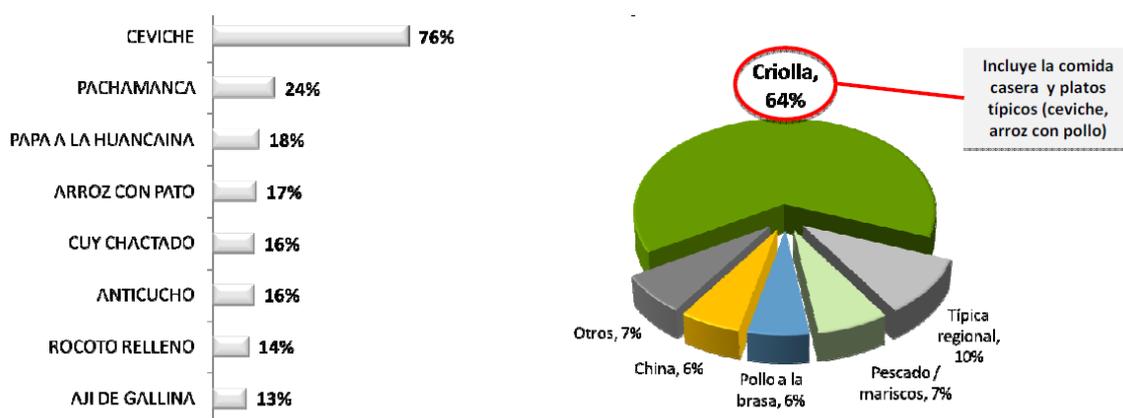


Figura 5. Platos representativos de la comida peruana y preferencias. Tomado de: “El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú”. Arellano Marketing, 2009.

Otro dato importante es que los peruanos por lo general, pasamos el tiempo libre en casa. Pero si es que decidimos salir, una de las actividades más frecuentes es salir a comer. De hecho y de acuerdo al mismo estudio mencionado anteriormente, los peruanos en promedio salimos a comer de 2 a 3 veces por mes en nuestros ratos libres.

En la Figura 6 podemos apreciar la frecuencia en la que los peruanos asisten a restaurantes en sus ratos libres, destacando que el 79% tiene una frecuencia de al menos una vez por mes. Esto significa que 8 de cada 10 peruanos asisten al menos una vez por mes a un restaurant en su tiempo libre, lo cual refuerza la idea de que la gastronomía es una de las actividades favoritas de los peruanos.

Es importante anotar también que la alimentación ocupa el 35% de la canasta familiar, lo cual deja en claro el nivel de prioridad que tiene la gastronomía para el peruano promedio. La Figura 7 muestra la distribución de los ingresos de acuerdo a los diferentes rubros de gasto

mensual.

Todo esto ha generado una corriente positiva alrededor de la comida peruana, lo cual es atractivo para peruanos y extranjeros, actividad que además dinamiza la economía generando rotación de capitales y distribución de la riqueza. Al año 2009 el crecimiento en la cantidad de restaurantes fue del 45% a nivel nacional, en Lima el crecimiento fue similar.

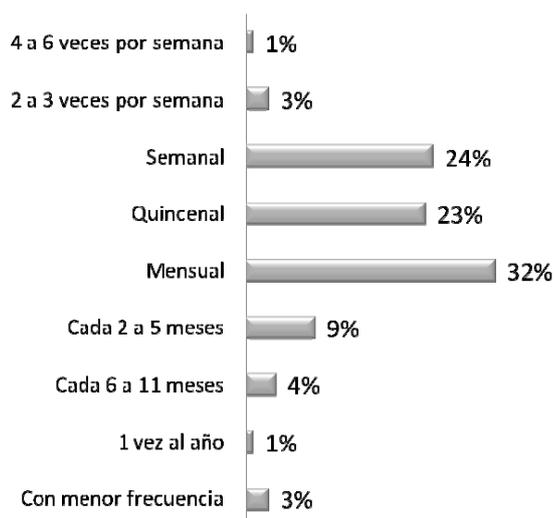


Figura 6. Frecuencia de asistencia a restaurantes en tiempo libre.
Tomado de: “El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú”. Arellano Marketing, 2009

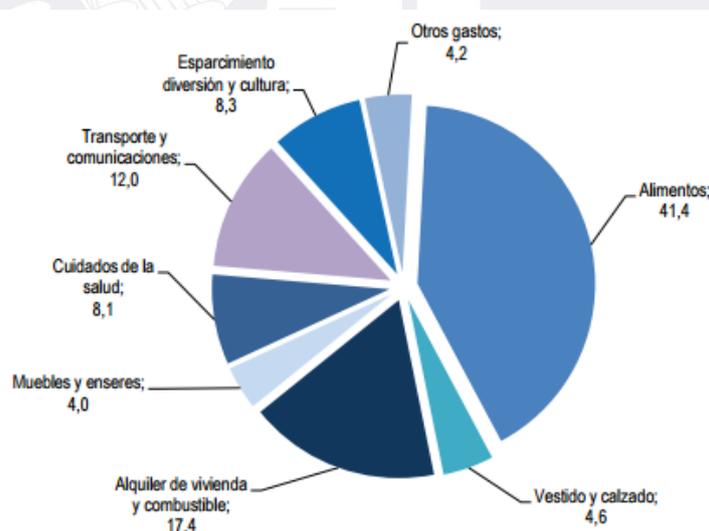


Figura 7. Distribución del gasto mensual per cápita.

Tomado de: Perú: Estructura del gasto real per cápita, según grupos de gasto, 2013.

Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/cap02.pdf

Las oportunidades más saltantes son:

- Mejora en las condiciones de vida de las familias, principalmente de las ciudades de Lima, Arequipa y Madre de Dios, lo que estimula el consumo.

- Desarrollo y consolidación de la gastronomía peruana y su reconocimiento a nivel internacional, lo que genera mucho interés por los productos peruanos.

La amenaza más importante radica en que el peruano promedio prefiere la comida hecha en casa; es decir, alimentos naturales, sin preservantes. Esto inhibe el consumo de salsas y aderezos por considerarse poco saludables y con alto contenido de grasas. Por otro lado, y en el caso de los productos envasados, está además el rechazo a los preservantes por considerarse nocivos para la salud.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El uso de la Tecnología en las empresas de todos los tamaños y rubros en esta época es obligatorio y clave para asegurar un crecimiento sostenido. De acuerdo a un estudio realizado por la consultora IDC en junio del 2014 por encargo de la Cámara de Comercio de Lima, el Perú ocupaba el sexto lugar en inversión en tecnología, luego de Brasil, Argentina, Chile, Colombia y México. Dicho estudio también indica que, de las empresas peruanas, el 45% de las entidades consultadas coinciden en invertir en seguridad, mientras que otro 29% priorizó la movilidad de sus equipos. Asimismo, dentro de las perspectivas para el año 2014, se estima que el 46% de las empresas invertirán hasta un 25% de su presupuesto en soluciones Cloud (en la nube) durante este año.

Según Diego Pantoja Navajas, CEO y visionario de la industria de la logística y cadena de suministro de LogFire, aproximadamente el 40% de las empresas en el Perú, entre grandes y medianas, trabajan con tecnología en la nube. Además, afirma que, gracias al uso de tecnologías en la nube, la capacidad de respuesta de las empresas se mueve a la velocidad de la demanda de sus clientes. No actuar a ese ritmo podría significar, en un futuro cercano,

quedar relegados del mercado.

En el mercado, se encuentra una buena oferta de productos informáticos para la gestión empresarial las cuales permiten capturar, ordenar y analizar la información de la empresa con el objetivo de hacer seguimiento a los indicadores claves de gestión. Este tipo de sistemas llamados ERP (por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning), es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. El contar con disponibilidad de información en cualquier lugar, a cualquier hora y desde cualquier dispositivo, tanto para consultar o para alimentar datos, es hoy en día una función clave para cualquier empresa, más aún hoy donde las tendencias de consumo de información apuntan al uso de dispositivos móviles como smartphones y/o tabletas.

En la industria alimentaria igualmente existen una serie de tecnologías que permiten elevar los niveles de calidad de los productos y la estandarización de los procesos y cantidad de insumos. Para el caso de elaboración de salsas, los diferentes ingredientes que la componen son mezclados con agua en cantidades previamente definidas. Luego, la mezcla obtenida se somete a un proceso de homogeneización, que evitará la formación de grumos. La pasta obtenida es entonces sometida a un tratamiento térmico que garantiza la vida útil del producto final.

GEA Process Engineering es una empresa especializada en la fabricación de maquinaria para la industria alimentaria. Ellos indican que la fabricación de salsas implica trabajar con productos en presentaciones muy diferentes (polvos, pastas, trozos) y en cantidades muy dispares. Las propiedades del producto, como la presencia de partículas o la viscosidad, son determinantes a la hora de elegir la tecnología necesaria. Hay que calcular, seleccionar e integrar los equipos que mejor se adapten al producto para lograr el resultado final deseado.

Es claro entonces que las empresas cada día apuestan más por la automatización de sus

procesos y el uso de herramientas de análisis y gestión de la información en tiempo real y de manera integrada, a fin de tener el soporte necesario para la toma de decisiones.

Las oportunidades más saltantes son:

- Implementación de un sistema de información gerencial que permita un manejo más profesional de la información comercial, logística y financiera de la empresa, mejorando el control de costos e inversiones y el manejo de las relaciones con los clientes, logrando así una mejora en la rentabilidad del negocio.

- Desarrollo e integración de tecnologías basadas en la Internet, que permitan la llegada a nuevos mercados locales e internacionales, a la vez que se habilita a los empleados para que puedan tener acceso a la información y a los sistemas de la empresa, sin importar su locación física ni el dispositivo con el que se conectan, logrando así un mejor tiempo de respuesta ante las oportunidades existentes, y una mejora considerable en la atención a los clientes y proveedores.

La amenaza más saltante es: Velocidad o grado de avance en implementación de las TICs en las empresas de la competencia, lo que generaría una desventaja clara para Productos Alimenticios TRESA S.A. al tener competidores con mejores capacidades de respuesta.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Toda actividad genera un impacto en el ecosistema, por lo que actualmente no se pueden realizar operaciones sin contemplar acciones que minimicen los efectos negativos que se generan. Muchas veces el contribuir con el medio ambiente también conlleva beneficios para la empresa, pues busca iniciativas para reutilizar, reciclar y disponer de una manera más eficiente los recursos, por lo que si se gestiona de manera adecuada puede representar ahorros y mejora en los procesos.

Actualmente, la legislación peruana promociona y exige el cumplimiento de actividades, reportes y acciones que protejan la biodiversidad y la adecuada disposición de los

residuos sólidos y vertimientos.

En el sector de alimentos se acostumbra hacer un énfasis especial en la reducción de consumos y mermas identificando los procesos o equipos que consumen mayor cantidad de energía (agua, luz, etc.) así como disminuir al mínimo las pérdidas debido a exceso de inventario, mala rotación de stock o poca capacidad de almacenamiento.

También se regulan los insumos consumidos para evitar desperdicios que dañen el medio ambiente y se establece planes de contingencia para actuar en caso de daño de los frigoríficos, pérdida de corriente eléctrica o desastres naturales.

La oportunidad más saltante es: Posicionarse en el mercado como una empresa Eco-Amigable y ser reconocida por ello, lo cual impacta positivamente en la imagen de la empresa y, por ende, en la percepción de calidad de sus productos, al ser identificados como “productos naturales”.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz para la empresa Productos Alimenticios TRESA S.A. cuenta con 13 factores determinantes de éxito, de los cuales siete representan las oportunidades encontradas y seis representan las amenazas. El valor calculado es de 2.6, tal como se muestra en la Tabla 3, lo cual indica una respuesta ligeramente superior al promedio respecto a la reacción de Productos Alimenticios TRESA S.A. para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Es necesario evaluar el poco aprovechamiento de las oportunidades dos, tres y cuatro, así como también la débil respuesta ante las amenazas cuatro, cinco y seis. Esta evaluación nos permitirá desarrollar las estrategias necesarias para mejorar nuestra respuesta ante las variables del entorno y nos haga más eficientes como organización.

3.3. La Organización y sus Competidores

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2009) permite analizar fuerzas de competencia: (a) proveedores, (b) clientes, (c) productos sustitutos, (d) nuevos aspirantes, y

(e) rivalidad entre competidores existentes, y determinar qué elemento tiene el poder de negociación y a qué se debe su dominio para anticipar e influenciar la competencia a lo largo del tiempo. En la Figura 8 se puede apreciar el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. Tratados de Libre Comercio	0,10	3	0,30
2. Implementación de TIC	0,10	1	0,10
3. Consumo per cápita de salsas de sabor peruano	0,12	2	0,24
4. Reconocimiento de la gastronomía peruana	0,10	4	0,40
5. Tasas de interés bancario	0,08	4	0,32
6. Impacto de operaciones productivas en el entorno	0,06	3	0,18
	0,56		1,54
Amenazas			
1. Tendencia decreciente del PBI	0,12	3	0,36
2. Tipo de cambio monetario	0,10	3	0,30
3. Tendencia al consumo de productos sin preservantes	0,07	2	0,14
4. Cambios en el marco normativo del sector	0,06	2	0,12
5. Aparición y crecimiento de competidores	0,05	2	0,10
6. Abastecimiento de materias primas	0,04	1	0,04
	0,44		1,06
Total	1,00		2,60

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son los de las materias primas, envases y embalajes. Los insumos necesarios no son productos especializados, por lo que existen muchas empresas que los comercializan; por lo que el cambiar de proveedor no implica un mayor costo debido a la gran cantidad de proveedores disponibles, así, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales clientes son: Tottus, Supermercados Peruanos, Sodexo y Avinka. Todos ellos compran altos volúmenes por lo que continuamente demandan reducción de precios y descuentos. Además, para dichos clientes no representa un alto costo el

cambiar de proveedor ya que la mayoría maneja diferentes marcas y compran a diferentes empresas. Las ventas de estos clientes representan un 70% de las ventas totales para Productos Alimenticios TRESA. Por ello se concluye que el poder de negociación de los compradores es alto.

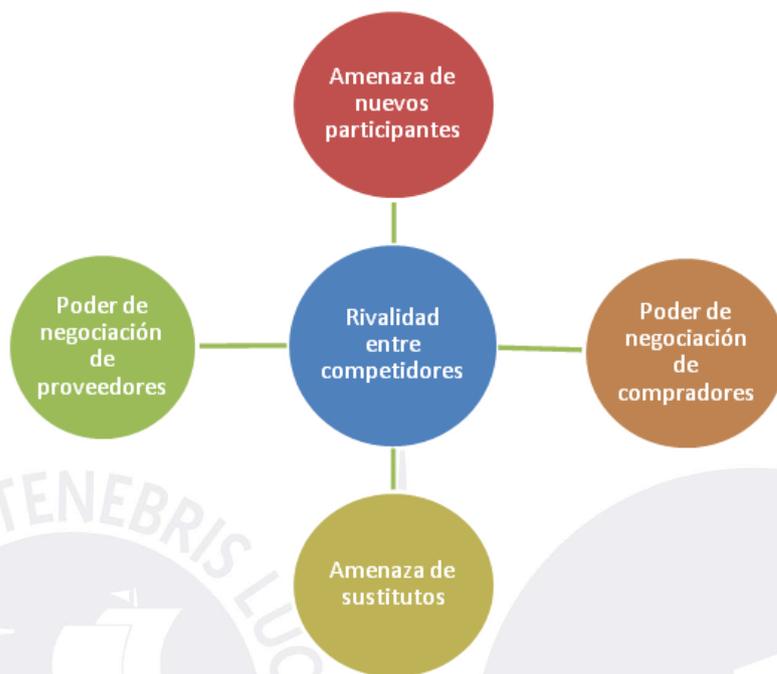


Figura 8. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
Tomado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2009. Barcelona: Deusto.

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

Productos Alimenticios TRESA produce y comercializa una amplia gama de condimentos y salsas, pero si bien existen productos sustitutos, la empresa ofrece al cliente una cartera completa de productos, por ello se concluye que la amenaza es baja.

3.3.4. Amenaza de los entrantes

Por el lado de la inversión necesaria, esta no es muy elevada ya que las máquinas utilizadas no son muy especializadas; sin embargo, para ingresar al mercado alimenticio el nuevo competidor deberá contar con todas las certificaciones necesarias como HACCP e ISO 9001, lo cual implica costos elevados inherentes a la preparación y proceso de certificación; por lo que debido a que hay diversas empresas que producen condimentos y salsas, y existen

empresas líderes muy bien posicionadas, se considera que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo.

3.3.5. Rivalidad de los competidores

La empresa con mayor presencia y participación de mercado es Alicorp, considerada como el líder del segmento debido a su gran tamaño. El competidor más cercano es Walibi, que comercializa líneas completas de productos como el caso de Productos Alimenticios TRESA. Además, en el Perú hay muchas más empresas productoras y comercializadoras de salsas y condimentos, tanto nacionales como internacionales, entre ellas se encuentran Unilever (Hellmann's), Kraft (Heinz), Nestlé (Libby's), B&D, entre otras.

La rivalidad con dichos competidores varía dependiendo del producto en común y del tipo de cliente, por ejemplo, para empresas que venden a supermercados, como Alicorp (Alacena), Kraft y Unilever, la competencia es bastante intensa, debido a la fuerte competencia de precios y volumen. Por otro lado, aquellas empresas que venden a clientes de menor tamaño, la competencia no es intensa, ya que Productos Alimenticios TRESA se diferencia notablemente gracias al servicio personalizado que brinda y al buen trato que mantiene con sus clientes. En conclusión, se define que la rivalidad es media.

3.4. La Organización y sus Referentes

Para complementar el análisis de la competencia, se realizó un análisis de grupos estratégicos para Productos Alimenticios TRESA. La Figura 9 muestra la correlación entre el precio y la participación del mercado de cada una de las marcas por empresa que conforman en su gran mayoría el mercado de condimentos a nivel nacional; en ella se puede apreciar la participación y precio que tiene cada una de las empresas en el mercado y el tamaño relativo de TRESA en comparación a sus competidores. En esta sección se encuentra por encima de Wallibí en precio, y en participación.

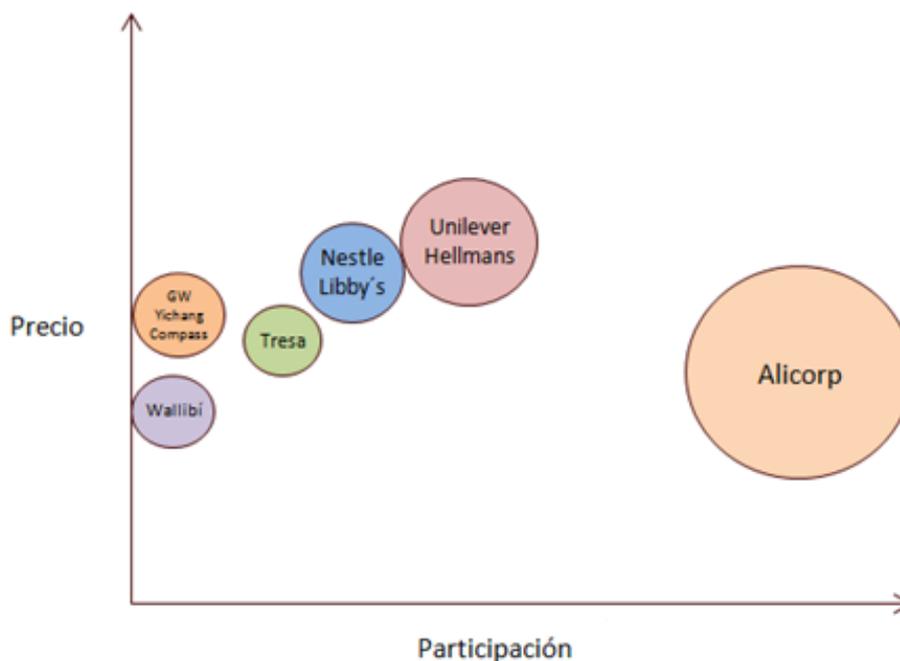


Figura 9. Relación Precio-Participación del mercado de salsas por empresa

3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

A continuación, en las Tablas 4 y 5, se muestran las matrices de perfil competitivo (MPC), que identifica los principales competidores de Productos Alimenticios TRESA S.A., y la matriz de perfil referencial (MPR), que identifica a Productos Alimenticios TRESA S.A. en relación a un competidor modelo.

La MPC permite identificar a los principales competidores, sus fortalezas y vulnerabilidades, y efectuar las comparaciones necesarias que determinen las variables de éxito del sector en donde Productos Alimenticios TRESA S.A. desarrolla sus operaciones, recogiendo información importante que permita elaborar las bases de datos necesarias para una buena toma de decisiones. Este análisis contiene factores internos y externos, y asigna un valor a cada una de las variables, calculando un resultado donde se puede comparar el valor de Productos Alimenticios TRESA S.A. y de los competidores identificados en el estudio. Se incluye la MPC con el fin de establecer cuál es la ubicación de Productos Alimenticios TRESA S.A. considerando factores internos como solvencia financiera, calidad del producto, costos de producción, etc.

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Tresa		Alicorp		Unilever		Nestlé		Kraft		Walibi	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Solvencia financiera	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40
2. Calidad del producto	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36	2	0.36	2	0.36	1	0.18
3. Costos de producción	0.18	2	0.36	4	0.72	1	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36
4. Posicionamiento de marca	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26	1	0.13
5. Rotación de inventarios	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6. Capacidad tecnológica de producción	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
7. Capacidad de respuesta a la demanda	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24
8. Acreditaciones	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.36		3.90		2.33		2.54		2.00		1.74

Para este análisis, se ha tomado como competencia a Alicorp, Unilever, Nestlé, Kraft y Walibi obteniendo un valor de 2.36 para Productos Alimenticios TRESA S.A. que la coloca en tercer lugar, después de Alicorp y Nestlé, con lo que se observa un gran potencial de crecimiento.

Tabla 5

Matriz de Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	Tresa		Unilever - EE.UU	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Solvencia financiera	0.20	2	0.40	4	0.80
2. Calidad del producto	0.18	3	0.54	4	0.72
3. Costos de producción	0.18	2	0.36	3	0.54
4. Posicionamiento de marca	0.13	1	0.13	4	0.52
5. Rotación de inventarios	0.10	3	0.30	3	0.30
6. Capacidad tecnológica de producción	0.08	2	0.16	4	0.32
7. Capacidad de respuesta a la demanda	0.08	4	0.32	3	0.24
8. Acreditaciones	0.05	3	0.15	4	0.20
Total	1.00		2.36		3.64

La MPR permite comparar a Productos Alimenticios TRESA S.A con Unilever EEUU, fabricante de Hellmann's, donde vemos que en cuanto a la rotación de inventarios y la capacidad de respuesta a la demanda, podemos destacar que Productos Alimenticios TRESA se muestra igual en el primero, y algo superior en el segundo factor.

3.6. Conclusiones

El Perú tiene firmados tratados internacionales de libre comercio (TLC) con casi todos los países de Latinoamérica, lo cual facilita el intercambio comercial entre países. Para el caso de Productos Alimenticios TRESA S.A. actualmente sus exportaciones están dirigidas principalmente hacia Chile, donde el nivel de las barreras de entrada al sector alimentario dependerá de las autorizaciones sanitarias otorgadas por DIGESA, así como el tipo de exigencia que las acreditaciones en calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo se aplican en el sector.

Por el volumen de ventas que maneja dentro del mercado, Alicorp es la empresa líder del sector. También hemos considerado dentro de este análisis a las empresas Unilever, Kraft, Nestlé y Walibi quienes tienen participación activa. Por otro lado, consideramos a Unilever EEUU como el competidor modelo para la MPR.

Si bien se analizan los grupos en el mercado y las empresas que lo conforman, en una industria como la de los condimentos es difícil comparar los sub-mercados (mayonesa, ketchup, etc.) si se ven solamente a nivel macro.

Productos Alimenticios TRESA S.A. tiene en su cartera las salsas básicas (ketchup, mostaza, ajíes) y mayonesa y salsas. Alicorp, mediante la adquisición de la marca Alpessa, también ha ingresado al mercado de la mostaza, el cual es un mercado que otras empresas como Unilever o Productos Alimenticios TRESA dominan. Kraft es conocido por su ketchup Heinz, y Productos Alimenticios TRESA S.A. fue premiada en Chile por su ají, siendo reconocido como el mejor de Santiago de Chile. A raíz del análisis se considerarían competidores directos a todos los mencionados anteriormente, siendo el más fuerte Alicorp en virtud del posicionamiento de su marca Alacena.

Finalmente, podemos afirmar que la posición competitiva de Productos Alimenticios TRESA S.A. es bastante expectante y llena de posibilidades de crecimiento. Su autofinanciamiento, su tecnología y el amplio conocimiento que tiene sobre este negocio, sumado al potencial de crecimiento del mercado de salsas y aderezos en el Perú le otorgan grandes posibilidades de expansión. De igual forma, las oportunidades de crecimiento en el exterior se ven aún más reforzadas con el reconocimiento de la gastronomía peruana como una de las mejores del Mundo. Productos Alimenticios TRESA S.A. deberá comprender con detalle, los diferentes ángulos de cada oportunidad, los riesgos y niveles de inversión, así como también los tiempos de retorno de inversión, de modo tal que asegure un crecimiento rentable a nivel nacional e internacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de las siguientes áreas funcionales de la organización: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de Información y Comunicaciones (I); y (g) Tecnología e Investigación y Desarrollo (T). El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Productos Alimenticios TRESA está conformado por la Gerencia General y tres Gerencias Funcionales. Como se muestra en la Figura 10, en la parte superior se encuentra la Gerencia General, la cual tiene el apoyo de Asesoría Legal, Contable y Secretaría; cada una de ellas cuenta con un representante a cargo. Si bien existe una cultura de comunicación abierta entre esta gerencia, los gerentes de las demás áreas y sus colaboradores, es la Gerencia General la que centraliza la toma de decisiones. Por debajo de ésta se encuentran la Gerencia de Producción, la Gerencia Administrativa y la Gerencia Comercial.

La Gerencia de Producción está al mando de la Gerente de Producción, quien trabaja con el Jefe de Producción, el Jefe de Planta y el Jefe de Aseguramiento de la Calidad, siendo este último el encargado del laboratorio. Asimismo, esta gerencia tiene a su cargo el área de Investigación y Desarrollo. La Gerencia Administrativa controla las áreas de Contabilidad, Facturación, Recursos Humanos y Logística. Esta última se encarga de las compras de insumos, materia prima y del transporte del producto final a los diferentes puntos de venta. La Gerencia Comercial maneja tanto las exportaciones como las ventas locales, a cargo de

supervisores e impulsadoras.

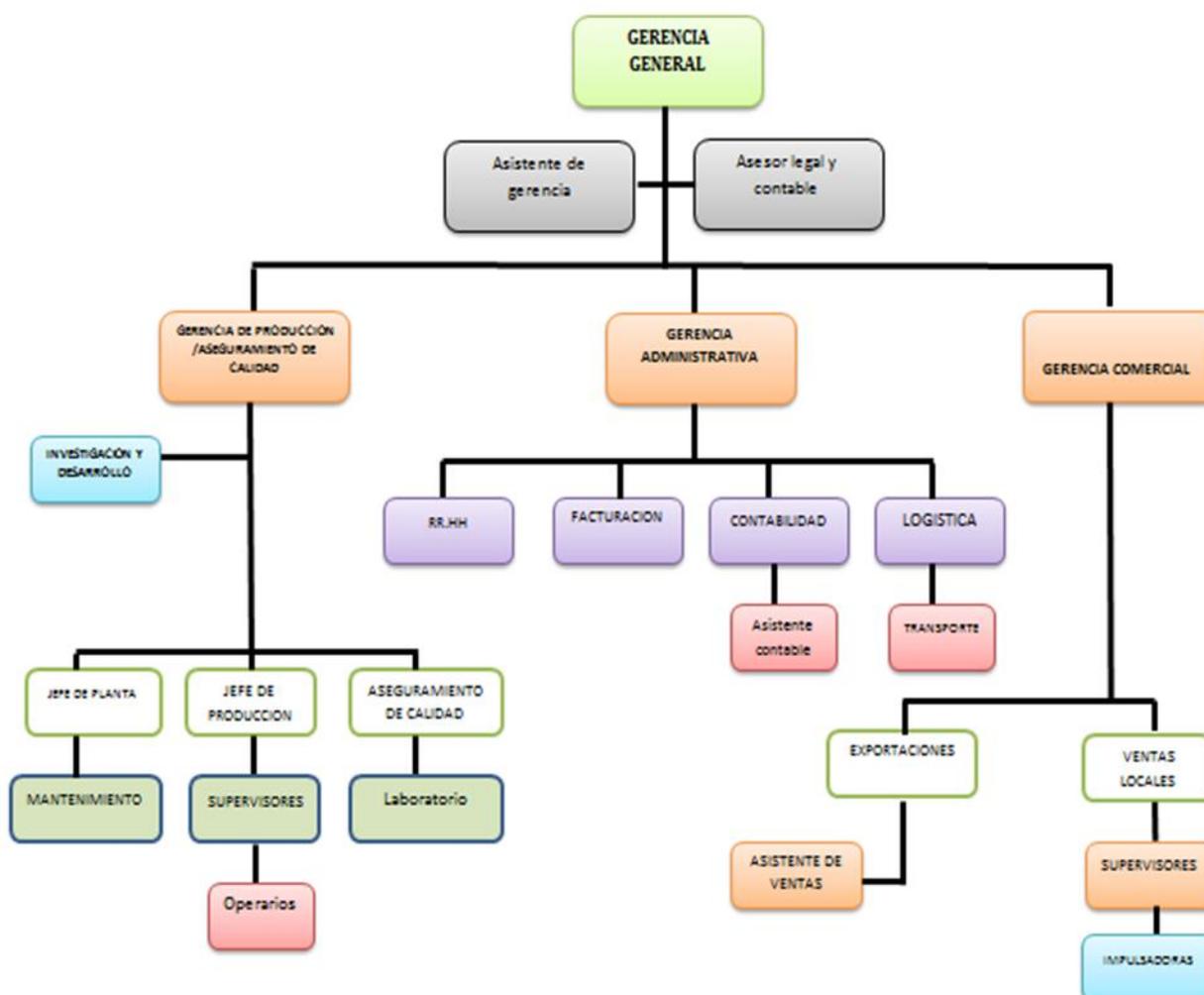


Figura 10. Organigrama de la empresa.

Tomado de: Manual de Procedimientos Productos Alimenticios TRESA. 2014

Funciones de la empresa. Productos Alimenticios TRESA tiene cinco funciones principales, entre ellas la directiva, la productiva, la financiera, la comercial y la administrativa.

Función Directiva. Toma las decisiones críticas de la empresa, futuras inversiones, cambio de tecnología, implementación de programas de acreditación de normas internacionales (ISOs), entre otros.

Función Productiva.

- Se encarga de mantener la calidad, tanto en sus productos como en sus procesos.

- Incursiona en nuevos métodos, nuevos sabores, nuevas fórmulas.
- Supervisa los procesos, manteniendo el estándar que demandan las normas, debido a la exigencia del mercado cambiante.

Función Financiera.

- Administra los ingresos, reinvirtiéndolos para adquirir nueva tecnología u otras necesidades del negocio.
- Administra los costos en los que la empresa incurre, buscando de manera continua la reducción de estos y la eliminación de los innecesarios.

Función Comercial.

- Se encarga de captar a todos los potenciales clientes, bien sean nuevos en el mercado o clientes de la competencia.
- Administra los pedidos, el flujo de órdenes que genera cada cliente, para poder realizar pronósticos que le servirán en la toma de decisiones.

Administrativa.

- Organiza la documentación de la empresa, desde órdenes de compra, pedidos, hasta facturas de servicios.
- Mantiene actualizada y ordenada toda la data de la empresa que se genera diariamente, manteniendo una base de datos histórica.

La principal fortaleza de la gerencia es su agilidad en la toma de decisiones ya que esto le permite responder de forma rápida a las demandas del entorno; sin embargo, al estar centralizada, no se toma en cuenta las propuestas y opiniones de los gerentes y colaboradores quienes podrían estar presentando alternativas de solución más eficientes. Otra de sus

debilidades es que se gestiona a corto plazo, es decir, de forma reactiva ya que no se realizan presupuestos ni proyecciones de forma integral. Productos Alimenticios TRESA requiere de un planeamiento estratégico para poder hacer frente al mercado con una visión de largo plazo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Productos Alimenticios TRESA cuenta con siete líneas de producto, dentro de las cuales elabora una amplia variedad de formatos para los diferentes mercados. Dentro de esta variada oferta de productos, en el rubro de salsas tiene ají criollo, salsa de ají huacatay, salsa de ají amarillo y salsa de rocoto, entre otras; en las pastas tiene pasta de ají panca, pasta de rocoto, pasta de ajos molidos y pasta de ají amarillo; entre otros productos como se muestra en la Tabla 6. Todos estos productos se ofertan en distintas presentaciones tales como sachets, bolsas, baldes, frascos de plástico y vidrio.

Política de precios. El análisis de precios de mercado es bastante pobre. Los precios son fijados generalmente por el área de Producción, quienes hacen los ajustes necesarios ante la retroalimentación del equipo de ventas. Productos Alimenticios TRESA S.A. no tiene un sistema de inteligencia de mercado que le permita conocer los precios de sus competidores, los requerimientos de sus clientes, las tendencias de mercado, entre otros. Las variaciones de precios, descuentos y otros se llevan a cabo de manera empírica, bajo un modelo reactivo; es decir, si por presión de la competencia se necesita aplicar algún descuento, entonces se escala una solicitud y se trabaja de manera puntual.

Adicionalmente, el área de Gerencia General estima los precios de acuerdo a su “sensibilidad del mercado”, la cual se basa en algunas conversaciones con los clientes más cercanos. No existe un record histórico de precios o un sistema de alimentación en tiempo real de la información de mercado. Productos Alimenticios TRESA mantiene una comunicación fluida con sus clientes para poder realizar una cotización de precios según los

productos solicitados. El área de Facturación supervisa los precios entregados por los vendedores y cualquier observación es comunicada a la Gerencia General.

Tabla 6

Listado de Productos Alimenticios TRESA S.A.

TIPO	PRODUCTO	PRESENTACION
Salsas	Ají criollo	Frasco de 240 gr (8.5 Oz) Frasco de 230 gr (8 Oz)
	Salsa de Ají Huacatay	Frasco de 240 gr (8.5 Oz) Frasco de 230 gr (8 Oz)
	Salsa de Ají amarillo	Frasco de 240 gr (8.5 Oz) Frasco de 230 gr (8 Oz)
	Salsa de Rocoto	Frasco de 240 gr (8.5 Oz) Frasco de 230 gr (8 Oz)
	Pasta de Ají Panca	Frasco de vidrio de 205 gr (7.2 Oz)
	Pasta de Rocoto	Frasco de vidrio de 205 gr (7.2 Oz)
Pastas	Pasta de Ajos Molidos	Frasco de vidrio de 205 gr (7.2 Oz)
	Pasta de Ají Amarillo	Frasco de vidrio de 205 gr (7.2 Oz)
	Sillao	Frasco de 110 ml
	Sillao	Frasco de 250 ml
Sillao	Sillao	Frasco de 500 ml
	Sillao	1 galón
	Vinagre blanco	Frasco de 110 ml
	Vinagre blanco	Frasco de 250 ml
Vinagres	Vinagre blanco	Frasco de 500 ml
	Vinagre blanco	1 galón
	Vinagre Tinto	Frasco de 110 ml
	Vinagre Tinto	Frasco de 250 ml
	Vinagre Tinto	Frasco de 500 ml
	Mostaza	Frasco de 240 gr (8.5 Oz)
Condimentos	Mostaza	Frasco de vidrio de 227 gr (8 Oz)
	Mostaza	Balde de 4Kg
	Mostaza	Bolsa de 1 Kg
	Kétchup	Frasco de Vidrio de 230 Gr (8 Oz)
	Kétchup	Balde de 4 Kg
	Kétchup	Bolsa de 1 Kg
Sachets	Mostaza	Sachet x 5 gr
	kétchup	Sachet x 8 gr
	Ají	Sachet x 8 gr
	Aliño a la italiana	Sachet x 10 ml
	Puré de Manzana	Frasco de vidrio de 450 gr
	Pepinillos encurtidos	Frasco de vidrio de 200 gr
Otros	Pepinillos encurtidos	Frasco de 1 Kg
	Verduras mixtas encurtidas	Frasco de vidrio de 200 gr
	Verduras mixtas encurtidas	Frasco de 1 Kg
	Cebollitas encurtidas	Frasco de vidrio de 200 gr
	Cebollitas encurtidas	Frasco de 1 Kg
	Pichanga	Frasco de vidrio de 200 gr
	Pichanga	Frasco de 1 Kg
	Aderezo para Pavo	Frasco de 240 gr (8.5 Oz)
	Aderezo para Pavo	Frasco de vidrio de 450 gr

Nota: Tomado de: Manual de Procedimientos Productos Alimenticios TRESA. 2014

Participación de mercado. La empresa que lidera el mercado en este tipo de productos es Alicorp, la cual es considerada como el líder del mercado debido a su gran tamaño. Por otro lado, el competidor más cercano es la empresa Walibí, la que al igual que Productos Alimenticios TRESA comercializa líneas completas de productos. Adicionalmente, existen otras empresas productoras y comercializadoras de salsas y condimentos, tanto nacionales como internacionales, entre ellas se encuentran Unilever (Hellmann's), Kraft (Heinz), Nestlé (Libby's), B&D, entre otras.

Productos Alimenticios TRESA compite con estas empresas de manera distinta, dependiendo de cada tipo de producto y cada tipo de cliente. Por ejemplo, para el caso de la atención a Supermercados, la competencia directa son los productos de Alicorp (Alacena y Alpasa), los productos de Kraft y de Unilever, con quienes se compite fuertemente sobre la base de precios bajos. Cabe mencionar que Hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos son sus clientes principales.

Por otro lado, existen otros negocios de menores volúmenes como restaurantes y catering, cadenas de fast food, mercados más pequeños, distribuidores, entre otros, en donde la competencia es menos intensa debido al servicio al cliente. Productos Alimenticios TRESA se caracteriza por su excelente trato y buenas relaciones de confianza con el cliente, lo cual le genera un diferencial de gran valor. Como se muestra en la Figura 11., Productos Alimenticios TRESA se encuentra en el segmento "Otros", desde donde busca posicionarse sólidamente con estos clientes con quienes lleva una excelente relación de varios años.

Organización de ventas y conocimiento del consumidor. Es preciso tener en cuenta que Productos Alimenticios TRESA es una empresa familiar que, a pesar de su crecimiento, sigue operando bajo ese estilo y como consecuencia, aún se centralizan muchas decisiones en el núcleo familiar. El área comercial de Productos Alimenticios TRESA es liderada por el

Gerente Comercial, Edgardo Arenas, quien cuenta con el apoyo de Nelly Rosales, quien se encarga principalmente de atender a los Distribuidores. La recolección de datos y manejo de distribuidores se hace de manera manual, con captura de datos en formato físico. Los pedidos se toman en formatos escritos que luego son enviados a la empresa para su procesamiento.

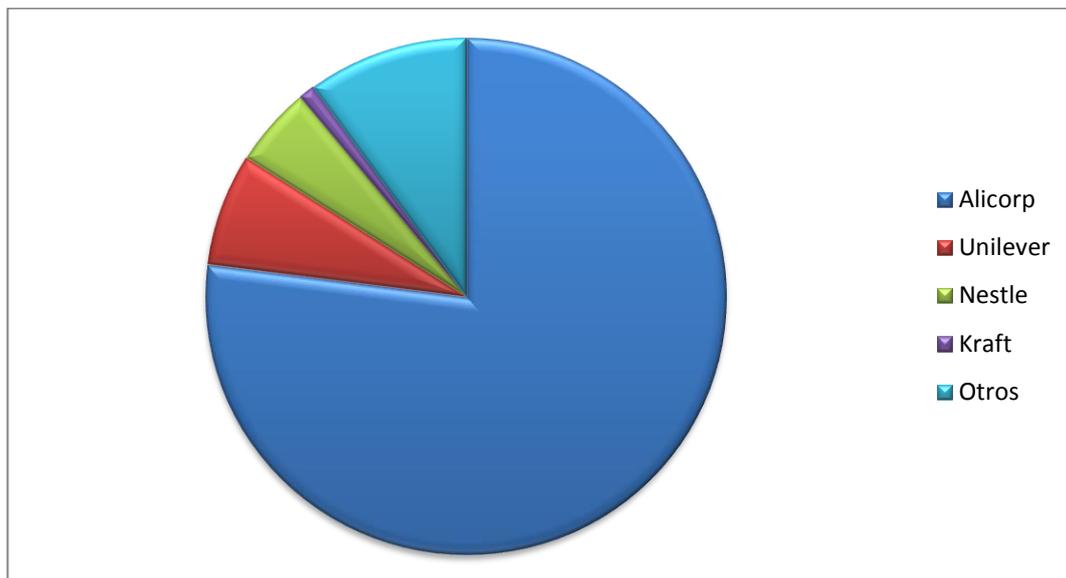


Figura 11. Participación de mercado de salsas.

Los consumidores de Productos Alimenticios TRESA son las amas de casa y los chefs de los restaurantes, quienes utilizan los productos para cocinar, y también aquellos que acompañan sus comidas con las distintas salsas buscando productos de buen sabor y calidad a un precio accesible. Los consumidores mencionados pertenecen a los NSE A, B y C. La distribución de las ventas de Productos Alimenticios TRESA se muestra en la Figura 12.

Como se visualiza, casi la totalidad de sus ventas se realizan a pedido, ya que sus clientes más fuertes y significativos son los supermercados. La cadena de valor inicia con los pedidos de los clientes, con los cuales se determina el plan de producción y las compras de los insumos que se necesitarán. Estos pedidos llegan por medio de los vendedores o directamente al personal de oficina (secretarías). Productos Alimenticios TRESA está enfocado en el servicio al cliente, es decir, en responder a sus pedidos lo más pronto posible.

Canales de distribución. El modelo de distribución de Productos Alimenticios TRESA comprende dos canales principales: Venta directa a Supermercados y Venta a través de Distribuidores Mayoristas. Productos Alimenticios TRESA tiene presencia a nivel nacional, comercializando sus productos en las ciudades de Lima, Arequipa, Piura, Trujillo y Cuzco. Igualmente, sus productos se comercializan en Chile, en los cuales se hace la entrega en el puerto del Callao y el cliente se encarga de las labores de exportación.

Lealtad a la marca y/o a la empresa. Una de las fortalezas más saltantes de Productos Alimenticios TRESA es su dedicación en la atención personalizada a sus clientes. Como empresa familiar, tienden a desarrollar relaciones amicales, con mucha familiaridad y confianza. Bajo este modelo, han logrado que muchos de sus clientes desarrollen lazos de fidelidad bastante fuertes, regresando con ellos o prefiriéndolos sobre los competidores. Esta situación es motivo de orgullo para los directivos de Productos Alimenticios TRESA, quienes resaltan esta condición como un diferencial.

Desarrollo de nuevos productos. Productos Alimenticios TRESA no desarrolla nuevos productos de manera proactiva. Si algún cliente le solicita el desarrollo de una salsa específica, realiza la investigación y el desarrollo del producto. Sin embargo, esto no es una actividad recurrente en la organización. Por otro lado, Productos Alimenticios TRESA también toma las fórmulas que ya fueron trabajadas por el cliente para mejorarlas y otorgarles un producto final.

Marketing y comunicaciones. Productos Alimenticios TRESA es un proveedor de productos de bajo costo, además es fabricante de productos para terceros. Sus esfuerzos de marketing se limitan a una publicidad muy incipiente en punto de venta. La Gerencia está muy interesada en desarrollar y promover su marca propia a fin de tener una barrera de entrada a la competencia. Para llevar a cabo esta iniciativa, deberá implementar un sistema de mercadeo estructurado que le permita diseñar, lanzar y mantener un producto propio en el

mercado, buscando un posicionamiento a mediano y largo plazo que garantice los niveles de venta esperados.

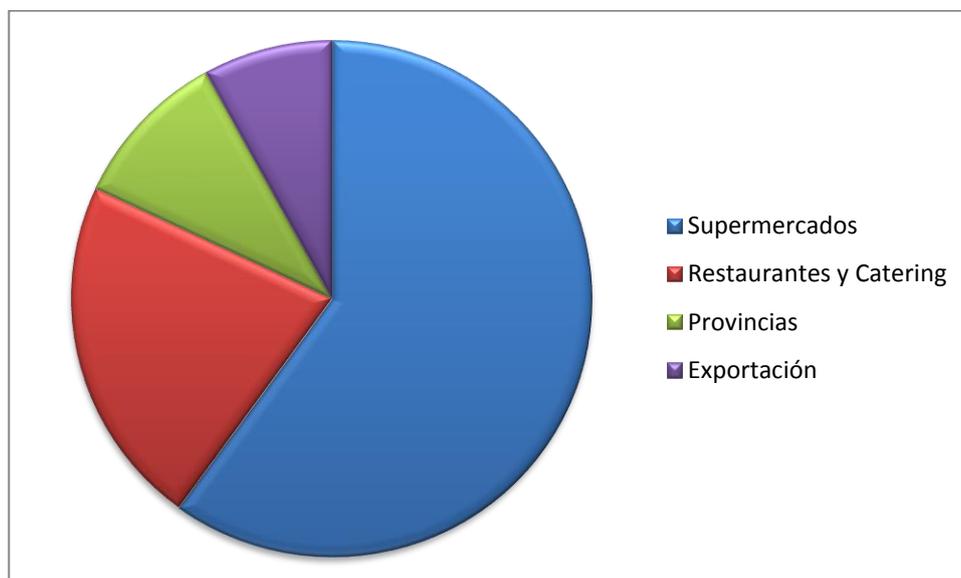


Figura 12. Participación ventas de Productos Alimenticios TRESA

La fortaleza más resaltante que se muestra en esta área es su excelente relación de cercanía y confianza con los clientes, lo cual les permite mantenerlos fidelizados. En cuanto a sus debilidades, se encuentra la baja participación de mercado. Por otro lado, al tener concentrada sus ventas en un reducido número de clientes (Tottus y Supermercados Peruanos como los más principales), también se está poniendo en riesgo sus ingresos, ante una eventual separación de los mismos. Finalmente, otra debilidad identificada es su baja o casi nula inversión en Publicidad, lo cual hace que se genere poca recordación de la marca.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

En Productos Alimenticios TRESA S.A., la Gerencia de Producción realiza la programación de la producción semanalmente según los pedidos de sus clientes; es decir, siguen una política “Make to Order”. A pesar de ello, mantienen cierto nivel de inventario de aquellos productos que venden más; esto lo realizan por el conocimiento que tienen sobre las tendencias de los pedidos de sus principales clientes. Con respecto al tipo de producción, la

empresa tiene una producción repetitiva ya que maneja una amplia gama de productos con un volumen medio por producto.

De acuerdo a Arenas et al. (2013) el macroproceso de Productos Alimenticios TRESA S.A. está compuesto por seis partes. Inicia con la planificación de ventas, luego continúa con el proceso de ventas, la planificación de la producción, la compra de materiales e insumos, la producción y finalmente la distribución del producto a los clientes como se muestra en la Figura 13. En cuanto a la calidad, la empresa tiene implementado un manual de calidad que tiene como base la ISO 22000 e ISO 9000 y buscan cumplir con los requerimientos de estas normas internacionales.

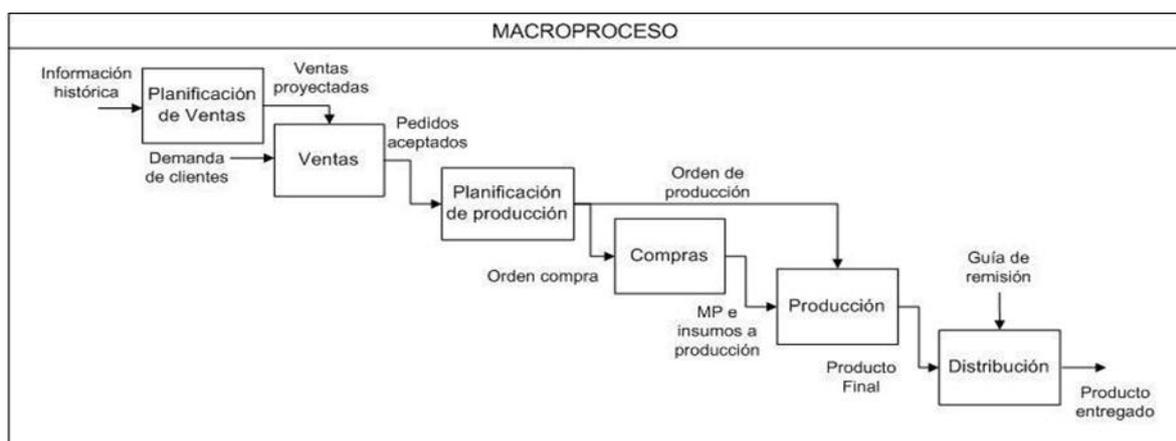


Figura 13. Macroproceso empresarial de Productos Alimenticios TRESA S.A. Tomado de: Manual de Procedimientos Productos Alimenticios TRESA S.A. 2014

Etapas del proceso de producción.

Recepción de materia prima e insumos.

El primer control que se realiza en esta etapa es el de verificar las condiciones higiénicas en las que llega la materia prima y los insumos, los cuales se muestran en la Tabla 7.

Selección. En el caso de la materia prima se realizan controles organolépticos de acuerdo a sus características. Estos deben ser fáciles y rápidos de llevar a cabo ya que el material debe ser aceptado o rechazado en el momento. Principalmente se evalúa la textura, el

grado de madurez y la presencia de mohos u hongos, todo mediante un análisis sensorial.

Además, se revisan los certificados de análisis hechos por el proveedor, donde se indican los controles microbiológicos que se le realizaron a la materia prima.

Para los demás insumos, el control depende de la naturaleza del mismo y se verifica el cumplimiento de los requisitos expuestos en la Norma Técnica respectiva. Para los insumos como la sal y los aditivos químicos, en el primero se evalúa la pureza y presencia de contaminantes; mientras que en los aditivos químicos se evalúa la hermeticidad del envase, su buena presentación y que tengan el rotulado adecuado indicándose en la etiqueta el nombre, lote y fecha de vencimiento del mismo. Finalmente, se revisan los empaques y embalajes. En el caso de los frascos, se verifica que sean del gramaje, peso establecido y hermeticidad de las tapas.

Tabla 7

Listado de materias primas e insumos

Materias Primas	Insumos
- Ají	- Huacatay
- Ajo	- Pimienta
- Semilla de mostaza	- Preservantes
- Salsa de tomate	- Glutamato monosódico
- Soya	- Maní
- Pepinos	- Comino
- Cebollas	- Goma tara
- Palillo	- Laurel
	- Vinagre
	- Palillo

Nota: Tomado de Manual de Procedimientos Productos Alimenticios TRESA S.A. 2014

Lavado y desinfectado. En esta etapa se controla principalmente la concentración de hipoclorito de sodio en el agua de desinfección, esta debe ser de 100 ppm. Este control se realiza con pastillas DPD que en contacto con el cloro reaccionan y forman una solución coloreada (magenta). Esta es comparada con una escala para determinar su concentración, a mayor intensidad de color, mayor concentración de cloro.

Triturado y Refinado. Para este proceso se regula el equipo (molino de cuchillas) el cual reduce las partículas del producto. Para asegurar el cumplimiento de este requisito se controla el tamaño de las partículas utilizando láminas de vidrio donde, al colocar unas gotas de producto, se puede verificar dicha característica.

Pasteurizado. Al igual que en el proceso de escaldado, durante el pasteurizado se debe controlar la temperatura y el tiempo. Esta etapa es de gran importancia ya que es un punto crítico de control (PCC); es decir, luego de la pasteurización no hay ninguna otra etapa que elimine el peligro de alguna contaminación del producto. Es por esto que el control debe ser especialmente estricto.

Envasado y Embalado. Finalmente, como se muestra en la Figura 14, en la etapa del cerrado, se verifica que el envase sea llenado correctamente y que este bien cerrado para evitar pérdidas de producto. Este control se realiza mediante un análisis sensorial.

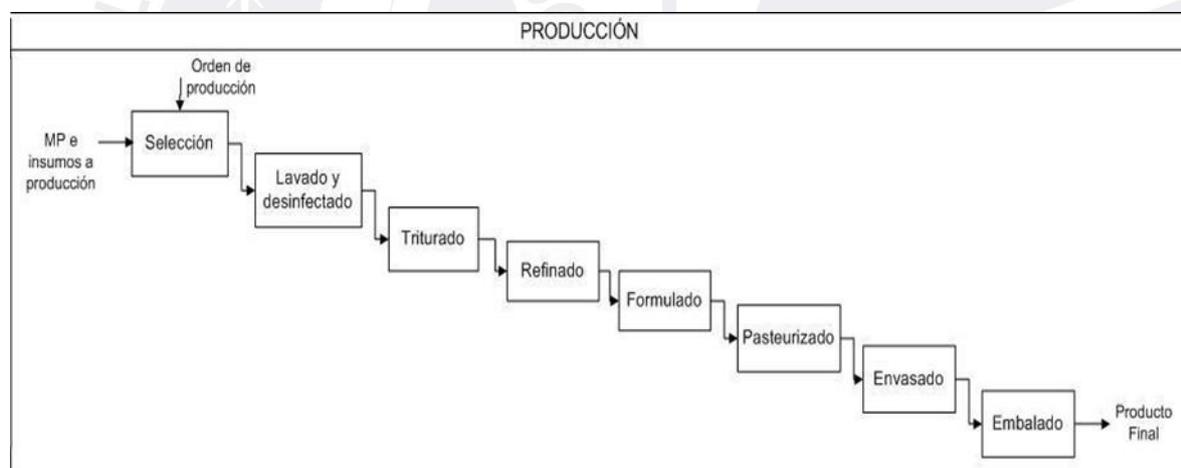


Figura 14. Proceso de Producción.

Tomado de: Manual de producción de Productos Alimenticios TRESA S.A. 2014

Capacidad de producción. En la Tabla 8 se puede observar la producción de los tres principales productos que elabora Productos Alimenticios TRESA S.A., entre los cuales se encuentran: ajos molidos, ají panca y mostaza.

En el Perú no hay muchas empresas que se dediquen a la producción de ajos molidos, ají panca y mostaza; por lo tanto, considerando el porcentaje de participación de la planta y la demanda interna proyectada se estimó la producción para el año 2015 (ver Tabla 9).

Es preciso mencionar que estos productos representaron el 40% de toda la producción del año 2014, del total de 7 líneas de producción.

Tabla 8

Producción de principales productos en toneladas

Productos	2012	2013	2014
Ajos molidos	141.17	221.70	178.52
Ají Panca	136.75	174.12	102.25
Mostaza	109.54	136.86	110.00

Nota: Tomado de Producción Total TRESA S.A. años 2012, 2013 y 2014.

Tabla 9

Producción proyectada

Año	Mercado (toneladas)		
	Ajos molidos	Ají panca	Mostaza
2015	180.46	137.70	118.80

Tomado de: Proyección de producción Productos Alimenticios TRESA.

Ahora bien, considerando la proyección de la producción y las presentaciones que tiene Productos Alimenticios TRESA, se han proyectado las unidades por presentación para el año 2015, tal y como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Proyección de unidades por presentación

Producto	Cantidad (kg.)	Unidades
Ajos molidos	180,460	30,076 cajas
Ají panca	137,700	22,950 cajas
Mostaza	118,800	47,520 cajas

Tomado de: Proyección de producción Productos Alimenticios TRESA.

Almacenes e inventarios. Aguilar, Arenas, Pereda y Sáenz (2013) indican que Productos Alimenticios TRESA S.A. tiene identificados los siguientes almacenes:

Almacén de insumos. En esta área se almacenan todos los componentes de los diferentes productos, exceptuando materias primas como el ají, ya que este se compra a diario. Las unidades de almacenamiento son principalmente sacos. Por ejemplo, sacos de sal o sacos de especies. También se utilizan los galones para el caso del aceite, vinagre, entre otros insumos líquidos. En este almacén, el manejo de materiales se realiza en su mayoría de forma manual y en ciertos casos se utiliza una carretilla para la movilización de los sacos cuando se requiere.

Almacén de empaques y embalajes. En esta área se almacenan todos aquellos productos de empaque como frascos de vidrio, frascos PET, bolsas, etiquetas, cajas, bobinas, etc. En general, estos se almacenan en pallets en un solo nivel, los cuales se ubican utilizando un montacargas. Para el transporte desde el almacén hacia la zona de producción se utilizan jabs para llevar los frascos, bolsas, etiquetas, etc.; o una carretilla para movilizar las bobinas hacia la máquina envasadora de sachets.

Almacén de aditivos químicos. En esta área se almacenan todos los aditivos, como preservantes, saborizantes, entre otros. Debido a que las cantidades y presentaciones de estos productos son pequeñas, estos se almacenan en estantes. La unidad de almacenamiento de estos productos son botellas pequeñas; por lo tanto, para su transporte de un punto a otro se utilizan jabs movilizadas manualmente por los operarios.

Almacén de Productos Terminados. En esta área, se almacenan los productos terminados en cajas, las cuales se movilizan con ayuda de las carretillas. Estas se organizan de manera manual debido a su pequeño tamaño y poco peso, lo cual permite que los operarios las movilen manualmente.

Almacén en Planta. En esta área, se realizan todas las operaciones relacionadas con la elaboración de todos los productos que comercializa la empresa. Aquí, las zonas de almacenamiento son temporales o almacenes de productos en proceso, y como unidades de almacenaje se utilizan bidones y jabas. En los bidones se transporta, con ayuda de carretillas, la materia prima principal, mientras que en las jabas se movilizan los productos de empaque y otros insumos.

Materiales. La empresa cuenta con un sistema de manejo de materiales básico con equipos en su mayoría manuales debido a su tamaño, que van de acuerdo a las necesidades de la misma. Dentro de la empresa se encuentran cuatro almacenes: insumos, empaques y embalajes, aditivos químicos y productos terminados, además de las zonas de almacenamiento temporal de productos en proceso en la zona de producción.

A través de todo el proceso productivo, los materiales son movilizadas en bidones y jabas, los cuales constituyen las unidades de transporte. Como equipo principal de acarreo de materiales la empresa cuenta con carretillas de dos ruedas, las cuales son manejadas por los operarios y son utilizadas para transportar bidones, sacos, jabas y cajas. Además, en algunos casos se realizan movimientos manuales de material por parte de los empleados.

Únicamente para el almacén de empaques y embalajes se utiliza un montacargas para ubicar los pallets de frascos que entrega el proveedor. Debido a que sólo se necesita para realizar dicho movimiento, este equipo se alquila por lo que no será considerado como parte del sistema de manejo de materiales propio de la empresa.

Para mejorar la eficiencia del sistema de manejo de materiales en la zona de producción, se deben eliminar los problemas tales como operaciones de manejo de material innecesarias, sobrecarga del equipo de manejo de material y retrocesos en el flujo de material.

Proceso de Calidad. En Productos Alimenticios TRESA S.A. los aspectos relacionados con la calidad del producto son manejados por la Jefa de Aseguramiento de la Calidad que forma parte del área de producción y está bajo la supervisión de la Gerente de Producción. Esta persona es la encargada de llevar a cabo los controles de calidad durante los procesos de producción y de asegurarse de que el producto cumpla con todos los requisitos establecidos. Además, debe mantener la documentación adecuada y los registros debidamente actualizados según lo dispuesto por el Manual de la Calidad de la empresa.

Entre los principales controles de calidad que realiza se encuentran los análisis físico-químicos realizados a las muestras que se extraen a lo largo de todo el proceso de producción. Estos análisis son realizados en el laboratorio de calidad.

Los problemas técnicos relacionados con la calidad que enfrenta la empresa en el desarrollo del proceso diario son tres. En primer lugar, se presentan problemas en la recepción de empaques y embalajes ya que estos suelen llegar con alguna falla y deben ser devueltos al proveedor. En segundo lugar, aparecen problemas en la etapa de cerrado del envase ya que este se realiza de manera manual por los operarios. Si no se lleva a cabo con la fuerza adecuada, se corre el riesgo de que el envase no quede bien cerrado o que la tapa se sobregire y se tenga que desechar. En ambos casos se tendría una pérdida de material. Por último, el tercer problema consiste en que la empresa tiene un alto número de tareas de reproceso, lo que representa costos adicionales.

Planes de muestreo. Se realiza un plan de muestreo por cada una de las características a evaluar para determinar el tamaño de la muestra y los datos (nivel de aceptación y de rechazo, constante de aceptabilidad) necesarios para desarrollar las herramientas estadísticas de control de calidad. Por ejemplo, para un lote de 500 frascos de ajo molido, se evalúan las siguientes características: Sellado, Peso total y Etiquetado. Las herramientas de control

estadístico de la calidad más utilizadas son las siguientes: Cartas de control de atributos del producto, Cartas de control de datos variables, Curva característica operativa.

Infraestructura. La planta tiene 425 m², y se muestra en la Figura 15. Cuenta con cuatro oficinas administrativas y dos baños. Tiene un vestidor, dos baños para el uso de los operarios y una zona de lavado y desinfección para el trabajo. El área de producción tiene cuatro almacenes a temperatura controlada, un área de acondicionamiento y desinfección que cuenta con una mesa para el acondicionamiento y tanques para el lavado. Además, tiene el área de escaldado y pasteurizado, donde cuenta con tres marmitas y dos mesas para preparaciones. Tiene también el área de triturado y envasado que cuenta con la maquina envasadora de sachets, la embolsadora, la trituradora de refinado y la trituradora de formulación. Como última área de envasado tenemos la de embolsado de doypacks que cuenta con una mesa. Para el control cuentan con un laboratorio de calidad que esta implementado con los instrumentos y maquinas necesarias para los controles químicos y físicos necesarios.

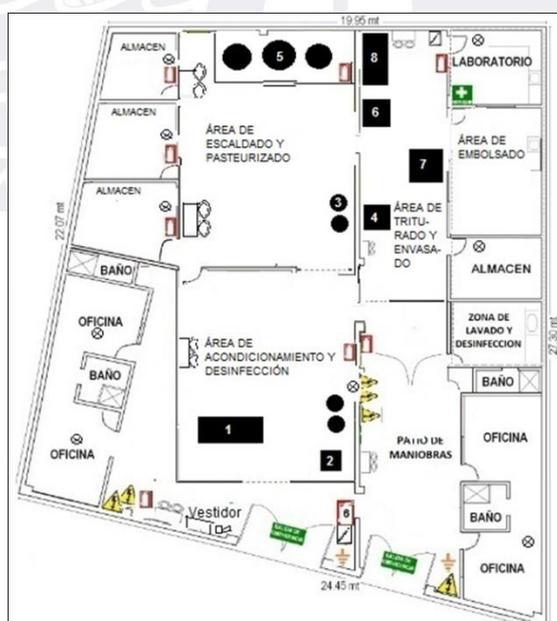


Figura 15. Plano de disposición actual de equipos, maquinarias y áreas en general.

Tomado de: Manual de Procedimientos Productos Alimenticios TRESA 2014

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Productos Alimenticios TRESA no cuenta con un área de Finanzas, las operaciones y decisiones son tomadas por la Gerencia General. No se elaboran reportes ni existe planeamiento financiero, a diario solo se realiza una conciliación de la Caja, a partir de la información de sus cuentas bancarias. El contador y su asistente se encargan de registrar la información contable solo para efectos tributarios. Con la información obtenida de los Estados Financieros se realizó el siguiente análisis de ratios.

Ratios de Liquidez. Los resultados obtenidos en el ratio de Liquidez y la Prueba Ácida muestran que la empresa sí puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, sin embargo, podría haber activo corriente ocioso. Por otro lado, si bien los resultados del ratio de Prueba Súper Ácida, durante los años 2012 y 2013, confirman lo mencionado inicialmente, en el 2014 se ve una gran disminución del mismo. Si este ratio no mejora, su Caja y Bancos no serán suficientes para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Ratios de liquidez

Ratios	2012	2013	2014
Liquidez	3,35	4,89	5,15
Prueba Ácida	3,35	4,78	5,06
Prueba Súper Ácida	0,78	1,06	0,21
Capital de Trabajo	1.235.106	1.924.393	3.154.849

Adaptado de: Información financiera brindada por Productos Alimenticios TRESA, 2015

Ratios de Endeudamiento. Los resultados del ratio de Endeudamiento de Activo nos indican que la empresa está respaldada en un 20% por deuda y en un 80% aproximadamente por capital propio. Esto se encuentra acorde a la política económica de la organización de no adquirir un financiamiento por parte de terceros. Asimismo, cabe mencionar que la deuda que

actualmente tiene Productos Alimenticios TRESA es en su mayoría de corto plazo, como nos muestra el ratio de Deuda de largo plazo, el cual fue de 8% en el 2014 (ver Tabla 12)

Tabla 12

Ratios de endeudamiento

Ratios	2012	2013	2014
Endeudamiento de Activo	0,29	0,14	0,21
Deuda Total	0,41	0,16	0,26
Deuda de largo plazo	0,11	0,01	0,08

Adaptado de: Información financiera brindada por Productos Alimenticios TRESA. 2015

Ratios de Gestión. La alta rotación de inventarios de Productos Alimenticios TRESA S.A. nos indica que sus productos no se mantienen almacenados mucho tiempo, sino por el contrario que se trabaja a pedido. Por otro lado, la Rotación de Activos Fijos nos indica que la inversión en maquinarias está generando un buen nivel de ingresos. Finalmente, podemos observar que el periodo de cobranza se incrementó en un 20% durante el último año. Los resultados de estos ratios se observan en la Tabla 13.

Tabla 13

Ratios de gestión

Ratios	2012	2013	2014
Rotación de Inventarios	1047,89	69,19	67,84
Rotación de Activos Fijos	3,52	3,25	3,40
Rotación de Cuentas por cobrar	4,78	4,83	3,98
Periodo medio de cobranza	76,28	75,63	91,66

Adaptado de: Información financiera brindada por Productos Alimenticios TRESA. 2015

Ratios de Rentabilidad. Según el análisis realizado (ver Tabla 14), los indicadores de Utilidad Bruta y Neta reflejan la rentabilidad del negocio y un buen manejo y eficiencia de los costos de producción. Por otro lado, el ROE y ROA muestran resultados positivos, los cuales se encuentran por encima del promedio del sector. Finalmente, el EBITDA creció 12% el último año, lo cual confirma la buena gestión y rentabilidad antes mencionada.

Tabla 14

Ratios de rentabilidad

Ratios	2012	2013	2014
Utilidad Bruta sobre Ventas	0,42	0,45	0,43
Utilidad Neta sobre Ventas	0,09	0,12	0,13
ROE	0,27	0,25	0,24
ROA	0,19	0,22	0,19
EBITDA	1.410.811	1.924.121	2.155.100

Adaptado de: Información financiera brindada por Productos Alimenticios TRESA, 2015

La principal fortaleza financiera de la organización es su solvencia, ya que está respaldada en su totalidad por capital propio. Sin embargo, esto le podría estar generando mayores costos y riesgos financieros. Por otro lado, otra de sus debilidades es el no realizar reportes para monitorear el correcto funcionamiento del negocio y el no establecer presupuestos, ni tener un planeamiento financiero para responder en el largo plazo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Productos Alimenticios TRESA S.A. tiene como objetivo fundamental ser reconocido por sus clientes, proveedores y trabajadores como una empresa con estándares de calidad tanto en sus productos como en sus procesos, por lo cual se encuentran implementando la certificación de los mismos, estableciendo políticas y procedimientos registrados en los manuales de operación y difundidos a su personal, compartiendo las lecciones aprendidas para evitar que se repitan en futuras oportunidades. La información mostrada en la Tabla 15 corresponde a lo declarado por el contribuyente en la Planilla Electrónica o PLAME ante la SUNAT.

En los procesos de certificación y auditoría que tiene periódicamente por sus clientes y proveedores, se encuentran observaciones y puntos de mejora que son subsanados buscando la excelencia operativa y la mejora en el de servicio al cliente que es validada mediante

encuestas registradas en formatos establecidos en sus manuales de calidad y en sus hallazgos de auditoría.

Tabla 15

Planilla de Trabajadores

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2014-12	29	0	1
2015-01	30	0	0
2015-02	30	0	0
2015-03	35	0	1

Tomado de: Consulta RUC, SUNAT. Recuperado de: www.sunat.gob.pe

Asimismo, el personal es capacitado periódicamente y dotado de todos sus implementos necesarios para enfrentar adecuadamente sus labores minimizando los riesgos a las personas y a las instalaciones.

En el 2013 sufrieron un siniestro que dañó varios equipos pero que felizmente no tuvo ningún impacto en las personas; a raíz de ello, se han implementado una serie de actividades y procedimientos para reforzar la conciencia de seguridad industrial en la planta, por medio de lecciones aprendidas, charlas de seguridad, equipos de detección y respuesta contraincendios, brigadas de emergencia, etc. En las Figuras 16-A y 16-B se muestra el plano completo de la planta, el cual incluye una ubicación detallada de los equipos de seguridad y zonas de evacuación que Productos Alimenticios TRESA S.A. ha definido y comunicado adecuadamente a todos los trabajadores.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Productos Alimenticios TRESA genera una gran cantidad de información, la cual podría ser utilizada para mejorar la gestión del negocio. Desde data propia de la empresa como ventas, crecimiento, líneas de productos, precios, descuentos y otros, hasta información

de mercado y de sus clientes, datos clave como teléfonos, direcciones, etc. Toda la información del negocio debe estar centralizada y automatizada para garantizar su disponibilidad y consecuente análisis de información.

En la actualidad, Productos Alimenticios TRESA no cuenta con un Sistema de Información Gerencial integrado que le permita procesar toda la información que produce y/o dispone. Toda la información se almacena y procesa manualmente mediante documentos físicos, de manera oral con anotaciones tipo “Actas de Reunión” o a través del correo electrónico. La base de datos que posee es muy pequeña y la información se mantiene principalmente a través de documentos físicos archivados.

La toma de decisiones de Productos Alimenticios TRESA S.A. se lleva a cabo de forma empírica, teniendo como insumos principales la experiencia de los Gerentes, información histórica generalmente almacenada en físico y estimaciones, siendo la Gerencia General quien toma la decisión final. No existe un modelo de gestión de datos que permita realizar un análisis multidimensional y realizar descubrimientos que generen oportunidades. Por lo antes mencionado, se puede afirmar que la capacidad de respuesta puede verse mermada ante la falta de herramientas de análisis adecuados.

Respecto al manejo de clientes, el panorama es similar, no se tiene un modelo de administración de contactos CRM que permita hacer seguimiento a las relaciones con proveedores y clientes. Cuando se requiere tomar una decisión en base al pasado no se cuenta con información histórica, solo se tiene la información que recuerdan los Gerentes y el comportamiento de compra “conocido y esperado” de los clientes. La predictibilidad está basada en la experiencia.

La principal debilidad de Productos Alimenticios TRESA es la de no contar con un Sistema de Información Gerencial Integrado. Este sistema le serviría para mantener la

información ordenada y poder realizar reportes históricos y obtener data que le ayude a establecer proyecciones. La toma de decisiones ya no se realizaría basada en la experiencia sino respaldada con lo ocurrido en el negocio.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En Productos Alimenticios TRESA se realiza investigación y desarrollo de productos para el lanzamiento de productos nuevos por solicitud de algún cliente. Este desarrollo lo lidera la Gerente de Producción junto con uno de los ingenieros de planta. El último lanzamiento que realizaron fueron la mayonesa y la crema de ají K´ATA.

En el caso de lanzamiento de nuevos productos, este proceso se inicia con el desarrollo de las fórmulas para obtener el producto y se elaboran muestras; las cuales en un primer momento son evaluadas por el panel interno de la empresa, conformado por la gerente de Producción, el jefe de planta, la jefa de aseguramiento de la calidad y los dos ingenieros de planta. Posteriormente estas muestras son evaluadas por un grupo de panelistas externos de la empresa Química Suiza, de acuerdo al método definido por Productos Alimenticios TRESA. Finalmente, se define el método de preferencia, para conocer si el producto desarrollado gusta o no al público.

Productos Alimenticios TRESA realiza también el proceso de maquila, es decir, elabora productos para otras empresas; por ello tiene la política de desarrollar productos exclusivos a pedido de sus clientes. Algunos ejemplos son: McDonald's, Plaza Veja, Tottus, entre otros. En estos casos, la Gerencia de Producción desarrolla la formulación según los requerimientos del cliente y elabora muestras, las cuales son evaluadas por un panel de degustación definido por el mismo cliente. Posteriormente, se da la retroalimentación a Productos Alimenticios TRESA con los cambios, si los hubiese, hasta llegar al producto final deseado.

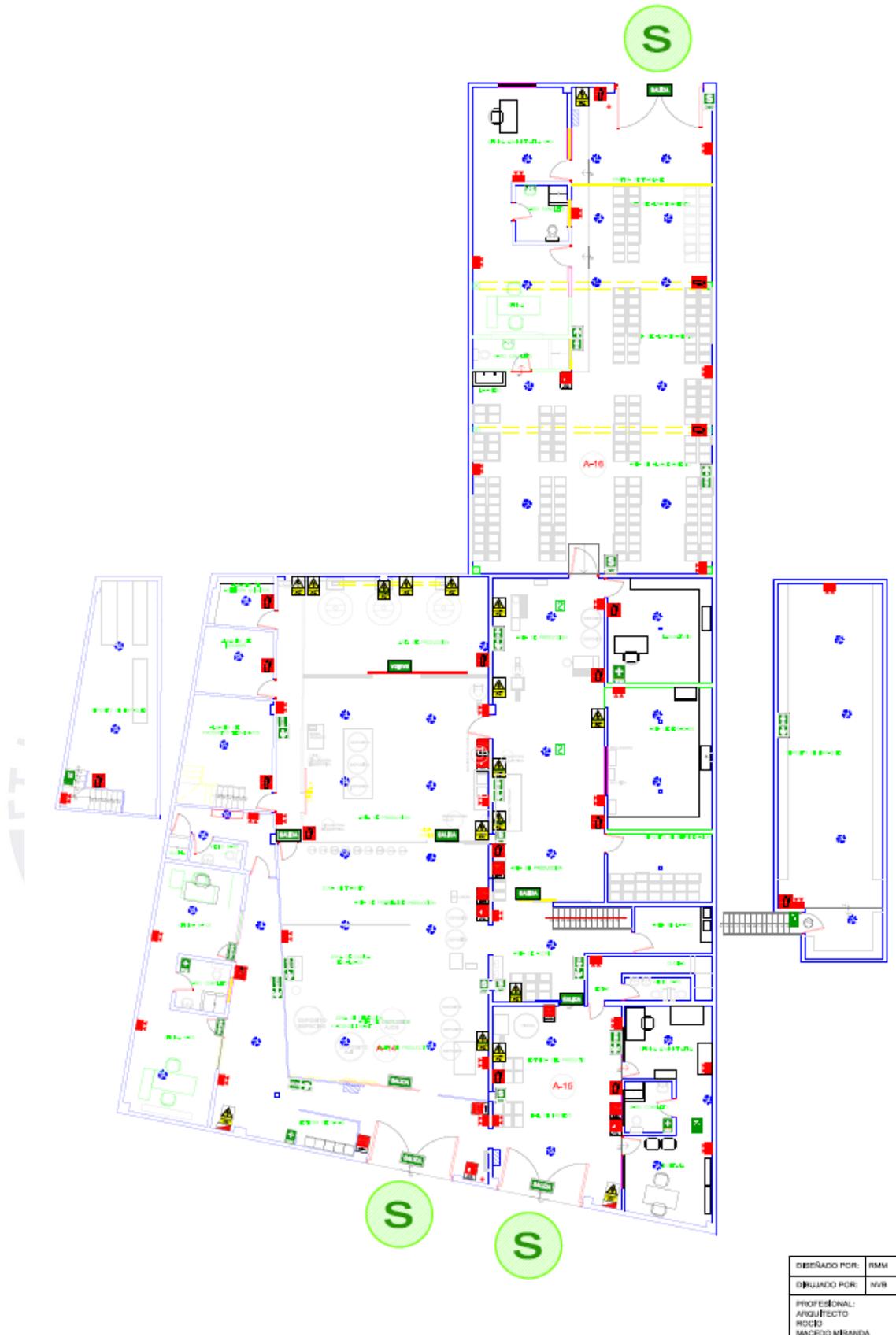


Figura 16 – A. Plano de evacuación y señalización de equipos de seguridad

Tomado de: Manual de Procedimientos TRESA 2015

LEYENDA DE SEÑALIZACIÓN	
	Señal indicativa de salida.
	Señal direccional de salida a la derecha.
	Señal direccional de salida izquierda.
	Señal indicativa de zona segura.
	Ubicación de tópico/primeros auxilios.
	Unidad de iluminación con kit integrado, batería de emergencia listado UL o equivalente.
	Pulsador Manual de Alarma Contra Incendio.
	Señal de número de piso y nivel de evacuación.
	Extintor portátil.
	Señal de no usar en caso de sismo o incendio.
	Gabinete contra incendio.
	Estación manual de alarma.
	Cometa de alarma con luz estroboscópica.
	Detector de Temperatura
	Detector de humo
	Rociadores
	Salida con válvula angular para conexión de manguera de 2 1/2"
	Conexión combinada para rociadores automáticos y sistema de gabinetes.
	Señal de riesgo eléctrico.
	Tablero Eléctrico
	Pase de manguera .20 x .20 cm.
	Zona segura en caso de sismo.
	Zona Peatonal
	Cartel de Aforo

Figura 16 – B. Leyenda de señalización de equipos de seguridad

Tomado de: Manual de Procedimientos TRESA 2015

Entre los productos que elabora y comercializa Productos Alimenticios TRESA están las salsas, pastas, vinagres, sillao, condimentos, etc. Normalmente es el mercado el que define el surtido de los productos y en algunos casos es necesario imitar los productos de la competencia por exigencia de los mismos clientes. Los clientes también pueden solicitar productos nuevos, de acuerdo a alguna receta desarrollada por ellos mismos, lo que conlleva a desarrollar variaciones a los productos y procesos actuales.

Asimismo, en la búsqueda de reducir costos y mejorar procesos, continuamente se observa la posibilidad de desarrollar variedades y empaques que permitan una mayor aceptación y utilidad. Por esta razón, también se está tratando de innovar en la gama de productos. Actualmente, la empresa está en un proceso de relanzamiento de empaques y desarrollo de nuevas etiquetas, dándole a la marca un nivel más gourmet, con el que se busca diferenciarse de la competencia de productos de menor precio.

El proceso formal para el diseño y desarrollo de nuevos productos es un trabajo en conjunto, realizado por la Gerencia Comercial y la Gerencia de Producción de la empresa. Mayormente la empresa destina sus inversiones en aumentar la productividad y la calidad de sus productos, mediante la adquisición de nuevas máquinas más eficientes. Asimismo, se está actualizando la página web con la finalidad de incrementar las ventas en el extranjero.

La fortaleza más resaltante en este ámbito es la flexibilidad y agilidad que tiene Productos Alimenticios TRESA para desarrollar nuevos productos y lanzarlos al mercado. Esto le permite responder a las exigencias del mercado y mantener buenas relaciones con sus clientes. Asimismo, le permite generar nuevos ingresos y continuar con su crecimiento.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Productos Alimenticios TRESA S.A. está compuesta por 13 factores internos clave, cinco fortalezas y ocho debilidades.

Productos Alimenticios TRESA S.A tiene un promedio total de 2.56 que indica que la organización está en el promedio del uso de sus fortalezas internas totales, como se muestra en la Tabla 16. Este resultado indica que la organización se debe desarrollarse para competir de forma más eficiente.

Tabla 16

Matriz de evaluación de los factores internos – MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Interrelación fluida con los clientes fidelizados	0.12	3	0.36
2. Retención de personal especializado	0.10	4	0.40
3. Agilidad en la toma de decisiones	0.09	3	0.27
4. Rotación de inventarios	0.09	4	0.36
5. Capacidad de respuesta a la demanda	0.08	4	0.32
6. Acreditaciones y calidad del producto	0.05	3	0.15
	0.53		1.86
Debilidades			
1. Reducida participación en el mercado	0.10	1	0.10
2. Alta dependencia comercial	0.08	1	0.08
3. Limitada área física	0.08	2	0.16
4. Solvencia financiera	0.08	2	0.16
5. Costos y capacidad tecnológica	0.07	2	0.14
6. Posicionamiento de marca	0.06	1	0.06
	0.47		0.70
Total	1.00		2.56

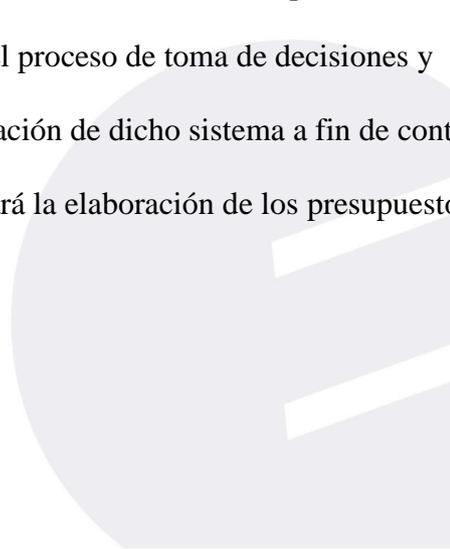
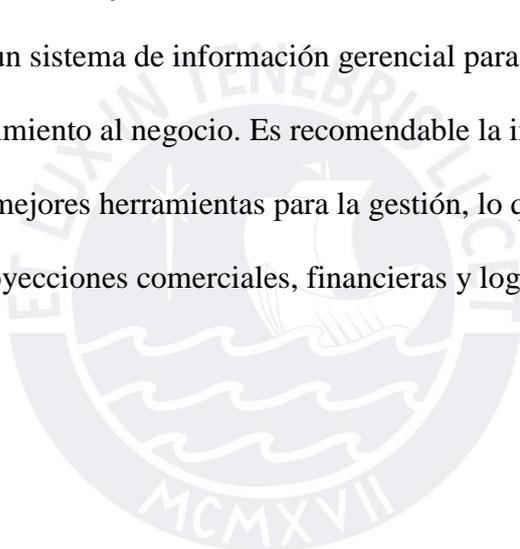
4.3 Conclusiones

Productos Alimenticios TRESA S.A. debe realizar una mayor inversión en Marketing y Publicidad para posicionar la marca. Actualmente, sus productos se venden principalmente a granel o con marcas de terceros. Si bien ya se está trabajando con el slogan “El saborcito gourmet como hecho en casa”, deben agregarse otros esfuerzos como una publicidad más impactante en los medios de comunicación para ganar la preferencia de su mercado objetivo.

TRESA se encuentra respaldada en un 100% por capital propio. Se recomienda realizar una evaluación para determinar la conveniencia de ingresar en el sistema financiero y

de este modo diversificar el riesgo. Por otro lado, en cuanto a sus operaciones comerciales, la organización concentra sus ventas en un reducido número de clientes: Tottus, Supermercados Peruanos (Plaza Vea), Sodexo, entre los más representativos. Estos clientes representaron el 60% de sus ventas en el año 2014, por lo cual se recomienda disminuir esta dependencia y ampliar la cartera de clientes.

Finalmente, TRESA toma sus decisiones de forma centralizada y si bien esto le otorga agilidad, también le resta eficiencia. La Gerencia General no solo debería escuchar las opiniones de sus gerentes, ingenieros y colaboradores, sino también empoderarlos y seguir sus recomendaciones en caso estas sean las más adecuadas para el funcionamiento de la organización y, del mismo modo, mantenerlos motivados. Por otro lado, la empresa no cuenta con un sistema de información gerencial para soportar el proceso de toma de decisiones y seguimiento al negocio. Es recomendable la implementación de dicho sistema a fin de contar con mejores herramientas para la gestión, lo que facilitará la elaboración de los presupuestos y proyecciones comerciales, financieras y logísticas.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Organización

El principal interés de Productos Alimenticios TRESA S.A. es convertirse en una buena alternativa por calidad y sabor, para el consumidor de salsas y aderezos del mercado nacional, y a la vez ser reconocida como una marca representativa de salsas y aderezos de sabores peruanos en el exterior, enmarcada en el cumplimiento de un Plan Estratégico cuya visión pueda desarrollar y garantizar que sus niveles de producción se realizan en condiciones óptimas para el consumo masivo. Asimismo, es importante dar a conocer y resaltar la marca Tresa como sinónimo de buen servicio y calidad, y tener como premisa principal ampliar el mercado nacional y abrir nuevos mercados fuera del país. Forman parte de los intereses de Productos Alimenticios TRESA S.A.: (a) el cumplimiento de normas sanitarias, (b) la rentabilidad por la venta de productos, (c) la mejora de su posicionamiento en el mercado, (d) expansión en mercados nacionales e internacionales, (e) incremento en la capacidad y eficiencia productiva, (f) fortalecer las alianzas estratégicas actuales, y (g) la protección del medioambiente.

Para efectos del presente estudio, y como herramienta para el análisis y planteamiento de estrategias, se ha elaborado la matriz de intereses organizacionales, donde se determinan cuáles son los principales competidores, así como su grado de acción e interés.

El comportamiento de Productos Alimenticios TRESA S.A. deberá estar acorde y alineado con su visión, ya que esto también es una forma de determinar sus intereses. A través de la evaluación integrada de los intereses organizacionales, los puntos cardinales, la visión y la misión, se podrá definir de manera más clara y precisa los objetivos de largo plazo. El identificar adecuadamente a los competidores de Productos Alimenticios TRESA S.A. y sus intereses (comunes y de oposición con los del sector) será relevante a la hora de

determinar las estrategias.

5.2 Potencial de la Organización

Al ser una empresa familiar, Productos Alimenticios TRESA S.A. tiene como principal fortaleza su ágil toma de decisiones, lo cual le ayuda a responder rápidamente a las exigencias de un mercado cambiante. Asimismo, esta toma de decisiones se convierte en debilidad cuando se torna de manera centralizada, es decir, si bien se escucha la opinión de los gerentes, ingenieros y colaboradores, la decisión final es tomada por el gerente general (dueño y socio mayoritario). Del mismo modo ocurre con la calidad de esta gestión ya que no se realiza un planeamiento administrativo, financiero ni comercial ni se cuenta con un sistema de información gerencial integrado.

Por otro lado, se tiene autonomía financiera ya que los activos de la empresa están respaldados en un 100% por capital propio, es decir, no se cuenta con financiamiento por parte de terceros (banca empresarial). Sin embargo, esto también podría ser una debilidad al no estar diversificando el riesgo y exponer el capital de trabajo de la empresa.

En cuanto al ámbito comercial, existe una buena relación con sus principales clientes. Productos Alimenticios TRESA S.A. se encarga de responder a sus pedidos de forma rápida y eficiente, siendo reconocido por poseer un alto nivel de servicio.

Asimismo, tiene una alta dependencia comercial ya que sus dos principales clientes son Hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos S.A., quienes concentraron el 60% de sus ventas del año 2014.

Finalmente, cabe resaltar que Productos Alimenticios TRESA capacita constantemente a sus colaboradores, manteniendo un buen clima laboral entre ellos y destina recursos para su retención. En cuanto al marketing, se realiza una limitada

inversión, principalmente en publicidad, siendo una de sus consecuencias la baja recordación de la marca. Sin embargo, ya han participado en las ediciones de la Feria Expo Alimentaria de los años 2011 al 2015, con la finalidad de aumentar su participación en el mercado internacional. Por otro lado, tiene una baja participación de mercado; sin embargo, se resalta su alta flexibilidad para el lanzamiento de nuevos productos.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades para un país, también pueden ser aplicados en Productos Alimenticios TRESA S.A. para identificar sus oportunidades, y estos siguen siendo: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

5.3.1 La influencia de terceras partes

Productos Alimenticios TRESA pertenece al sector alimentario del Perú, el cual está conformado por organizaciones privadas y públicas y que interactúan bajo reglas de juego definidas y amparadas en la normativa jurídica nacional e internacional.

Institucionalmente, corresponde a DIGESA, organismo del Ministerio de Salud, encargarse de la regulación y normativa del sector alimentario, mediante acciones de gestión, regulación, normatividad, vigilancia, control, supervisión y evaluación del sistema nacional de salud, asimismo corresponde a INDECOPI imponer las sanciones administrativas y medidas correctivas establecidas en la Ley de Protección al Consumidor.

5.3.2 Lazos pasados y presentes.

Hay que considerar que, a partir de 1980, el Perú se convirtió en un país cuya vida social, política y económica discurrió, progresivamente marcada por el signo de la violencia. El inicio y posterior desarrollo de las acciones subversivas y terroristas convirtieron la economía peruana en una de altísimo riesgo e incertidumbre. En ese contexto se intensifican

las pequeñas inversiones, que se hacen más usuales que las medianas y grandes, puesto que el riesgo de perder una pequeña cantidad de capital es más aceptable. Esto significaba, en consecuencia que, bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, se optaba por productos con tecnología bastante divisible y de pequeña escala. La micro y pequeña empresa se presentaba como la alternativa empresarial adecuada, lo cual conducía fácilmente al aumento de la ilegalidad o informalidad como comportamiento contra el riesgo.

En ese contexto aparece Productos Alimenticios TRESA S.A., una empresa dedicada a la elaboración de salsas y aderezos fundada en 1987 que inició sus actividades con la producción de mostaza y encurtidos. Desde 1995 ampliaron su gama de productos e incluyeron salsas y pastas de ajíes, condimentos, aliños, aderezos, vinagres y sillao. Éstos se distribuyen a nivel nacional, así como también a nivel internacional en Estados Unidos, Japón y Chile.

Esta empresa está comprometida con el desarrollo de productos de alta calidad. Está constituida por una amplia gama de profesionales peruanos que hacen uso de tecnología de vanguardia para la transformación de sus insumos en productos finales.

Una organización que ofrece sus productos para el consumo humano requiere un aseguramiento continuo de la calidad de estos; es por tal motivo que Productos Alimenticios TRESA SA., cumple con rigurosos estándares de calidad que le permiten mantener un nivel de calidad aceptable.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, es una clara muestra de las pequeñas inversiones que aparecen en un contexto de inseguridad, que se orientan a cubrir las oportunidades de inversión en rubros que no demandan grandes capitales para invertir.

5.3.3 El contrabalance de los intereses.

El mercado de las salsas se presenta con competidores que pertenecen al

estrato de Pymes así como empresas de envergadura tales como Alicorp, Unilever o Nestlé; en este mercado se presentan productos que van desde salsas, ajíes u otros cuyo crecimiento y establecimiento en el mercado depende de la aceptación del consumidor y la valoración que éste le dé en lo que respecta a la calidad de los productos, que se relaciona con la calidad de la materia prima, así como el acceso a los puntos de distribución desde los cuales se lleva el producto al consumidor final. Si se compara los beneficios de lo que ofrecen los productos de Productos Alimenticios TRESA S.A. respecto de los competidores, los consumidores evalúan factores como calidad del producto, presentación, precio, disponibilidad en el punto de compra, entre otros. En el mismo rubro se tienen las salsas de insumos diferentes a los que utiliza Productos Alimenticios TRESA S.A. (huacatay, por ejemplo). Pero dependerá de la decisión final del consumidor el optar por una salsa de determinado insumo.

5.3.4 Conservación de los enemigos.

Las salsas y demás productos que elabora Productos Alimenticios TRESA S.A. compiten con diversas marcas tales como Alicorp (Alpesa) y Walibi, cuyos productos mantienen características similares en presentaciones al usuario y participación de mercado marcada: estos dos últimos equiparan su participación de mercado al de Productos Alimenticios TRESA S.A., en tanto que Alicorp como el líder de la industria ostenta el mayor porcentaje de participación en el mercado de salsas para consumo masivo.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de TRESA (MIO)

Según D'Alessio (2013), en la Matriz de Intereses Organizacionales debe indicarse a los competidores: actuales, sustitutos, y entrantes. Es necesario señalar el nivel de intensidad: vital, importante, o periférico; dependiendo de cuan agresiva es la competencia (no se considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre las organizaciones son juegos de suma no cero). Asimismo, se debe describir si la relación posee intereses comunes (aliados) u opuestos (competidores).

Para el presente análisis se han considerado a entidades públicas que participan en el sector alimentario, ya sea por temas regulatorios y normativos (Ministerio de Salud – MINSA), como por temas de supervisión y fiscalización (Dirección General de Salud – DIGESA). En base a lo expuesto se ha elaborado la MIO, la cual se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz de Intereses Organizacionales –MIO

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Rentabilidad por la venta de productos	Alicorp + Walibi +	Digesa - Minsa -	
2. Mejora de su posicionamiento en el mercado	Walibi +	Alicorp +	Digesa - Minsa -
3. Expansión en mercados nacionales e internacionales	Walibi +	Alicorp +	
4. Incremento en la capacidad y eficiencia productiva		Walibi +	Alpesa -
5. Protección del medioambiente		Alicorp + Walibi +	Digesa + Minsa +

Nota:

+ Intereses comunes

- Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2013).

Según sostuvo D’Alessio (2013), los objetivos de largo de plazo deben ser cuantificables, medibles, alcanzables, de fácil entender, con un horizonte de tiempo y serán necesarios para alcanzar la visión del sector u organización. Estos son necesarios en todos los niveles de la empresa y están asociados a las áreas de resultado clave. Un área de resultado clave es una actividad de la organización en la que el negocio debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia y cumplir con los

stakeholders. En este punto, se plantearán los OLP, con los que se definirán las estrategias para el logro de los mismos, y para ello se utilizan diferentes tipos de análisis con la finalidad de establecer las mejores combinaciones que permitan alcanzar un mejor posicionamiento de Productos Alimenticios TRESA S.A. en el mercado de salsas.

La economía se muestra actualmente favorable, debido al crecimiento macroeconómico del país que genera oportunidades que deben ser aprovechadas por Productos Alimenticios TRESA S.A. Para optimizar las mismas, es necesario establecer OLP que permitan generar estrategias claras y concisas, con el fin de concretar estas acciones en el plazo adecuado y definido en el plan.

Los objetivos establecidos son los siguientes:

• **Objetivo de largo plazo (OLP 1).**

Aumentar la participación en el mercado de salsas y aderezos en el Perú, pasando del actual 4% en 2014 al 6% hasta el año 2021.

• **Objetivo de largo plazo (OLP 2).**

Al 2021, la participación de las ventas internacionales de TRESA será del 11% de sus ventas, frente al 8% actual.

• **Objetivo de largo plazo (OLP 3).**

Al 2021, TRESA será reconocida como una de las tres marcas más recordadas en el rubro de salsas y aderezos, saliendo del actual rubro de “otros” en estudios propios y/o realizados por consultoras independientes.

• **Objetivo de largo plazo (OLP 4).**

Aumentar el ROE del 24% en el 2014 al 30% en el 2021.

• **Objetivo de largo plazo (OLP 5).**

Al 2021, TRESA será reconocida por el GRI como una empresa socialmente responsable, adoptando los principios recomendados por esta organización.

5.6 Conclusiones

Productos Alimenticios TRESA S.A. es una empresa con un amplio potencial de crecimiento y desarrollo. Su modelo de empresa familiar le ha permitido crecer conservando un estándar de atención personalizado, generando productos de sabor tradicional y trabajo para varias familias. Este crecimiento debe ser ordenado y diverso, pues actualmente el nivel de concentración del negocio está en un reducido número de clientes, lo cual representa una amenaza.

TRESA debe desarrollar otros mercados para diversificar su riesgo, implementando cambios para poder seguir creciendo en un entorno competitivo que el mercado le exige, donde existen múltiples áreas de crecimiento tanto en provincias como en el mercado externo. Asimismo, los proveedores le exigen innovación, calidad en productos, en sus servicios y una excelente atención al cliente.

La autonomía financiera de Productos Alimenticios TRESA S.A. es también una de sus más grandes fortalezas que tiene, pues le permite acceder al crédito en cualquier momento que lo necesite, dado que su nivel actual de endeudamiento es cero. Esto a su vez, la coloca con un potencial de crecimiento y respuesta ante amenazas de la competencia sumamente altos, al tener intacta la capacidad de conseguir liquidez del sistema financiero. Finalmente, la innovación de nuevos productos, la inclusión de tecnología en los diferentes procesos comerciales de la empresa, y el desarrollo de una marca propia que eleve las barreras de entrada a potenciales competidores, son factores clave en los que la empresa deberá enfocarse para asegurar la consecución de sus objetivos de largo plazo y su crecimiento sostenido alineado a la visión de la organización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA (ver Tabla 18) es una matriz de doble entrada que permite, mediante un análisis cruzado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, plantear estrategias que al combinar e interactuar las variables que se presentan en las matrices desarrolladas previamente acorde a la visión y misión planteadas, con el objetivo de garantizar el desarrollo de Productos Alimenticios TRESA S.A. en el país. Se elaborarán estrategias que estarán enmarcadas en cuatro perspectivas: (a) Estrategias FO (Explotar), aprovechar fortalezas para explotar oportunidades, (b) Estrategias DO (Buscar), buscar superar debilidades aprovechando oportunidades, (c) Estrategias FA (Enfrentar), aprovechar fortalezas para enfrentar amenazas, y (d) Estrategias DA (Evitar), reducir debilidades y evitar amenazas.

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

La MPEYEA identifica la postura estratégica del sector basándose en dos ejes que combinan cuatro factores relacionados con (a) la fortaleza de la industria (FI), (b) la estabilidad del entorno (EE), (c) la fortaleza financiera (FF) y (d) la ventaja competitiva (VC); los cuales determinan cuatro posturas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2013). En la Tabla 19, se presenta la MPEYEA, en la cual se concluye que Productos Alimenticios TRESA S.A. presenta (a) muy buena fortaleza financiera (4.4), (b) ventaja competitiva inestable (-3.1), (c) muy buena fortaleza de la industria (4.1), y (d) entorno poco estable (-2.9).

Asimismo, del análisis que se muestra en la Figura 17, se ha determinado que Productos Alimenticios TRESA S.A. debe seguir estrategias del tipo agresivas para que asegure su crecimiento frente a sus competidores directos. Por lo tanto, resulta coherente generar estrategias agresivas para aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector.

Tabla 18
Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ANALISIS INTERNO 1. Interrelación fluida con los clientes fidelizados 2. Retención de personal especializado 3. Agilidad en la toma de decisiones 4. Rotación de inventarios 5. Capacidad de respuesta a la demanda 6. Acreditaciones y calidad del producto	1. Reducida participación en el mercado 2. Alta dependencia comercial 3. Limitada área física 4. Solvencia financiera 5. Costos y capacidad tecnológica 6. Posicionamiento de marca
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	FO. Explote	DO. Busque
	1. Tratados de Libre Comercio 2. Implementación de TIC 3. Consumo per cápita de salsas de sabor peruano. 4. Reconocimiento de la gastronomía peruana. 5. Tasas de interés bancario 6. Impacto de operaciones productivas en el entorno.	1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados: F1 y O1. 2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano: F1, F3, F5, F6, O1, O3, O4. 3. Expandir centros de distribución a nivel nacional: F1, F4, F5, F6, O3, O4 y O6. 4. Realizar una integración vertical hacia adelante: F1, F3, F4, F5, F6, O2, O4 y O6 5. Realizar una integración vertical hacia atrás: F1, F3, F4, F5, O2, O4 y O6.	1. Desarrollar líneas de producto en mercados internacionales: D1, D4, O1 y O5. 2. Incrementar la penetración de los productos Tresa con marca propia y/o de terceros: D1, D2, D4, O2 y O4 3. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones: D1, D3 y O3 4. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial: D6, O2 y O1
	AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite
	1. Tendencia decreciente del PBI. 2. Tipo de cambio monetario. 3. Tendencia al consumo de productos sin preservantes. 4. Cambios en el marco normativo del sector. 5. Aparición y crecimiento de competidores. 6. Abastecimiento de materias primas.	1. Identificar nuevas tendencias de consumo en el mercado de salsas y aderezos: F1, F3, F5, A2, A4 y A6. 2. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones: F4, F5 y A5 3. Desarrollar un clima laboral favorable para incrementar la satisfacción de los trabajadores de TRESA: F2 y A7. 4. Implementar un Plan de Contingencia ante el desabastecimiento de materias primas: F4, F5 y A8.	1. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo: D1, D2, A2, A4 y A6. 2. Realizar alianzas con universidades para el desarrollo de tecnologías productivas, nuevos productos y cadenas de abastecimiento: D2, D4 y A6. 3. Realizar alianzas estratégicas para asegurar abastecimiento: D6, D7 y A8.

Tabla 19

Matriz PEYEA de Productos Alimenticios TRESA S.A.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa		
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)		
1	Retorno de la inversión	5	1 Cambios tecnológicos	5
2	Apalancamiento	6	2 Tasa de inflación	6
3	Liquidez	4	3 Variabilidad de la demanda	2
4	Capital requerido versus capital disponible	1	4 Rango de precios de productos competitivos	2
5	Flujo de caja	4	5 Barreras de entrada al mercado	3
6	Facilidad de salida del mercado	5	6 Rivalidad/Presión competitiva	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	4	7 Elasticidad de precios de la demanda	3
8	Rotación de inventarios	6	8 Presión de los productos sustitutos	3
9	Uso de economías de escala y de experiencia	5		3.1
		4.4		-2.9
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)		
1	Participación de mercado	1	1 Potencial de crecimiento	5
2	Calidad del producto	5	2 Potencial de utilidades	4
3	Ciclo de vida del producto	3	3 Estabilidad financiera	5
4	Ciclo de replazo del producto	4	4 Conocimiento tecnologico	4
5	Lealtad del consumidor	4	5 Utilización de recursos	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	0	6 Intensidad de capital	3
7	Conocimiento tecnológico	4	7 Facilidad de entrada al mercado	5
8	Integración vertical	2	8 Productividad/Utilización de la capacidad	4
9	Velocidad de integración de nuevos productos	3	9 Poder de negociacion de los productores	3
		2.9	-3.1	4.1
Eje X = VC + FI = 1.5		Eje Y = FI + EE = 1.0		

Nota: los valores negativos se han obtenido de la suma entre el promedio del factor y (-6.0)

En ese sentido es necesario es necesario plantear estrategias de liderazgo en costos tales como (a) optimización de costos (principalmente una evaluación actual a los costos de producción) y gastos (estructura financiera y capital de trabajo) y (b) diseño de planta para la aplicación de economías de escala (construcciones eficientes); así como estrategias de (c) posicionamiento de la marca, y (d) integración vertical.

De acuerdo a los resultados de la matriz PEYEA, Productos Alimenticios TRESA S.A. debe seguir estrategias del tipo agresivas para asegurar su crecimiento y posicionarse como una de las alternativas en el consumo de salsas y aderezos en el largo plazo en el país.

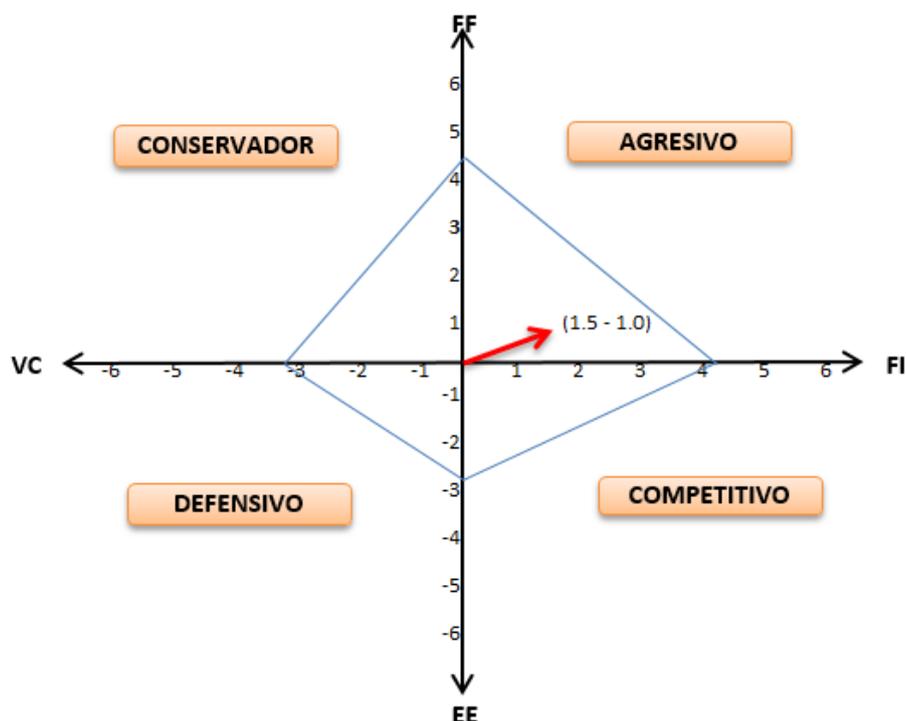


Figura 17. Matriz PEYEA

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz de Boston Consulting Group (BCG) permite visualizar la posición en la cual se encuentran los productos del portafolio de la empresa con el fin de definir estrategias adecuadas para los requerimientos actuales y orientarlas al crecimiento de la empresa. En la Figura 18 se muestra la capacidad de crecimiento de los mercados en los que se encuentran los productos de Productos Alimenticios TRESA S.A. y las tasas de crecimiento son positivas, por lo que permite aplicar varias estrategias para los distintos tipos de producto mostrados en la Tabla 20.

Los productos estrella son el Ají Panca y los Ajos Molidos, los cuales se venden principalmente en supermercados y a granel para el rubro de catering y restaurantes, como insumo para la preparación de los alimentos. Esto representa el monto de ingresos más representativo en su conjunto, sin embargo los demás productos tienen un alto potencial de crecimiento. Estrategias de desarrollo de productos y de penetración de nuevos mercados, innovando en la presentación de los envases de los productos, el impulso en marketing y

utilizando modelos de distribución, se puede fomentar el crecimiento sostenido y más rápido para estos productos.

Tabla 20

Matriz BCG de Productos Alimenticios TRESA S.A.

Leyenda	Tipo de Cliente	Ventas (MM S/.)
1	Encurtidos y otras salsas	2.3
2	Ajos molidos	1.7
3	Otros ajés	1.3
4	Ají panca	1
5	Mostaza	1
6	Aderezo de pollo/pavo	0.6
7	Ají Pollería	0.6
8	Ketchup	0.6

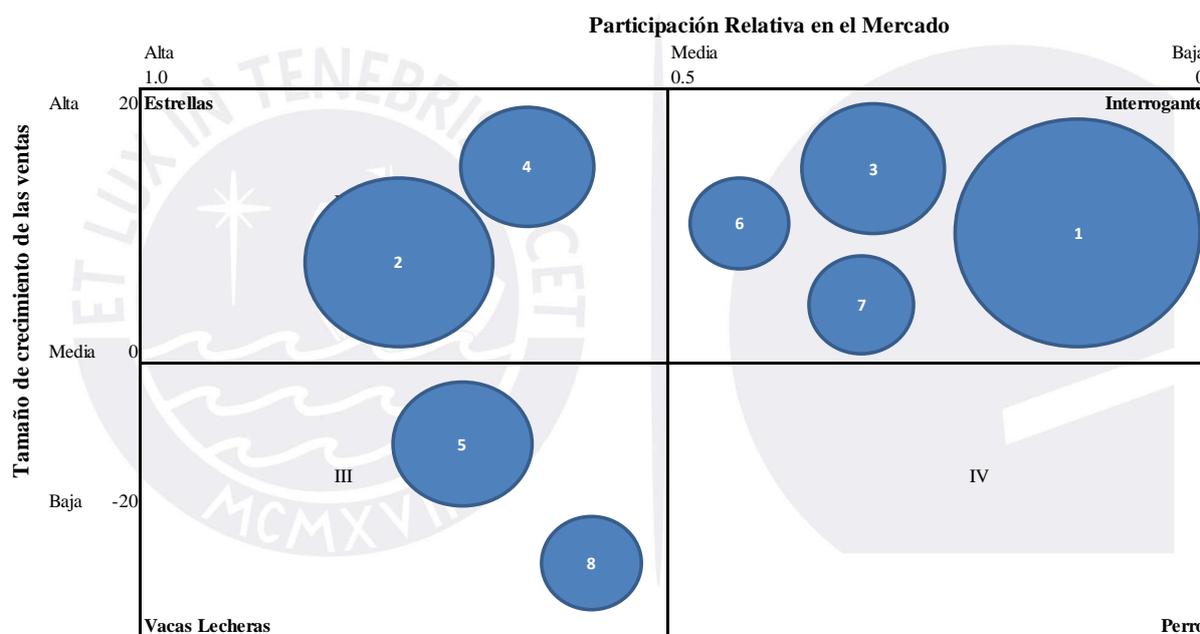


Figura 18. Matriz BCG para Productos Alimenticios TRESA

Si bien el rubro que se muestra en Interrogantes es de un tamaño de ventas bastante considerable, no representa un solo producto, sino la suma de varios productos de poco volumen, por tal motivo se ubicó en ese cuadrante. La penetración de mercado es la estrategia que mejor aplica para ellos, a través de la modalidad de maquila en el exterior en

una fase inicial y buscando un posicionamiento de marca a través de campañas agresivas de marketing en Lima y provincias.

Para este esquema, se recomienda reestructurar la planilla actual con el fin de mejorar la planificación de las ventas y tener un mejor control de los costos, debido a que el personal destinado para estas funciones es muy limitado y no se logra llevar un seguimiento adecuado ni el análisis exhaustivo que se requiere en esta etapa de crecimiento en la empresa con el fin de seguir la secuencia del modelo exitoso según Henderson (D'Alessio, 2013).

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Tabla 21 observamos que luego de la evaluación interna se obtuvo un valor de 2.56 en la matriz EFI y 2.60 en la matriz EFE. Como resultado, en la Figura 19 ubicamos la estrella en el cuadrante V indicando que debemos aplicar estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos con el fin de retener y mantener nuestra posición, desarrollando selectivamente lo que deseamos mejorar. En este punto observamos que existe similitud con lo obtenido en la matriz anterior donde la oportunidad de desarrollar nuevos productos se atribuía a los tipos de cliente que se ubicaban en el cuadrante de la Estrella y la penetración de mercado a los tipos de cliente que se ubicaban en el cuadrante de Interrogante. Inferimos entonces que las posibilidades de crecimiento son altas debiendo primero consolidar la posición de la empresa.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 20 se muestra la posición de Productos Alimenticios TRESA en el Cuadrante II, que corresponde a un rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva débil de la empresa, por lo que corresponden las siguientes estrategias:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de Productos

- Integración Vertical hacia adelante
- Integración Vertical hacia atrás
- Integración Horizontal
- Diversificación concéntrica

Tabla 21

Matriz Interna - Externa de Productos Alimenticios TRESA S.A.

Ventas	EFE	EFI
S/. 9,500,000	2.6	2.56

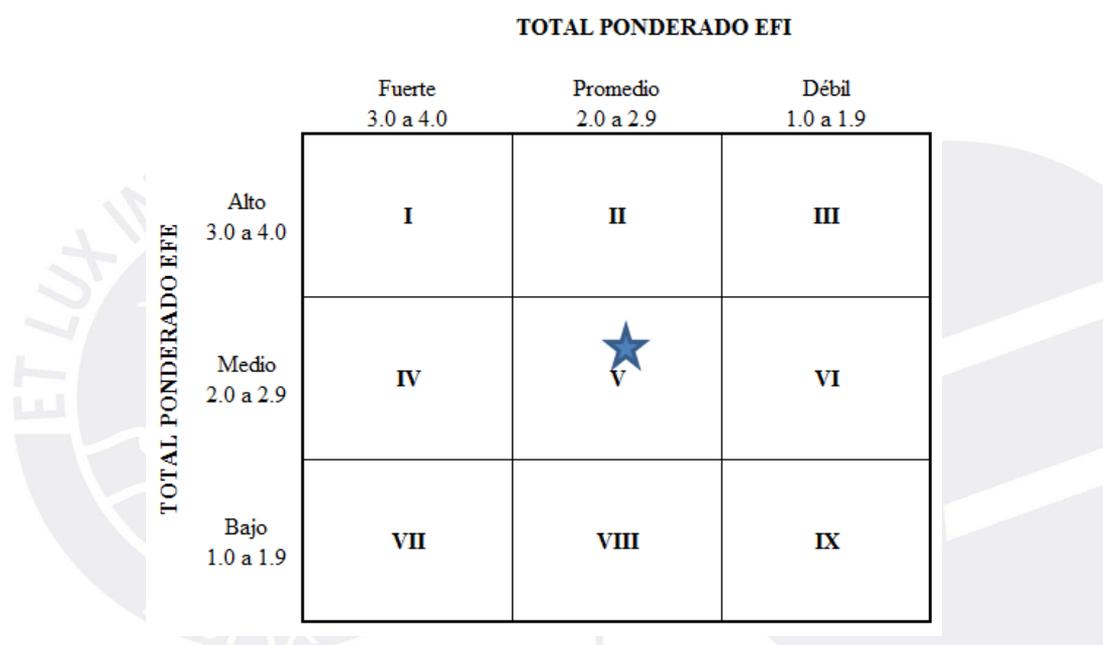


Figura 19. Matriz Interna – Externa de Productos Alimenticios TRESA S.A.

Vemos que coinciden algunas estrategias con las matrices anteriores, pues al crecer el mercado rápidamente, Productos Alimenticios TRESA no tiene la capacidad de respuesta requerida pues en muchos casos es limitada por su capacidad de almacenamiento y la diversificación de productos. Se podría evaluar disminuir la cantidad de productos y clientes actual y enfocarse en aquellos que generen mayor margen y se pueda tener el crecimiento deseado, ya sea con la adquisición de un local propio, disminuyendo los costos de alquiler de los locales empleados y mejorando la evaluación económica de los productos y clientes.



Figura 20. Matriz de Gran Estrategia para Productos Alimenticios TRESA S.A.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta herramienta reúne las matrices utilizadas anteriormente (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), y permite apreciar las repeticiones de cada estrategia y seleccionar aquellas de mayor repetición. Después de utilizar esta herramienta, se seleccionaron 10 de las 15 estrategias planteadas (ver Tabla 22).

1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.
2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.
3. Expandir centros de distribución a nivel nacional.
4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.
6. Realizar una integración vertical hacia atrás.
8. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones.
11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial

12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo
13. Realizar alianzas con universidades para el desarrollo de tecnologías productivas, nuevos productos y cadenas de abastecimiento
15. Desarrollar líneas de producto en mercados internacionales.

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica - Productos Alimenticios TRESA S.A.

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.	x	x	x	x	x	5
2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.	x	x	x	x	x	5
3. Expandir centros de distribución a nivel nacional.	x	x	x	x	x	5
4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.	x	x	x	x	x	5
5. Realizar una integración vertical hacia adelante.	x	x			x	3
6. Realizar una integración vertical hacia atrás.	x	x	x		x	4
7. Identificar nuevas tendencias de consumo en el mercado de salsas y aderezos.	x		x		x	3
8. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones.	x	x	x	x	x	5
9. Desarrollar un clima laboral favorable para incrementar la satisfacción de los trabajadores de TRESA.	x			x	x	3
10. Implementar un Plan de Contingencia ante el desabastecimiento de materias primas.	x	x				2
11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial	x	x	x	x	x	5
12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo.	x	x	x	x	x	5
13. Realizar alianzas con universidades para el desarrollo de tecnologías productivas, nuevos productos y cadenas de abastecimiento.	x	x	x		x	4
14. Realizar alianzas estratégicas para asegurar abastecimiento.	x		x	x		3
15. Desarrollar líneas de producto en mercados internacionales.	x	x	x	x		4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz evalúa cómo afectan los factores de éxito de la MEFE y la MEFI al cumplimiento de las estrategias que fueron retenidas en la MDE (D'Alessio, 2013). El criterio para la elección de las estrategias está determinado en función de los valores mayores a cinco puntos, considerando los resultados de esta matriz para Productos Alimenticios TRESA S.A. se han elegido las estrategias con un valor cercano a cinco, obtenidos en la ponderación de los factores por cada estrategia, tal y como se observa en la Tabla 23.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la MCPE se evaluarán en base a los cuatro criterios planteados por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad (D'Alessio, 2013). Para que una estrategia sea aprobada, se deben cumplir todos los criterios, aunque es posible aprobar una estrategia que cumpla con el criterio de factibilidad, sin que cumpla alguno de los tres criterios anteriores. En la Tabla 24 se aprecia la MR, en la cual se muestra que se aceptan todas las estrategias retenidas en la MCPE.

Tabla 24

Matriz Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.	SI	SI	SI	SI	SI
2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.	SI	SI	SI	SI	SI
4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.	SI	SI	SI	SI	SI
11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial	SI	SI	SI	SI	SI
12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 23

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

		Estrategias																			
		1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.		2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.		3. Expandir centros de distribución a nivel nacional.		4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.		6. Realizar una integración vertical hacia atrás.		8. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones.		11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial		12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo		13. Realizar alianzas con universidades para el desarrollo de tecnologías productivas, nuevos productos y cadenas de abastecimiento		15. Desarrollar líneas de producto en mercados internacionales.	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1. Tratados de Libre Comercio	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30
2. Implementación de TIC	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
3. Consumo per cápita de salsas de sabor peruano.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24
4. Reconocimiento de la gastronomía peruana.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10
5. Tasas de interés bancario	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
6. Impacto de operaciones productivas en el entorno.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Amenazas																					
1. Tendencia decreciente del PBI.	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36
2. Tipo de cambio monetario.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
3. Tendencia al consumo de productos sin preservantes.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21
4. Cambios en el marco normativo del sector.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
5. Aparición y crecimiento de competidores.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6. Abastecimiento de materias primas.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04
Fortalezas																					
1. Interrelación fluida con los clientes fidelizados	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12
2. Retención de personal especializado	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3. Agilidad en la toma de decisiones	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4. Rotación de inventarios	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
5. Capacidad de respuesta a la demanda	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6. Acreditaciones y calidad del producto.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Debilidades																					
1. Reducida participación en el mercado	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. Alta dependencia comercial	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
3. Limitada área física	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
4. Solvencia financiera	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16
5. Costos y capacidad tecnológica	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
6. Posicionamiento de marca	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Total	2.00		5.02		4.99		4.03		4.76		3.69		4.05		4.97		5.03		4.01		4.22

Tabla 25

Matriz de Ética

	1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.			2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.			4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.			11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial			12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo.		
Derechos	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P
1. Impacto en el derecho a la vida		x			x			x			x				x
2. Impacto en el derecho a la propiedad		x			x			x			x			x	
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento		x			x			x			x			x	
4. Impacto en el derecho a la privacidad		x			x			x			x			x	
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		x			x			x			x			x	
6. Impacto en el derecho a hablar libremente		x			x			x			x			x	
7. Impacto en el derecho al debido proceso		x			x			x			x			x	
Justicia	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I
1. Impacto en la distribución	x			x			x			x			x		
2. Equidad en la administración	x			x			x			x			x		
3. Normas de compensación	x			x			x			x			x		
Utilitarismo	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P
1. Fines y resultados estratégicos	x			x			x			x			x		
2. Medios estratégicos empleados		x			x			x			x			x	

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME verifica las estrategias aprobadas por la MR, en aspectos relacionados a (a) los derechos, (b) la justicia y (c) el utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2013). Las estrategias retenidas en la MR para Productos Alimenticios TRESA S.A., se evalúan en esta matriz, dejando constancia que ninguna de ellas viola, ni es injusta ni se contrapone con algún principio ético, tal como se muestra en la Tabla 25; por tal motivo, todas ellas se retienen para su implementación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de realizar los filtros correspondientes con las matrices para la aplicación de estrategias, se clasifican de la siguiente manera:

Estrategias retenidas. Son las siguientes:

- Estrategia 1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.
- Estrategia 2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano orientado al mercado local e internacional.
- Estrategia 4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.
- Estrategia 11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial.
- Estrategia 12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo.

Estrategias de contingencia. Son las siguientes:

- Estrategia 3. Expandir centros de distribución a nivel nacional.
- Estrategia 6. Realizar una integración vertical hacia atrás.

- Estrategia 8. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones.
- Estrategia 13. Realizar alianzas con universidades para el desarrollo de tecnologías productivas, nuevos productos y cadenas de abastecimiento.
- Estrategia 15. Desarrollar líneas de producto en mercados internacionales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz se elabora para verificar que las estrategias retenidas alcancen los objetivos de largo plazo. En caso de que alguna de ellas no alcance ninguno de los objetivos, deberá ser tratada como una estrategia de contingencia más (D'Alessio, 2013).

Tal como se observa en el análisis que se muestra más adelante en la Tabla 26, se desprende que todos los objetivos de largo plazo cuentan con al menos una estrategia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz muestra las posibles reacciones de los competidores, sustitutos y entrantes ante las estrategias retenidas, permitiendo implementarlas de una mejor manera antes de retenerlas finalmente, tal como se puede observar en la Tabla 27.

6.13 Conclusiones

Se construyó la matriz FODA en base al análisis de los factores internos y externos, donde se formularon las estrategias que se pueden adoptar para explotar, buscar, confrontar o por último evitar las debilidades y amenazas (en total 15). En la matriz PEYEA de Productos Alimenticios TRESA S.A., el vector direccional ubica a la actividad con un perfil ligeramente agresivo ($X=1.5$ e $Y=1.0$), razón por la cual se debe adoptar los siguientes tipos de estrategias:

- Diversificación concéntrica
- Integración vertical
- Liderazgo en costos

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs Objetivos de largo plazo

Visión					
En el 2021, Productos Alimenticios TRESA S.A. será reconocida a nivel nacional e internacional como una empresa innovadora en salsas y aderezos elaboradas con ingredientes oriundos del Perú, transmitiendo la esencia de la gastronomía peruana mediante productos de alta calidad y excelencia en la atención al cliente.					
Objetivos de Largo Plazo					
	OLP 1. Aumentar la participación en el mercado de salsas y aderezos en el Perú, pasando del actual 4% en 2014 a 6% hasta el año 2021.	OLP 2. Al 2021, la participación de las ventas internacionales de Tresa será del 11% de sus ventas, frente al 8% actual.	OLP 3. Al 2021, TRESA será reconocida como una de las tres marcas más recordadas en el rubro de salsas y aderezos, saliendo del actual rubro de “otros” en estudios propios y/o realizados por consultoras independientes.	OLP 4. Aumentar el ROE del 24% en el 2014 al 30% en el 2021.	Al 2021, TRESA será reconocida por el GRI como una empresa socialmente responsable, adoptando los principios recomendados por esta organización.
Estrategias					
1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.	SI	SI	SI		
2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.	SI	SI	SI	SI	
4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.	SI	SI	SI	SI	
11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial	SI	SI	SI	SI	SI
12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo	SI	SI	SI		SI

Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Competidores				
	Alicorp	Unilever	Nestlé	Kraft	Walibi
1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.	Anticipó la aplicación de esta estrategia	Inversión fuera de alcance	Inversión fuera de alcance	Inversión fuera de alcance	Puede adoptar la misma estrategia
2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano.	Anticipó la aplicación de esta estrategia	Puede adoptar la misma estrategia	Puede adoptar la misma estrategia	Anticipó la aplicación de esta estrategia	Mercados ya definidos
4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.	Puede adoptar la misma estrategia	Puede adoptar la misma estrategia			
11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial	Puede adoptar la misma estrategia	Anticipó la aplicación de esta estrategia	Anticipó la aplicación de esta estrategia	Puede adoptar la misma estrategia	Inversión fuera de alcance
12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo	Puede adoptar la misma estrategia	Mercados ya definidos	Mercados ya definidos	Puede adoptar la misma estrategia	Inversión fuera de alcance

Después de realizar el análisis efectuado mediante la matriz BCG, se concluye que determinados productos de Productos Alimenticios TRESA S.A. se encuentran en el cuadrante del tipo “interrogante”, para los que se plantean estrategias de desarrollo de productos, innovando en el mercado de salsas y aderezos, ofreciendo nuevas opciones en los mercados actuales, fomentando el crecimiento sostenido y de una manera más rápida; así como para los que se ubican en el cuadrante de “estrellas”, en donde la penetración de mercado es la estrategia que mejor aplica para ellos, a través de la modalidad de maquila en el exterior en una fase inicial y buscando un posicionamiento de marca a través de campañas agresivas de marketing y posicionamiento de marca en Lima y provincias. Para el caso de las vacas lecheras, se debe aplicar desarrollo de productos y diversificación concéntrica, ya que son los productos bandera de la compañía.

En la Matriz IE de Productos Alimenticios TRESA S.A., la actividad se ubica en el cuadrante V, razón por la cual se deben aplicar estrategias de retener y mantener tales como penetración en el mercado y desarrollo de productos. Asimismo, por su cercanía con el cuadrante II, se sugiere invertir selectivamente y construir, por lo que se puede inferir que las posibilidades de crecimiento son altas pero que primero debemos consolidar la posición de la empresa.

Al analizar la Matriz GE de Productos Alimenticios TRESA S.A., esta se ubica en el cuadrante I, es decir, en una posición competitiva débil y con un crecimiento rápido. Por lo tanto, las estrategias adecuadas para este tipo de industria serían las siguientes:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de Productos
- Integración Vertical hacia adelante

- Integración Vertical hacia atrás
- Integración Horizontal
- Diversificación concéntrica

Al realizar la matriz de Decisión Estratégica de Productos Alimenticios TRESA S.A, se concluye que, para alcanzar los objetivos propuestos se requieren 15 estrategias, las que después de la evaluación correspondiente en la Matriz CPE se reducen a 5.

Las estrategias fueron filtradas desde el punto de vista ético, jurídico y de utilitarismo, así mismo se calificaron en base a los valores de la compañía., asimismo se contrastaron en consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad identificando y validando las estrategias retenidas. Éstas fueron confrontadas con (a) los objetivos de largo plazo, a fin de evaluar su efectividad; y con (b) las posibilidades de los competidores, sustitutos y entrantes, para pronosticar las posibles acciones que pudieran aplicar para neutralizar las estrategias de Productos Alimenticios TRESA S.A.

Así, las estrategias retenidas son:

Estrategia 1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.

Estrategia 2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano orientado al mercado local e internacional.

Estrategia 4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.

Estrategia 11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial.

Estrategia 12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta segunda fase del proceso estratégico, es necesario desarrollar con detalle los puntos anteriores, pues ayudarán a una adecuada implementación del plan: (a) objetivos de corto plazo (OCP) referidos a cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP), (b) la asignación de los recursos necesarios para su implementación, (c) las políticas que regirán cada estrategia, (d) la estructura de Productos Alimenticios TRESA S.A., (e) el manejo de medio ambiente, ecología, responsabilidad social, (f) el manejo de los recursos humanos, y (g) gestión del cambio (D'Alessio, 2013).

Sin embargo, para materializar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, en el periodo establecido, es necesario lograr el compromiso de todas las áreas de la empresa con el fin de generar un equilibrio entre sus componentes. En este punto, es necesario resaltar algunas variables del entorno que serán favorables para la implementación del plan estratégico: (a) estabilidad macroeconómica, (b) marco normativo estable, (c) desarrollo y crecimiento de la demanda interna (asociado al rubro gastronómico), y (d) política comercial abierta. Por lo tanto, el manejo adecuado que se le dé a estas cuatro variables por parte de Productos Alimenticios TRESA S.A. definirá su futuro, es decir, su desarrollo y competitividad será directamente proporcional al manejo de estas variables.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En función a los Objetivos de Largo Plazo (OLP) se proponen los objetivos de corto plazo (OCP) para su implementación y ejecución.

A continuación, las acciones a realizar por cada OCP:

Objetivo de largo plazo 1. Aumentar la participación en el mercado de salsas y aderezos en el Perú, pasando del actual 4% en 2014 a 6% hasta el año 2021.

Objetivo de corto plazo 1.1. Incrementar las ventas anuales en Lima en un millón de soles los dos primeros años, ajustando este crecimiento anualmente a partir del tercer año en adelante.

Acciones a realizar:

- La gerencia de marketing realizará un estudio de capacidad para determinar la combinación más rentable de los puntos de venta a implementar en Lima.
- Implementar los puntos de venta priorizando las inversiones de acuerdo al crecimiento.
- Implementar las unidades de negocio de Restaurantes y Supermercados en la gerencia comercial.
- Implementar un plan de incentivos para la fuerza de ventas en los puntos de venta.
- Diseñar un sistema de abastecimiento que asegure la entrega oportuna de los productos en los puntos de venta.
- Asegurar que TRESA cumpla los requisitos legales y las normas sanitarias locales para la elaboración y comercialización de sus productos aplicables en los puntos de venta final.

Objetivo de corto plazo 1.2. Incrementar las ventas en provincias en 0.5 millones de soles durante el primer año, ajustando esta cifra cada año y en adelante.

Acciones a realizar:

- Establecer centros de distribución en provincias, para asegurar mejores costos de producción y descentralización para ampliar la cobertura a nivel nacional.
- Identificar una cartera de potenciales clientes en provincias.
- Establecer alianzas estratégicas que aseguren sistemas de distribución de los productos en las localidades elegidas.

- Incrementar la presencia de los productos de TRESA en las localidades siguientes: Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Arequipa, Cajamarca, Huancayo o Cuzco priorizando las que generen mayor rentabilidad.

- Asegurar que TRESA cumpla los requisitos legales y las normas sanitarias locales para la elaboración y comercialización de sus productos aplicables en los puntos de venta final.

Objetivo de largo plazo 2. Al 2021, la participación de las ventas internacionales de TRESA será del 11% de sus ventas, frente al 8% actual.

Objetivo de corto plazo 2.1. Incrementar en 33% las ventas internacionales al 2017. Luego, revisar y ajustar los crecimientos de manera anual.

Acciones a realizar:

- Promocionar los productos de TRESA mediante la participación en ferias internacionales.
- Asegurar la capacitación permanente al personal con el fin de ofrecer un servicio de calidad al mercado internacional.
- Asegurar que TRESA cumpla los requisitos legales y las normas sanitarias locales e internacionales para la elaboración y comercialización de sus productos aplicables en los puntos de venta final.

Objetivo de corto plazo 2.2. Integrar al menos 2 nuevos clientes al portafolio del mercado internacional cada año.

Acciones a realizar:

- Identificar los mercados internacionales más atractivos y rentables que nos permitan alcanzar los objetivos.

- Identificar potenciales clientes en dichos mercados internacionales.
- Diseñar e implementar un plan de marketing que permita concretar negocios con los clientes identificados.

Objetivo de largo plazo 3. Al 2021, TRESA será reconocida como una de las tres marcas más recordadas en el rubro de salsas y aderezos, saliendo del actual rubro de “otros” en estudios propios y/o realizados por consultoras independientes.

Objetivo de corto plazo 3.1. Al final del 2017, al menos 2 de cada 10 personas reconocerá a TRESA como una marca de salsas y aderezos, incrementando este número en 4 de cada 10 a finales del 2021, lo cual se comprobará en las encuestas bianuales realizadas en supermercados.

Acciones a realizar:

- Diseñar y ejecutar el plan de imagen, posicionamiento y comunicación de TRESA.
- Relanzar el uso de redes sociales (Facebook, YouTube u otro similar).
- Auspiciar espacios en medios de comunicación masiva dedicados a gastronomía: radio, tv, cable, etc. de acuerdo al segmento objetivo.
- Participar en programas de alto rating dirigidas al público objetivo.
- Desarrollar una reingeniería a su página web, con la finalidad de mejorar la interrelación con el consumidor.
- Identificar personajes referentes de la gastronomía peruana para que sean embajadores de la marca TRESA.
- Generar activaciones de la marca TRESA en puntos de alto tráfico de personas.
- Realizar encuestas bianuales en supermercados para medir la recordación de la marca.

Objetivo de corto plazo 3.2. Desarrollar e introducir dos nuevos productos cada año durante los primeros dos años. Luego, se revisará y ajustará el objetivo hasta el 2021.

Acciones a realizar:

- Desarrollar e implementar una política de creación y lanzamiento de nuevos productos, estableciendo criterios de evaluación estandarizados y generando buenas prácticas técnico-comerciales.
- Realizar concursos anuales para promover la generación de nuevas ideas en los trabajadores, premiando a la idea más innovadora de mejora de procesos o nuevos productos.
- Implementar un sistema de información de marketing que permita monitorear el mercado, a los competidores y a los consumidores, para la introducción y comercialización de nuevos productos y las respectivas campañas de comunicación.
- Implementar mecanismos de distribución que aseguren la disponibilidad de nuevos productos, en el mercado interno como externo de forma oportuna.

Objetivo de corto plazo 3.3. Al 2017, TRESA gestionará sus recursos de manera eficiente mediante la implementación de un sistema de gestión de la información el cual se actualizará periódicamente, permitiendo mejorar continuamente la relación con sus clientes e impactando en la recordación de la marca.

Acciones a realizar:

- Adquirir e implementar un ERP o CRM que sea más adecuado a las necesidades de la empresa.
- Asegurar que el software implementado de un adecuado soporte a la administración de la empresa, mejorando la relación con los clientes y proveedores manteniendo información confiable y oportuna.

Objetivo de largo plazo 4. Aumentar el ROE del 24% en el 2014 al 30% en el 2021.

Objetivo de corto plazo 4.1. Reducir el costo de ventas en al menos un 1% anual, ajustando este porcentaje cada año hasta el 2021.

Acciones a realizar:

- Orientar el plan de marketing de manera adecuada con el fin de maximizar el margen de contribución de los productos.
- Rediseñar la política de incentivos para optimizar la productividad del personal de ventas, enfocándose en la generación de nuevos clientes y penetración a nuevos mercados asegurando el incremento de las ventas.

Objetivo de corto plazo 4.2. Modificar la estructura de costos de producción con el fin de mejorar el margen de contribución en 1% anual, ajustando este objetivo cada año hasta el 2021.

Acciones a realizar:

- Llevar un control exhaustivo de los consumos y mermas de manera semanal.
- Mejorar los controles de calidad para disminuir el inventario de productos defectuosos o fuera de especificación.
- Realizar una planificación integral adecuada con el fin de que los pedidos sean atendidos de manera oportuna, la producción cuente con los insumos *just in time* y de esta manera se reduzcan los reprocesos y las mermas.
- Implementar un sistema de mejora continua en el área de producción, asegurando la reducción de costos y mermas.
- Implementar un sistema de aprendizaje continuo a través del Benchmarking comparándose con las buenas prácticas de manufactura de otros países o industrias.
- Formular e implementar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para evitar o mitigar posibles fallas en el proceso productivo.
- Asegurar que la maquinaria y equipo utilizados garanticen un eficiente proceso productivo.

Objetivo de largo plazo 5. Al 2021, TRESA será reconocida por el GRI como una empresa socialmente responsable, adoptando los principios recomendados por esta organización.

Objetivo de corto plazo 5.1. Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión Ambiental con el fin de reducir el impacto generado por la operación. Además, se revisarán y mejorarán las políticas y prácticas generadas de manera anual para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Acciones a realizar:

- Realizar el control de los residuos orgánicos e inorgánicos disminuyendo la generación de los mismos y una adecuada disposición final.

Objetivo de corto plazo 5.2. Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión de Seguridad en el trabajo, desarrollando auditorías anuales que permitan evaluar el cumplimiento de los indicadores.

Acciones a realizar:

- Identificar las posibles causas de los accidentes laborales y establecer una medida de control.
- Monitorear la frecuencia de los accidentes y el impacto de las mejoras implementadas

Objetivo de corto plazo 5.3. Al 2017 TRESA, implementará un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, el cual permitirá realizar un seguimiento anual de los indicadores e implementar las medidas de corrección respectivas.

Acciones a realizar:

- Asegurar un alto nivel de clima laboral mediante un plan anual de actividades: Esparcimiento, cultura, deporte, etc.
- Promover una cultura de comunicación abierta entre los colaboradores y la alta dirección.

- Implementar una política de respeto a la diversidad entre los trabajadores de la empresa.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, deben estar bien identificados para poder asignarlos, y pueden ser tangibles, intangibles o humanos. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos; que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2013).

La principal fuente de financiamiento serán los fondos que Productos Alimenticios TRESA S.A. capten por sus ventas. El uso y consumo de estos recursos se ejecutará en línea con el Código de Ética y normas internas de la organización.

La debida asignación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos en la etapa de creación y establecimiento del área de comercio exterior será llevada a cabo a través necesariamente de la Gerencia General y dentro de esta por la acción específica de la Gerencia Comercial. En ese sentido se busca poder darle un enfoque sistémico al proceso de asignación de recursos a través de un plan estructurado e integrado con los recursos que se explican en los siguientes puntos y que se detallan en la Tabla 28.

Recursos financieros. El financiamiento se sustentará con fondos propios, el apoyo de la Gerencia General es fundamental a través de la Gerencia Comercial, la cual deberá destinar una partida específica del presupuesto para el desarrollo de las acciones especificadas en cada OCP.

A este financiamiento inicial se le podrá adicionar el financiamiento de la banca privada, en caso se decida optar por este mecanismo, a fin de buscar específicamente la

promoción de los productos de TRESA S.A. que impliquen de preferencia el establecimiento de contactos con nuevos clientes o convenios con entidades públicas.

Recursos físicos. Se deberá promover la elaboración de estudios de mercado, investigación y desarrollo a fin de orientar la toma de decisiones en Productos Alimenticios TRESA S.A., y de poner a disposición de las Gerencias información sobre temas potenciales para el desarrollo de nuevos productos, presentaciones, marcas o relacionados. El programa de actividades a seguir se conformaría por: (a) proyectos de trabajo de la Gerencia General para el desarrollo de estudios a través de consultoras especializadas en mercadeo, (b) gestión financiera y (c) difusión de resultados.

Recursos humanos. Se buscará programas de capacitación del personal inicialmente dentro de Productos Alimenticios TRESA S.A. en las especialidades relacionadas al desarrollo de nuevos productos, mercadeo y comercio exterior, de acuerdo a lo expuesto en los OCP, esto con la finalidad de lograr un crecimiento de Productos Alimenticios TRESA S.A. dentro de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de salsas y aderezos en el país.

El recurso humano objetivo deberá poder adquirir habilidades de liderazgo, conocimientos especializados y comunicación activa para poder difundir adecuadamente los beneficios que los nuevos objetivos proporcionarían a Productos Alimenticios TRESA S.A.

Recursos tecnológicos. La Gerencia General coordinará la implementación de un nuevo sistema de información gerencial o la mejora del actual. Esto contribuirá a fortalecer la toma de decisiones de Productos Alimenticios TRESA S.A. Se debe buscar generar el conocimiento de mercados nuevos para la introducción de nuevos productos, de igual manera contar con información oportuna y orientar una adecuada información de costos de producción y márgenes de rentabilidad por producto, para lo cual se propone realizar las

siguientes actividades: a) elaboración de la propuesta del sistema de información gerencial, y b) difusión del conocimiento de mercadeo e investigación a través de la mejora de la intranet de Productos Alimenticios TRESA S.A.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas delimitan el accionar de las estrategias definidas para el buen desempeño de la organización y el logro de su visión. Estas políticas deben estar alineadas con los valores y código de ética de la organización, y bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social. (D'Alessio, 2013). En la Tabla 29 se muestran las políticas establecidas para Productos Alimenticios TRESA.

7.4 Estructura de la Organización

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. (D'Alessio 2013). Por otro lado, Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, con el mensaje de que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura. En tal sentido, consideramos que se debe implementar una nueva estructura organizacional la misma que se describe en el organigrama mostrado en la Figura 21.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Actualmente los temas medioambientales y de responsabilidad social han tomado mayor relevancia que en años anteriores, siendo hasta en algunos casos, causal de la interrupción de las operaciones e incluso el cierre de las actividades de la empresa por una supuesta conducta no ética que sea conocida que impacte al entorno de la compañía.

En el caso específico de Productos Alimenticios TRESA, al manejar insumos y residuos orgánicos, tener productos que van directamente al consumo humano, e impactar las aguas con vertimientos y generar emisiones en sus procesos, deben ser mucho más cuidadosos con el análisis de riesgo, plan de contingencia y capacitación del personal

Tabla 28

Recursos de los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
OCP 1.1. Incrementar las ventas anuales en Lima en un millón de soles los dos primeros años, ajustando este crecimiento anualmente a partir del tercer año en adelante.	Espacios de almacenamiento de productos terminados	Inversión propia	Captar fuerza de ventas con conocimiento del mercado de salsas y aderezos.	Implementar Sistema de Información Gerencial
OCP 1.2. Incrementar las ventas en provincias en 0.5 millones de soles durante el primer año, ajustando esta cifra cada año y en adelante.	Espacios de almacenamiento de productos terminados	Inversión propia	Captar fuerza de ventas con conocimiento del mercado de salsas y aderezos.	Implementar Sistema de Información Gerencial
OCP 2.1. Incrementar en 33% las ventas internacionales al 2017. Luego, revisar y ajustar los crecimientos de manera anual.	Puntos de Ventas	Inversión propia	Contratar personal con conocimiento de importaciones	Crear un área especializada en Comercio Exterior
OCP 2.2. Integrar al menos 2 nuevos clientes al portafolio del mercado internacional cada año.	Puntos de Ventas	Inversión para participar en ferias comerciales en el extranjero	Expertos en mercados internacionales	Fuentes de información: ADEX, Embajadas y Agregados comerciales
OCP 3.1. Al final del 2017, al menos 2 de cada 10 personas reconocerá a TRESA como una marca de salsas y aderezos, incrementando este número en 4 de cada 10 a finales del 2021, lo cual se comprobará en las encuestas bianuales realizadas en supermercados.	Inversión en el desarrollo y análisis de encuestas en supermercados	Inversión propia	Personal de soporte con conocimientos informáticos	Contratar espacio de almacenamiento de datos (servidor o hosting) / Página web y medios online
OCP 3.2. Desarrollar e introducir dos nuevos productos cada año durante los primeros dos años. Luego, se revisará y ajustará el objetivo hasta el 2021.	Inversión en laboratorios (contratación de servicios o construcción de instalaciones)	Inversión propia	Captar personal de la industria alimentaria, y personal con conocimiento del mercado.	Fuentes de información especializada
OCP 3.3. Al 2017, TRESA gestionará sus recursos de manera eficiente mediante la implementación de un sistema de gestión de la información el cual se actualizará periódicamente, permitiendo mejorar continuamente la relación con sus clientes e impactando en la recordación de la marca.	Inversión en Sistema de gestión de Información (CRM - ERP)	Inversión propia (servidor)	Personal especializado en el área de sistemas y en la implementación de SIG	Evaluación de tecnologías de información
OCP 4.1. Reducir el costo de ventas en al menos un 1% anual, ajustando este porcentaje cada año hasta el 2021.	Optimizar líneas de producción	Inversión propia	Personal con conocimiento especializado en el área de producción	Implementar Sistema de Información Gerencial, con énfasis en control de costos de producción y ventas
OCP 4.2. Modificar la estructura de costos de producción con el fin de mejorar el margen de contribución en 1% anual, ajustando este objetivo cada año hasta el 2021.	Optimizar líneas de producción	Inversión propia	Personal experto en Costos de Producción	Implementar Sistema de Información Gerencial, con énfasis en el área contable
OCP 5.1 Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión Ambiental con el fin de reducir el impacto generado por la operación. Además, se revisarán y mejorarán las políticas y prácticas generadas de manera anual para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	Áreas de reciclaje o manejo de residuos	Inversión propia	Profesionales de Medio Ambiente	Monitoreo Medioambiental
OCP 5.2 Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión de Seguridad en el trabajo, desarrollando auditorias anuales que permitan evaluar el cumplimiento de los indicadores.	Equipamiento de EPP para todo el personal de planta	Inversión propia	Profesionales del área de Seguridad Industrial	Videos, Charlas sobre Seguridad en el trabajo
OCP 5.3 Al 2017, TRESA implementará un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, el cual permitirá realizar un seguimiento anual de los indicadores e implementar las medidas de corrección respectivas.	Áreas de interrelación entre la comunidad vinculada.	Inversión propia	Contratación de especialistas en Clima Laboral	Encuestas

Tabla 29

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	Promover la generación de nuevas ideas en los colaboradores	Impulsar y recompensar el desempeño del personal de ventas	Adecuar todas las actividades orientadas al cuidado del medio ambiente, seguridad y salud ocupacional	Brindar un buen servicio y mantener la satisfacción del cliente	Fomentar la mejora continua de la calidad en productos y procesos
1	Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados	X	X	X	X	X
2	Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano orientado al mercado local e internacional	X	X	X	X	X
4	Expandir los productos a mercados internos (provincias) con marca propia y/o de terceros		X	X	X	X
11	Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial	X	X		X	X
12	Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo	X	X	X	X	X

en estos temas, evidenciando con registros periódicos las acciones efectuadas para cumplir con sus normas como empresa y estar dentro de los parámetros permitidos según la legislación nacional e internacional donde realicen sus operaciones.

La empresa se encuentra en un proceso de certificación, asegurando la inocuidad de sus productos y la asepsia de sus instalaciones en la proximidad del área productiva y envasado. Los procedimientos establecidos en los manuales de operación y la filosofía mostrada en sus políticas contribuyen con este sentir, sin embargo, al incursionar en nuevos mercados, incrementar su plantilla o crear nuevos productos, la empresa debe asegurar la continuidad de los cuidados realizados y que queden explícitamente registrados y comunicados para que no queden obsoletos o sin difundir pudiendo conllevar a impactos mediáticos negativos que repercutan directamente a la marca y a la percepción de la misma por parte de los clientes, consumidores, proveedores y comunidad.

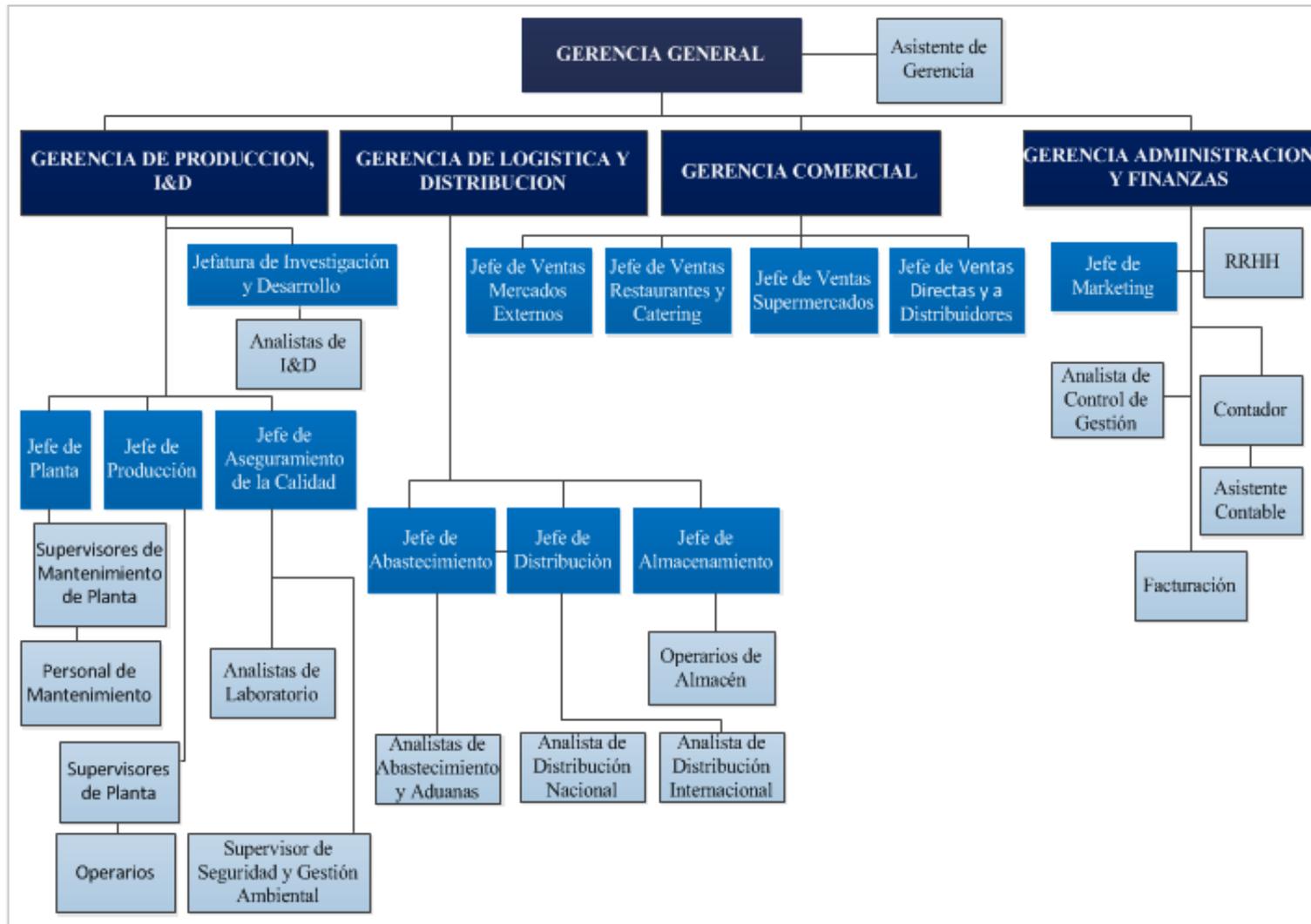


Figura 21. Organigrama Propuesto

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Las personas son una pieza fundamental para el éxito en la implementación de las estrategias, por tal motivo se deben establecer claramente quiénes van a ser los líderes en la definición, difusión y puesta en marcha de las acciones que conlleven a la consecución de los objetivos de corto plazo con miras a realizar los objetivos de largo plazo.

La motivación y el clima laboral son fundamentales para que el personal se sienta tranquilo en sus labores cotidianas. El sentirse parte de la empresa y compartir la filosofía que profesan sus políticas y normativas determina el grado de avance y la rapidez de la implementación de las estrategias. Por tal motivo, deben analizarse los factores ergonómicos, sociales, familiares y colectivos que generan mayor satisfacción en el trabajo, así como los que deben ser eliminados o minimizados.

Con el fin de evitar la libre interpretación de los medios a utilizar, se deben plasmar planes concretos de acción donde se visualicen los pasos a seguir en cada una de las etapas del proceso productivo y comercial, estableciendo plazos y responsables claramente.

Planes a considerar:

- Plan de Operaciones y Producción
- Plan de Marketing
- Plan de Finanzas
- Plan de Investigación y Desarrollo

Estos planes deben ser cuidadosamente elaborados y difundidos, especificando las jerarquías y prioridades en el caso de contradicción, pues muchas veces los objetivos de un área pueden ser contraproducentes generando resultados no deseados. El uso de indicadores de gestión es una práctica muy común para verificar que las actividades se encuentran alineadas a las estrategias, pero muchas veces el elegirlos sin la reflexión y participación de las áreas expertas puede conducir a contradicciones o caminos distintos a los esperados.

Motivar y comprometer a todo el personal, liderado y soportado por la alta dirección apoya sólidamente a la realización de la visión esperada.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. En consecuencia, para lograr una implementación exitosa se debe gestionar la resistencia al cambio, minimizándola a través de una estrategia educativa. La finalidad de esta estrategia es disminuir el miedo de los colaboradores de perder sus puestos de trabajo y motivarlos a generar el cambio para su beneficio y el de la organización (D'Alessio, 2013).

En Productos Alimenticios TRESA se gestionará el cambio a través del monitoreo de:

- La identificación y empoderamiento de gerentes y líderes que impulsen el cambio.
- La coordinación y apoyo entre la Gerencia General y sus Gerencias Funcionales de Producción, Administrativa y Comercial.
- El establecimiento y cumplimiento de los plazos definidos para la implementación.
- La generación de un clima laboral que otorgue motivación a los colaboradores para apoyar el cambio.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica se encarga de la ejecución del proceso estratégico, es decir, luego de formular y elegir las estrategias, estas se deben convertir en acciones y después en resultados para poder lograr sus objetivos y alcanzar su visión. Durante esta etapa se desarrollarán los siguientes elementos: objetivos de corto plazo (OCP) referidos a cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP), (b) la asignación de los recursos necesarios para su implementación, (c) las políticas que regirán cada estrategia, (d) la estructura de Productos

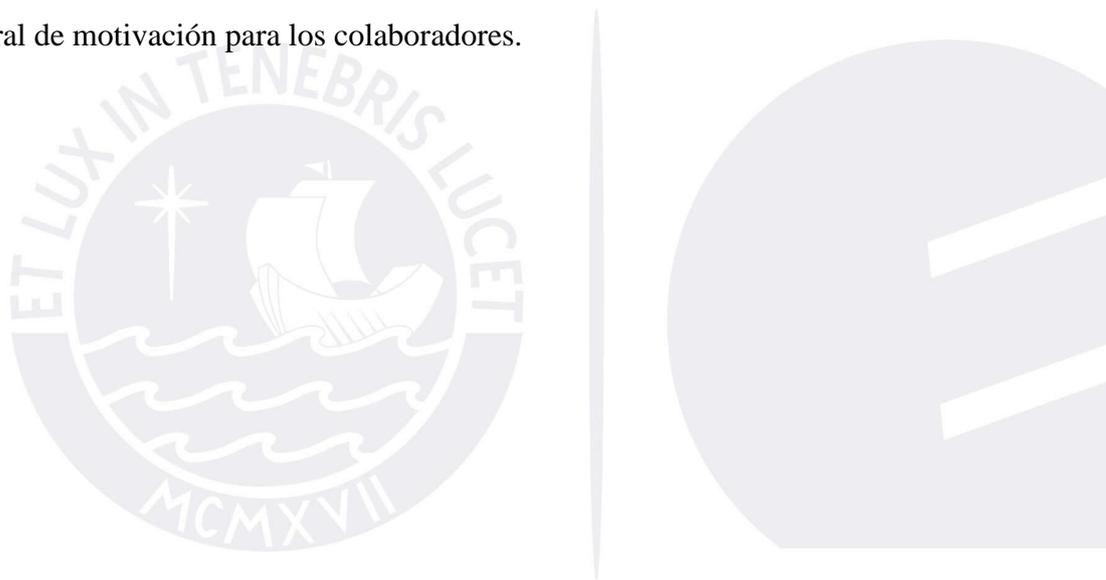
Alimenticios TRESA S.A., (e) el manejo de medio ambiente, ecología, responsabilidad social, (f) el manejo de los recursos humanos, y (g) gestión del cambio (D'Alessio, 2013).

Los objetivos de corto plazo (OCP) se han establecido acorde al cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP). Los primeros hacen referencia al incremento de sus clientes en los supermercados en Lima y provincias, venta directa, restaurantes y catering para cumplir con el OLP de incrementar su participación de mercado hasta el año 2021. Los siguientes están relacionados al desarrollo de su jefatura de I&D, comunicación y publicidad de productos para cumplir con el OLP de lanzar un producto nuevo por año. Los siguientes buscan realizar estudios de mercado, definir materias primas de sabor peruano para cumplir con el OLP de fortalecer su marca mostrándose como un producto innovador. Finalmente, a través de una nueva jefatura de Mercados Externos y la generación de contactos comerciales lograr el OLP de incrementar las exportaciones hasta el 2021.

Para el cumplimiento de los objetivos se está considerando la asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. En cuanto a los recursos financieros se está considerando capital propio generado por las ventas principalmente; en recursos físicos, los espacios de almacenamiento requeridos, puntos de venta, la elaboración de estudios de mercado para la toma de decisiones y laboratorios; en recursos humanos la implementación de programas de capacitación para los colaboradores, y en recursos tecnológicos la implementación de un sistema de información gerencial. Por otro lado, las políticas establecidas son: (a) promover la generación de nuevas ideas en los colaboradores, (b) impulsar y recompensar el desempeño eficiente del personal de ventas, (c) mejorar la rentabilidad y mantener la solvencia financiera, (d) comprometer excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente y (e) fomentar la mejora continua de la calidad en productos y procesos.

La estructura de la organización se modificaría para poder seguir a las estrategias

elegidas, de tal modo que se tendrían cuatro gerencias (Producción e I&D, Logística y Distribución, Comercial, y Administración y Finanzas). Por otro lado, en cuanto al manejo del medio ambiente, ecología y responsabilidad social, Productos Alimenticios TRESA S.A. realizará evaluaciones periódicas para cumplir con sus normas como empresa y estar dentro de los parámetros permitidos según la legislación nacional e internacional donde realicen sus operaciones. En cuanto al manejo de los recursos humanos, la organización evaluará factores ergonómicos, sociales, familiares y colectivos que generan mayor satisfacción en el trabajo y realizarán planes concretos de acción donde se visualicen los pasos a seguir en cada una de las etapas del proceso. Finalmente, la gestión del cambio se realizará a través de la identificación de líderes, coordinación de áreas y el cumplimiento de plazos en un clima laboral de motivación para los colaboradores.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del modelo de gerencia estratégica es la de evaluación y control. Esta etapa no es estática, sino todo lo contrario, se realiza de forma permanente ya que en el entorno se producen constantes cambios de diversa magnitud que deberán considerarse en el planeamiento estratégico. Para poder realizar esta evaluación y control se utilizará el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*). (D'Alessio, 2013)

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control es una herramienta que permite ver a la organización de forma integral, evaluando las estrategias y controlando el desempeño de los objetivos de corto plazo. Este tablero mide y compara indicadores para poder realizar los ajustes que sean necesarios y de este modo cumplir con sus objetivos. Las perspectivas que incluye y que se detallan a continuación son: (a) Aprendizaje interno, (b) Procesos, (c) Clientes, y (d) Financiera. (Kaplan y Norton 2001)

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva identifica qué necesita aprender la organización para mejorar su desempeño para ser más competitiva. Los colaboradores deben adquirir competencias, utilizar tecnología, tomar decisiones y actuar bajo un clima laboral que favorezca su buen desempeño. En Productos Alimenticios TRESA se medirá la satisfacción laboral para identificar el nivel de motivación de sus colaboradores, sus niveles de comunicación, expectativas salariales, entre otros y minimizar los accidentes en el trabajo. También se requiere controlar los residuos orgánicos e inorgánicos en beneficio del medio ambiente.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva busca mejorar los procesos de la organización para ser más competitiva en el mercado y, de este modo, satisfacer a sus clientes. En este ámbito se debe revisar la cadena de valor para identificar si es necesario realizar una reingeniería e

innovación de los procesos. En Productos Alimenticios TRESA S.A. se ha puesto énfasis en la mejora de los costos a través de la medición del margen de contribución y en el control de mermas obtenidos en la producción.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva busca responder a las expectativas de los clientes. Los clientes se sentirán satisfechos si se les otorga una propuesta de valor que incluya un producto de calidad, con buena imagen y a un precio razonable. Productos Alimenticios TRESA S.A. está evaluando el número de nuevos clientes, el aumento de sus seguidores en las redes sociales, el lanzamiento de nuevos productos, el aumento de la inversión de marketing, su participación en eventos nacionales e internacionales, las apariciones de sus productos en diversos medios de comunicación y el incremento de sus mercados.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva está centrada en responder a las expectativas de los accionistas. Mediante esta perspectiva financiera se busca crear valor, otorgando un alto rendimiento a los accionistas y procurando un crecimiento sostenido de la organización. En Productos Alimenticios TRESA S.A. se está evaluando el nivel de ventas por cliente, es decir, de los supermercados, restaurantes, catering, distribuidores y ventas directas en el mercado local e internacional. Asimismo, se está considerando la reducción de los costos de ventas, una mejora en el margen de contribución y el ROE.

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

En la Tabla 30 se detallan los objetivos de largo plazo (OLP), los objetivos de corto plazo (OCP), los indicadores que permitirán medirlos, las metas establecidas por cada indicador, sus periodos, y, finalmente, a qué perspectiva pertenecen: (a) Aprendizaje interno, (b) Procesos, (c) Clientes, o (d) Financiera. (D'Alessio, 2013).

Tabla 30
Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	OCP	Indicador	Meta	Periodo
Financiera	OCP 1.1. Incrementar las ventas anuales en Lima en un millón de soles los dos primeros años, ajustando este crecimiento anualmente a partir del tercer año en adelante.	% Ventas TRESA Distribuidores/ Ventas TRESA total	8%	anual
		% Ventas TRESA Restaurantes y Catering / Ventas TRESA total	10%	anual
		% Ventas TRESA supermercados / Ventas TRESA total	5%	anual
	OCP 1.2. Incrementar las ventas en provincias en 0.5 millones de soles durante el primer año, ajustando esta cifra cada año y en adelante.	% Ventas TRESA Distribuidores/ Ventas TRESA total	12%	anual
		% Ventas TRESA Restaurantes y Catering / Ventas TRESA total	12%	anual
		% Ventas TRESA supermercados / Ventas TRESA total	3%	anual
	OCP 2.1. Incrementar en 33% las ventas internacionales al 2017. Luego, revisar y ajustar los crecimientos de manera anual.	% Ventas TRESA en Chile/ Ventas TRESA total	2%	anual
		% Ventas TRESA en Otros países/ Ventas TRESA total	1%	anual
	OCP 4.1. Reducir el costo de ventas en al menos un 1% anual, ajustando este porcentaje cada año hasta el 2021.	Costo de ventas/ Ventas	Disminución de 1%	anual
	Cliente	OCP 1.1. Incrementar las ventas anuales en Lima en un millón de soles los dos primeros años, ajustando este crecimiento anualmente a partir del tercer año en adelante.	% Incremento del N° de Puntos Ventas TRESA supermercados	12%
OCP 1.2. Incrementar las ventas en provincias en 0.5 millones de soles durante el primer año, ajustando esta cifra cada año y en adelante.		Expansión en nuevos mercados: Cuzco, Tacna, Ancash, Junin TRESA	10%	anual
OCP 2.2. Integrar al menos 2 nuevos clientes al portafolio del mercado internacional cada año.		Número de nuevos clientes	2	anual
OCP 3.1. Al final del 2017, al menos 2 de cada 10 personas reconocerá a TRESA como una marca de salsas y aderezos, incrementando este número en 4 de cada 10 a finales del 2021, lo cual se comprobará en las encuestas bianuales realizadas en supermercados.		% Incremento de la cantidad de seguidores en redes sociales	150%	anual
		Inversión en campañas de marketing / Ventas Totales	5%	anual
		Número de apariciones en medios de difusión masiva (radio, online, TV, Prensa, revistas especializadas)	50	anual
		Número de clientes referidos	10	anual
		Participación en ferias y eventos nacionales e internacionales	4	anual
		Número de personas que identifican TRESA como marca de salsas y aderezos.	3 de 10	bianual
OCP 3.2. Desarrollar e introducir dos nuevos productos cada año durante los primeros dos años. Luego, se revisará y ajustará el objetivo hasta el 2021.		Número de productos nuevos	2	anual
Procesos	OCP 4.2. Modificar la estructura de costos de producción con el fin de mejorar el margen de contribución en 1% anual, ajustando este objetivo cada año hasta el 2021.	Margen de contribución	Aumento de 3%	anual
	OCP 3.3. Al 2017, TRESA gestionará sus recursos de manera eficiente mediante la implementación de un sistema de gestión de la información el cual se actualizará periódicamente, permitiendo mejorar continuamente la relación con sus clientes e impactando en la recordación de la marca.	Encuesta de satisfacción al cliente	4 de 5	anual
	OCP 5.1 Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión Ambiental con el fin de reducir el impacto generado por la operación. Además, se revisarán y mejorarán las políticas y prácticas generadas de manera anual para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	% Residuos Generados / Producción Total	3%	anual
		Número de acciones de ecoeficiencia en las operaciones	1	anual
	Aprendizaje	OCP 5.2 Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión de Seguridad en el trabajo, desarrollando auditorias anuales que permitan evaluar el cumplimiento de los indicadores.	Número de accidentes con baja	0
OCP 5.3 Al 2017, TRESA implementará un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, el cual permitirá realizar un seguimiento anual de los indicadores e implementar las medidas de corrección respectivas.		Encuesta de satisfacción laboral	4 puntos	anual

8.3 Conclusiones

Como podemos ver, el Balance Scorecard es una herramienta de suma importancia para el control de los objetivos de la empresa. Los indicadores constituyen una herramienta de control bastante acuciosa que permite aplicar los ajustes necesarios para no perder dirección y enfoque en lograr los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que esta herramienta diseñada por Kaplan y Norton, busca medir el cumplimiento de la estrategia de la empresa a través de indicadores mensuales. De esto entonces se deduce que, cuanto más acertados sean los indicadores que tengamos, mejor podremos evaluar el desempeño de la empresa, su evolución en el tiempo, detectar áreas de mejora y aplicar las modificaciones adecuadas, en caso de que nos estamos alejando del objetivo.

Asimismo, es probable que en el normal desempeño de las operaciones se verifique que algunos intereses se contraponen, por lo que se tendrá que replantear las metas, indicadores o inclusive los indicadores de corto o largo plazo que puedan desviarnos de la visión propuesta en caso estas no funcionen en la realidad o las condiciones externas obliguen a dichas medidas.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

En el Plan Estratégico Integral se visualiza de manera resumida lo desarrollado en la tesis, relacionando los principales fundamentos en los que se basa la estrategia y la manera de conseguir la visión. El uso de este Plan Estratégico Integral es fundamental, ya que ayuda a mantener el control, visualizar el desempeño global y nos orienta a realizar los ajustes que resulten necesarios. (D'Alessio, 2013). En la tabla 31, podemos encontrar la interrelación entre estos conceptos.

9.2 Conclusiones Finales

1. Para efectos del presente Plan Estratégico, se ha recopilado información de diferentes variables externas, elaborándose las matrices necesarias para poder identificar las oportunidades y amenazas, y el impacto de la competencia, con lo cual se ha determinado que Productos Alimenticios TRESA S.A. cuenta con un considerable potencial de desarrollo para posicionarse en el mercado nacional de salsas y aderezos; así como posicionarse en el mercado internacional; siendo “el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel internacional” una de las oportunidades analizadas.

2. Dentro de la evaluación interna, se han identificado las fortalezas y debilidades de la organización. Cabe destacar como fortalezas con las que cuenta Productos Alimenticios TRESA S.A., la calidad del producto que tiene la organización, así como la autonomía económico-financiera. Esta última favorece la agilidad en la toma de decisiones, lo cual constituye también una ventaja de la organización. Por otro lado, actualmente, entre las debilidades, se incluye una limitada área física, poca recordación de marca y reducida participación en el mercado.

3. Los objetivos a largo plazo definidos se han establecido en base al potencial de la organización. Para ello se han definido las siguientes estrategias a implementar:

Estrategias retenidas. Son las siguientes:

- Estrategia 1. Penetrar nuevos mercados de la mano de nuestros clientes fidelizados.
- Estrategia 2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano orientado al mercado local e internacional.
- Estrategia 4. Incrementar la participación de los productos TRESA con marca propia y/o de terceros.
- Estrategia 11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial.
- Estrategia 12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo.

Estrategias de contingencia. Son las siguientes:

- Estrategia 3. Expandir centros de distribución a nivel nacional.
- Estrategia 6. Realizar una integración vertical hacia atrás.
- Estrategia 8. Implementar un sistema de información gerencial como soporte a la toma de decisiones.
- Estrategia 13. Realizar alianzas con universidades para el desarrollo de tecnologías productivas, nuevos productos y cadenas de abastecimiento.
- Estrategia 15. Desarrollar líneas de producto en mercados internacionales.

4. Para el proceso de control, se han determinado las perspectivas que permitirán efectuar la medición de los indicadores de avance, en cada uno de los objetivos de corto plazo. Entre otros, se tiene indicadores relacionados a mercado (ventas), clientes, marketing, posicionamiento de marca, nuevos productos, margen de contribución; así como indicadores relacionados a Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social tales como control de mermas, control de residuos, accidentes laborales y clima laboral.

5. El mercado de salsas y aderezos en el Perú tiene en Alicorp al líder de la industria con más del 90% de participación en el mercado, pero la demanda interna es creciente por lo que Productos Alimenticios TRESA desarrollará estrategias para posicionarse en el sector. En el presente Plan Estratégico se han planteado una serie de estrategias a aplicar por la empresa, con el fin de incrementar la producción y los mercados en las provincias de Perú.

6. Un aspecto importante que se propone mejorar es el posicionamiento de la marca TRESA a nivel nacional e internacional, considerando principalmente la calidad del producto y el nivel de servicio que caracteriza a la empresa.

7. Productos Alimenticios TRESA S.A. cuenta con un considerable potencial de desarrollo para posicionarse en los mercados nacional e internacional de salsas y aderezos, donde sus principales ventajas son: la alta calidad de sus productos, su autonomía económico-financiera, la agilidad en la toma de decisiones y su reconocido servicio al cliente.

8. Entre los principales aspectos a mejorar, se consideran: su limitada área física, la poca recordación de marca y su reducida participación en el mercado, incluyendo un manejo de información, planificación y control de costos deficiente.

9.3 Recomendaciones Finales

De acuerdo con las conclusiones presentadas anteriormente y en relación al conjunto de antecedentes, condiciones del entorno y estrategias planteadas a lo largo del presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

1. Llevar un seguimiento acucioso en la implementación del presente plan estratégico, para evitar cabos sueltos en los diferentes niveles de la organización para poder asegurar el éxito del mismo.

Tabla 31
Plan Estratégico Integral

VISION						
"En el 2021, Productos Alimenticios TRESA S.A. será reconocida a nivel nacional e internacional como una empresa innovadora en salsas y aderezos elaboradas con ingredientes oriundos del Perú, transmitiendo la esencia de la gastronomía peruana mediante productos de alta calidad y excelencia en la atención al cliente"						
MISION	INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES
	1. Cumplimiento de normas sanitarias				a. las influencias de terceras partes: Existe influencia de grandes empresas transnacionales que compiten en el mismo mercado, así como conglomerados industriales nacionales con capacidades tecnológicas mucho más modernas y de mayor capacidad productiva y de distribución.	1. Innovación constante en el desarrollo de productos mejorando los procesos y maximizando rentabilidad. 2. Excelencia en el servicio y atención al cliente. 3. Promover la responsabilidad social con la comunidad vinculada. 4. Velar por el respeto a las personas y su dignidad.
	2. Rentabilidad por la venta de productos				b. los lazos pasados y presentes: El Perú tiene una historia económica muy variopinta, por lo que la oportunidad de desarrollar PYMEs apareció en los años en que la empresa surgió.	
	3. Mejora de su posicionamiento en el mercado	OLP 1. Aumentar la participación en el mercado de salsas y aderezos en el Perú, pasando del actual 4% en 2014 a 6% hasta el año 2021.	OLP 2. Al 2021, la participación de las ventas internacionales de TRESA será del 11% de sus ventas, frente al 8% actual.	OLP 3. Al 2021, TRESA será reconocida como una de las tres marcas más recordadas en el rubro de salsas y aderezos.	c. el contra balance de los intereses: La competencia con grandes industrias en el mercado de salsas y aderezos impulsa a encontrar la diferenciación que genere la preferencia del consumidor, que se orienta al servicio al cliente	
	4. Expansión en mercados nacionales e internacionales			OLP 4. Aumentar el ROE del 24% en el 2014 al 30% en el 2021.	d. la conservación de los enemigos: Al tener una participación de mercado muy pequeña, los enemigos se constituyen por los productos que se encuentran actualmente liderando el mercado.	
	5. Incremento en la capacidad y eficiencia productiva			OLP 5. Al 2021, TRESA será reconocida como una empresa socialmente responsable.		
	6. Fortalecer las alianzas estratégicas actuales					
	7. Protección del medioambiente.					
	ESTRATEGIAS		POLITICAS			
	E2. Desarrollar nuevos productos de sabor tradicional peruano orientado al mercado local e internacional	X	X	X	X	1. Promover la generación de nuevas ideas en los colaboradores.
	E4. Expandir los productos a mercados internos (provincias) con marca propia y/o de terceros	X		X	X	2. Impulsar y recompensar el desempeño del personal de ventas.
	E11. Alinear el crecimiento del área de producción para dar soporte al desarrollo de la estrategia comercial.	X	X	X	X	3. Mejorar la rentabilidad y mantener la solvencia financiera.
	E12. Desarrollar una línea de productos naturales, saludables y a bajo costo.	X		X	X	4. Brindar un buen servicio y mantener la satisfacción del cliente.
	E15. Desarrollar nuevos mercados mediante la introducción de las líneas de producto en mercados internacionales.	X	X	X	X	5. Fomentar la mejora continua de la calidad en productos y procesos.
	E17. Desarrollar líneas de productos diferenciados orientados a un segmento de alta capacidad adquisitiva.	X	X	X	X	
TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	OCP	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	FRECUENCIA DE MEDICION	PERIODO DE REVISION	CODIGO DE ETICA
Financiera	OCP 1.1. Incrementar las ventas anuales en Lima en un millón de soles los dos primeros años, ajustando este crecimiento anualmente a partir del tercer año en adelante.	% Ventas TRESA Distribuidores/ Ventas TRESA total	8%	anual	anual	Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa. Trabajar bajo los estándares de inocuidad que exige la ley. Promover la disciplina y las buenas costumbres dentro de las instalaciones de la empresa. Respetar a las personas y a la diversidad en todo contexto. Promover una cultura de colaboración y mejora continua.
		% Ventas TRESA Restaurantes y Catering / Ventas TRESA total	10%	anual	anual	
		% Ventas TRESA supermercados / Ventas TRESA total	5%	anual	anual	
		% Ventas TRESA Distribuidores/ Ventas TRESA total	12%	anual	anual	
		% Ventas TRESA Restaurantes y Catering / Ventas TRESA total	12%	anual	anual	
		% Ventas TRESA supermercados / Ventas TRESA total	3%	anual	anual	
Cliente	OCP 1.2. Incrementar las ventas en provincias en 0.5 millones de soles durante el primer año, ajustando esta cifra cada año y en adelante.	% Ventas TRESA en Chile/ Ventas TRESA total	2%	anual	anual	
	OCP 2.1. Incrementar en 33% las ventas internacionales al 2017. Luego, revisar y ajustar los crecimientos de manera anual.	% Ventas TRESA en Otros países/ Ventas TRESA total	1%	anual	anual	
	OCP 4.1. Reducir el costo de ventas en al menos un 1% anual, ajustando este porcentaje cada año hasta el 2021.	Costo de ventas/ Ventas	Disminución de 1%	anual	anual	
	OCP 1.1. Incrementar las ventas anuales en Lima en un millón de soles los dos primeros años, ajustando este crecimiento anualmente a partir del tercer año en adelante.	% Incremento del N° de Puntos Ventas TRESA supermercados	12%	anual	anual	
	OCP 1.2. Incrementar las ventas en provincias en 0.5 millones de soles durante el primer año, ajustando esta cifra cada año y en adelante.	Expansión en nuevos mercados: Cuzco, Tacna, Ancash, Junin.	10%	anual	anual	
	OCP 2.2. Integrar al menos 2 nuevos clientes al portafolio del mercado internacional cada año.	Número de nuevos clientes	2	anual	anual	
		Incrementar la cantidad de seguidores en redes sociales	150%	anual	anual	
		Inversión en campañas de marketing / Ventas Totales	5%	anual	anual	
	OCP 3.1. Al final del 2017, al menos 2 de cada 10 personas reconocerá a TRESA como una marca de salsas y aderezos, incrementando este número en 4 de cada 10 a finales del 2021, lo cual se comprobará en las encuestas bianuales realizadas en supermercados.	Número de apariciones en medios de difusión masiva (radio, online, TV, Prensa, revistas especializadas)	50	anual	anual	
		Número de clientes referidos	10	anual	anual	
Procesos Internos		Participación en ferias y eventos nacionales e internacionales	4	anual	anual	
	OCP 3.2. Desarrollar e introducir dos nuevos productos cada año durante los primeros dos años. Luego, se revisará y ajustará el objetivo hasta el 2021.	Número de personas que identifican TRESA como marca de salsas y aderezos.	3 de 10	bianual	bianual	
	OCP 4.2. Modificar la estructura de costos de producción con el fin de mejorar el margen de contribución en 1% anual, ajustando este objetivo cada año hasta el 2021.	Margen de contribución	Aumento de 3%	anual	anual	
	OCP 3.3. Al 2017, TRESA gestionará sus recursos de manera eficiente mediante la implementación de un sistema de gestión de la información el cual se actualizará periódicamente, permitiendo mejorar continuamente la relación con sus clientes e impactando en la recordación de la marca.	Encuesta de satisfacción al cliente	4 de 5	anual	anual	
Aprendizaje y crecimiento	OCP 5.1 Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión Ambiental con el fin de reducir el impacto generado por la operación. Además, se revisarán y mejorarán las políticas y prácticas generadas de manera anual para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	% de Residuos Generados / Producción Total	3%	anual	anual	
	OCP 5.2 Al 2017 tener implementado un Sistema de Gestión de Seguridad en el trabajo, desarrollando auditorías anuales que permitan evaluar el cumplimiento de los indicadores.	Numero de acciones de ecoeficiencia en las operaciones	1	anual	anual	
	OCP 5.3 Al 2017, TRESA, implementará un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, el cual permitirá realizar un seguimiento anual de los indicadores e implementar las medidas de corrección respectivas.	Numero de accidentes con baja	0	anual	anual	
RECURSOS ASIGNADOS A LOS OCP	Ejecutar un plan de inversión propia a fin de ampliar la capacidad de producción y almacenamiento, optimizar las líneas de producción y control de calidad, disminuir las mermas, fomentar el reciclaje y correcta segregación de residuos, implementar un ERP para hacer más eficaz el uso de la información, reclutar personal calificado para la expansión y capacitar al personal.					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La estructura debe soportar a la estrategia, por lo que la alta dirección debe mostrar respaldo a las acciones propuestas y debe ser comunicada a toda la línea de mando. El liderazgo y motivación son requeridos para el éxito del modelo establecido. El plan estratégico debe ser revisado periódicamente a fin de monitorear el cumplimiento de los indicadores propuestos.					

2. Establecer un plan de marketing dirigido a repotenciar la marca, evaluar si es necesario lanzar otra marca al mercado, analizando los elementos de marca empleados y la administración general de la marca.

3. Impulsar el desarrollo de la empresa, priorizando los clientes que actualmente representan el mayor volumen de ventas que son los supermercados, seguido de los clientes del segmento de restaurantes y catering los cuales tienen un alto nivel de crecimiento, debido a que muestran el mayor dinamismo en las ventas de la empresa. Por tal motivo, es imprescindible reorganizar la gerencia comercial y establecer los indicadores que fueron definidos en el Tablero de Control.

4. Organizar las áreas de abastecimiento, almacenamiento y distribución para optimizar los procesos productivos, así como potenciar el área de Investigación y Desarrollo, para fomentar una cultura de innovación en los nuevos productos que lance la empresa.

5. Fomentar la participación de Productos Alimenticios TRESA S.A. en ferias internacionales, a fin de aumentar el número de clientes activos en Chile y nuevos clientes en otros países.

6. Mejorar el clima laboral, a fin de mantener la motivación y productividad del personal. Asimismo, continuar con las mejoras en aspectos de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social, a fin de que las condiciones de trabajo satisfagan los estándares de la industria.

7. Adquirir un nuevo sistema de información gerencial, que integre la información de la empresa con la de los clientes, de modo que se mejore la calidad de la información que se genera de las ventas con la finalidad de agilizar la toma de decisiones y mejorar los procesos a lo largo de la cadena productiva. Este sistema constituirá una herramienta de gran ayuda para lograr los objetivos propuestos.

8. Expandir centros productivos, de preferencia en provincias (Norte y Sur), esto con la finalidad de posicionarse en el mercado de salsas y aderezos. Para ello, se deberá evaluar la información relevante y actualizada acerca de productores, proveedores y otra información que se considere importante en las localidades elegidas.

9. Lanzar al mercado una nueva marca de productos en reemplazo de la marca actual TRESA. Esto debido a que TRESA como marca no hace referencia directa al tipo de productos que ofrecen. Sugerimos buscar un nombre más adecuado para este rubro, que genere recordación, impacto, relación con el producto y sea de más fácil manejo para el usuario. Con esto no sugerimos el cambio de razón social de la empresa, sino más bien la implementación de un nuevo nombre de marca para sus productos.

10. Fortalecer su presencia en Lima donde se tienen menores costos logísticos y una mejor llegada al cliente, con el fin de crecer en volumen y márgenes de producción y ventas.

11. Poner mayor énfasis en las redes sociales: Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Google +, etc. debido a que una gran parte de su mercado son los millenials quienes prefieren ese tipo de medios de comunicación.

12. Estudiar al mercado y la competencia, segmentar sus productos y evaluar la diversificación vs. el margen, considerando que utilizan las mismas maquinarias, instalaciones, personal y espacio de almacenamiento para toda su producción.

13. Realizar una adecuada planificación y presupuesto a corto y mediano plazo, para elegir las alternativas más rentables y evitar las actividades que los alejan de la visión planteada.

14. No perder de vista cada, debido a que la cadena se rompe siempre por el eslabón más débil. Todas las actividades son importantes, por lo que se debe asegurar el

mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias y equipos, mantener al personal capacitado y poner énfasis en la seguridad y la protección al medio ambiente.

9.4 Futuro de la Empresa

El desarrollo de Productos Alimenticios TRESA S.A. representa un crecimiento del mercado de salsas y aderezos en el Perú, así como un dinamismo comercial entre competidores que buscan obtener una mayor participación de mercado, el cual tiene a Alicorp como líder del sector.

Es importante resaltar la importancia del incremento de ventas a provincias, a fin de lograr posicionar la marca y desarrollar nuevos mercados. Asimismo, resulta importante la utilización de tecnologías para abrir nuevos mecanismos de comunicación, mediante el uso continuo de la Internet y las redes sociales, lo que facilitará la difusión de los beneficios y calidad de los productos de la empresa. Cabe resaltar que la implementación de estas tecnologías se constituye además en herramientas para realizar operaciones comerciales mediante el canal online, en el corto y mediano plazo.

Dadas las perspectivas del mercado de salsas y aderezos, la actividad del sector tiene oportunidades de crecimiento para consolidarse dentro del mercado interno e importantes alternativas para la exportación, principalmente por el posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel internacional, para lo cual es necesaria la estandarización de procesos y el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura.

Para el futuro, Productos Alimenticios TRESA S.A. se vislumbra con un posicionamiento sólido en el mercado, con una adecuada gestión, capacitación y tecnología; variables que funcionarán eficientemente de forma combinada. Este posicionamiento también incluye el cumplimiento de estándares exigidos por la industria alimentaria, la innovación en sus productos y presentaciones, así como una Empresa Socialmente Responsable.

Referencias

- Acuerdo de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Chile, que modifica y sustituye el ACE N° 38, sus Anexos, Apéndices, Protocolos y demás instrumentos que hayan sido suscritos a su amparo” (2009).
Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>
- Aguilar, Arenas, Pereda, Sáenz (2013). Estudio del Sistema de Acarreo de Materiales de Productos Alimenticios TRESA S.A. Universidad de Lima. Lima.
- Arellano Marketing y Sociedad Peruana de Gastronomía (2009). El Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú. Lima.
- Arellano Marketing (2009). Estudio Nacional del Consumidor Peruano.
- Arenas, Ferreyros, Ojeda, Orrego, Sáenz, Urruchi, Zeballos (2013). Diagnóstico empresarial Empresa TRESA S.A. Universidad de Lima. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú (2014). Memoria 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-2.pdf>
- Banco Mundial (2015). Tasa de Interés Activa (%). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR/countries/PE-US-CO-CL-BO?display=graph>
- D'Alessio, F. A. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.
- Distribución del gasto mensual familiar. Tomado de: Semanario COMEX Perú. Recuperado de: <https://semanariocomexperu.wordpress.com/los-infiltrados-y-los-pobres-invisibles/>

Estimaciones y Proyecciones de Población (2015). Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Peruano de Economía (2012). Incremento en la PEA adecuadamente empleada

según departamentos. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/pea>

Instituto Peruano de Economía (2012). Población económicamente activa empleada

adecuadamente. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/pea>

Productos Alimenticios Tresa S.A. (2014). Manual de Procedimientos y Lista de Productos.

Perú: Estructura del gasto real per cápita, según grupos de gasto (2013). Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales

Perú ocupa sexto lugar en inversiones en tecnología de información en LTAM (2014).

Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-06-11-peru-ocupa-sexto-lugar-en-inversiones-en-tecnologia-de-informacion-en-ltam-noticia_699414.html

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona, España: Deusto.

Sauces for Refining Dishes (2015). Recuperado de: [http://www.gea.com/global/en/](http://www.gea.com/global/en/applications/food/liquid-food/index.jsp)

[applications/food/liquid-food/index.jsp](http://www.gea.com/global/en/applications/food/liquid-food/index.jsp)

Un 40% de empresas peruanas utiliza tecnología en la nube (2015). Recuperado de

<http://gestion.pe/tecnologia/40-empresas-peruanas-utilizan-tecnologia-nube-2132826>