

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA Y MANUFACTURERA**



**“PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA  
EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE PAPAS PRE-  
FRITAS”**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO QUIMICO**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

**PRESENTADO POR:**

**BEATRIZ CAMPOS CARHUACHAGUA**

**Lima - Perú**

**2002**

*“A MI MADRE POR SU ESFUERZO Y DEDICACION  
CONSTANTE, QUIEN ALENTO MI DESARROLLO”*

*“A LA MEMORIA DE MI PADRE, QUE ME HIZO  
SEGUIR ADELANTE”*

*“A MIS HERMANOS POR SU COMPRESIÓN Y  
PACIENCIA, EN HORAS DIFÍCILES”*

*“A MIS AMIGOS POR SU APOYO INCONDICIONAL”*

## RESUMEN

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a la Empresa, como de su realidad interna. Como ambas fuentes son dinámicas, este proceso es también dinámico.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la Empresa.

Podemos definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

En la actualidad es importante realizar Planeamiento Estratégico porque nos encontramos en un mercado altamente competitivo y cambiante y las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten, el presente trabajo se basa en el desarrollo de dichos estudios a una empresa Procesadora de Papas Pre-Fritas que denominaremos PAPPAPERU S.A., instalada en el año 2001 de tal manera de hacerla competitiva utilizando al máximo sus recursos y minimizando sus debilidades a fin de lograr sus objetivos con mayores ventajas que vienen del hecho de conocer su organización y plantearse escenarios frente al futuro para proponer estrategias de acción.

## INDICE

I.	INTRODUCCION	05
II.	DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS Y TECNICAS	
2.1	Proceso del Pensamiento Estratégico	08
2.2	Situación actual de la empresa	
2.2.1	Valores	09
2.2.2	Misión	10
2.2.3	Visión	11
2.2.4	Objetivos	12
2.2.5	Estrategia	12
2.2.6	Políticas	13
2.3	Formulación estratégica	14
2.3.1	Matriz FODA	15
2.3.2	Matriz Space	18
2.4	Políticas Internas y Diseño Organizacional	21
2.5	Evaluación y Monitorio del Plan	24
III.	DESARROLLO DEL TEMA	
3.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	25
3.2	ASPECTOS GENERALES	29
3.2.1	Abastecimiento	29
3.2.2	Inventarios	30
3.2.3	Fabricación	30
3.2.4	Ventas	35
3.2.5	Precios	35

3.2.6	Producto de la empresa	36
3.3	ESTRATEGIA DE AJUSTE DE LA EMPRESA	37
3.4	PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	37
3.4.1	Visión	37
3.4.2	Misión	37
3.4.3	Objetivos	38
3.4.4	Políticas	38
3.4.5	Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)	39
3.4.6	Análisis del Ambiente Externo	39
	3.4.6.1 Entorno Indirecto	39
	3.4.6.2 Entorno Directo	42
	3.4.6.3 Identificación de las Oportunidades y Amenazas	48
	3.4.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	49
3.4.7	Análisis del Ambiente Interno	
	3.4.7.1 Posicionamiento y Estrategia Sistémica	50
	3.4.7.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades	51
	3.4.7.3 Ventajas y desventajas de la cadena de valor	53
	3.4.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	55
3.4.8	Formulación de Estrategia	56
	3.4.8.1 Matriz FODA	56
	3.4.8.2 Matriz SPACE	59

3.4.9	Evaluación de Estrategia	62
3.4.10	Selección de Estrategia	63
3.4.11	Implementación y control de estrategias	63
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
V.	BIBLIOGRAFIA	68

## I. INTRODUCCION

La planeación estratégica como visión moderna en la decisión y conducción de empresas fue introducida en algunas instituciones a mediados del siglo pasado, bajo la denominación de “sistemas de planeación a largo plazo”.

Esta empezó a cobrar significación a partir de la década de los sesenta a raíz de la publicación de 3 libros importantes: Estrategia y Estructura de Alfred Chandler (1962), Estrategia y Competitividad de Michael Porter (1980) y Mis años con General Motors de Alfred Sloan (1983).

Hoy en día se hace tan importante su conocimiento para la dirección y el éxito de las empresas que todo directivo se ve obligado a comprenderla.

Sin embargo, la “estrategia” como arte o ciencia tuvo su origen en la antigüedad, en primer término en el campo militar y luego en el político. Como antecedentes del primero tenemos a pensadores como: Sun Tzu, estratega chino, autor de El Arte de la Guerra y a Pericles, gobernador griego de la ciudad-estado de Atenas, citado por el historiador Jenofonte. En el campo político podemos mencionar a Nicolás Maquiavelo, quien plasmó sus ideas en el libro El Príncipe.

A continuación consideramos importante mencionar, a grandes rasgos, los dos tipos de dirección que prevalecen hoy en las empresas: la estratégica y la operacional.

La planeación estratégica sirve de apoyo a la dirección estratégica, la cual es llevada a cabo por los niveles más altos de la estructura organizativa.

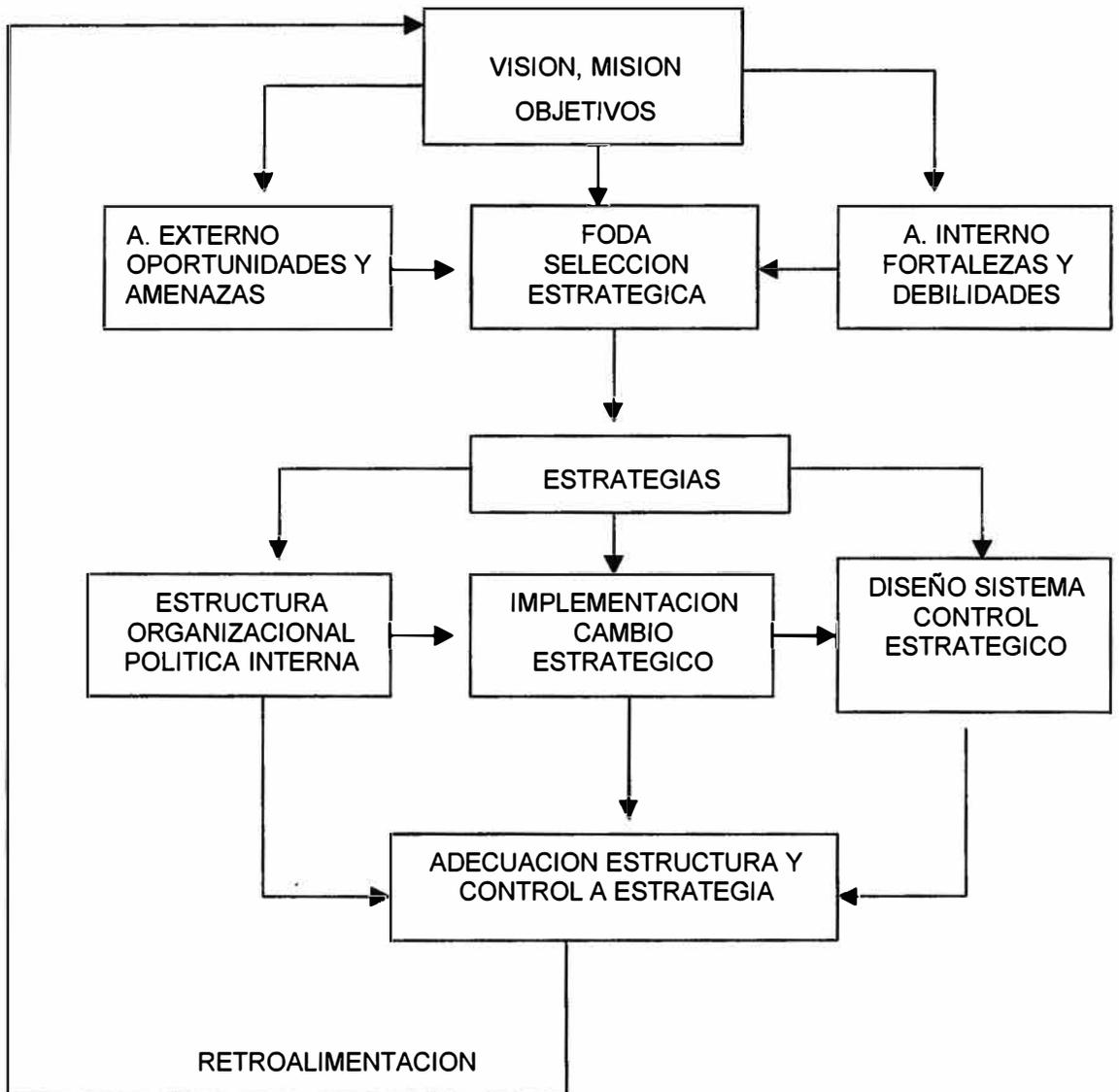
Las decisiones estratégicas están dirigidas principalmente al mediano y largo plazo, es decir que lleva implícita la idea de permanencia de la empresa en el horizonte.

Otra característica propia de la gestión estratégica es que está referida a la institución en su conjunto, es decir que tiene una visión general. Así mismo esta contempla una mirada hacia el entorno (extrovertida); lo que se trata es de observar el comportamiento de la empresa en un futuro, influenciado por factores económicos, sociales y tecnológicos, entre otros. Como resultado de este análisis aparecen políticas orientadas a la competencia o cooperación (joint ventures o alianzas estratégicas), con la finalidad de favorecer la posición de la organización en el mercado.

Por su parte, la gestión operativa corresponde a las decisiones día a día, queriendo resolver los problemas en el corto plazo. Además de tener un horizonte inmediato, también se refiere a circunstancias que afectan a un área funcional de la empresa, es decir tiene una visión particular de la misma.

Otra característica de la gestión operativa es que suele ser reactiva, es decir que va reaccionando de acuerdo con los problemas que surgen ante la empresa. Las decisiones día a día suelen ser autorregenerativas, lo cual significa que ante problemas similares se opta por tomar las mismas resoluciones, hecho que conduce a conductas inerciales.

**ADMINISTRACION ESTRATEGICA**



## II. DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS Y TECNICAS

### 2.1 PROCESO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Este se puede dividir en cinco fases:

reflexión, análisis , decisión, evaluación y puesta en práctica.

#### a. Reflexión

Consiste en meditar sobre los conceptos claves de la estrategia aplicados a la situación actual de la empresa. En otras palabras, esta fase inicial del proceso estratégico se refiere a la observación de una organización, tal como es hoy a la luz de los conceptos de la estrategia.

#### b. Análisis

Esta segunda fase es más extensa y se refiere al estudio profundo de las partes que conforman la organización y su entorno, así como la relación que se establece entre ellas. A diferencia de la anterior no solo se considera la situación actual de la empresa sino que además se toma en cuenta su perspectiva futura.

#### c. Decisión

Fase que se presenta como consecuencia de las anteriores, ésta se encuentra en relación con el objetivo final del modelo. En ella se pretende hacer notar la totalidad de las cuestiones claves y las interrelaciones que se establecen en una empresa.

#### d. Evaluación

Busca de detectar las posibles fallas en las decisiones tomadas.

e. **Puesta en Práctica**

Significa ejecutar lo que resulte del pensamiento estratégico.

**2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Los conceptos claves que rigen en la situación actual de la empresa corresponden básicamente a la fase de reflexión del proceso de pensamiento estratégico.

Entre otros tenemos: la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa.

**2.2.1 Valores**

“Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización”.<sup>1</sup>

Estos corresponden principalmente a la creencias de las personas que conforman una empresa y tienen poder de decisión sobre ellas, nos referimos básicamente a los directores y gerentes.

Es importante para una empresa conocer si los principios adoptados por ella son compartidos por su personal: empleados y obreros.

Entre los valores que puede tomar una organización podemos citar: el paternalismo, el conservadurismo, la

---

<sup>1</sup> Xavier Gimbert, El enfoque estratégico de una empresa, Ediciones, Densto, Bilbao, España, 2001, Pg. 24

agresividad empresarial, la voluntad de servicio, el espíritu de superación, la ambición y el nacionalismo.

Una vez escogido uno o más de los valores, estos señalarán el resto de nuestras decisiones empresariales. Cabe resaltar que ellos constituyen los elementos más difíciles de cambiar en una organización.

### 2.2.2 **Misión**

“Es el propósito o finalidad de tipo socioeconómico de una organización.... Es la última razón de ser por la que la empresa va a diferenciarse del resto de compañías de su sector”.<sup>2</sup>

La misión debe reflejar lo que la organización es, la misma que está construida sobre los valores de la empresa.

Según señala el profesor David Medianero<sup>3</sup>, la misión constituye el fundamento para la toma de decisiones de una empresa y suele contener las siguiente elementos:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de sus actividades.
- La razón de su existencia.
- La gente a la que sirve.
- Sus valores fundamentales.

Cabe señalar que existen varios tipos y clases de misiones, entre estas tenemos:

---

<sup>2</sup> Op. Cit. Pg. 27

<sup>3</sup> David Medianero en Revista Facultad Ciencias Económicas, Universidad Mayor de San Marcos, año5, N° 17, Set. 2000, Lima – Perú, Pg. 168.

- a. **Económicas**  
 “Maximizar beneficios”, “maximizar dividendos” (repartos), “minimizar costos”.
- b. **Competitivos**  
 Como ser los “mejores del mercado” o “acercarse a los líderes, sin destronarlos.
- c. **Orientadas al cliente**  
 Como: “estar cercas al consumidor”, “ser la empresa favorita de los clientes”, o “hecha para su confort”.
- d. **Inclinada a la Tecnología**  
 “Ofrecemos el mejor producto del mercado”, considerando argumentos como rapidez y mejor ejecución, sobre todo tratándose de productos como automóviles o computadoras.

La misión tal como podemos observar esta muy relacionada con el tipo de negocio que realiza la empresa.

Finalmente , podemos indicar que existen varias maneras de definir un negocio, una de la cuales se la debemos al Dr. Derek F. Abell, quien señala que para tal fin debe responderse tres preguntas: ¿a quién servimos?, ¿qué necesidades satisfacemos?, ¿cómo satisfacemos dichas necesidades?.

### 2.2.3 **Visión**

Constituye lo que una organización debiera ser a futuro, ante los clientes y miembros que la integran.

Este en un primer momento podría tratarse de un concepto puramente intuitivo, como consecuencia de los valores que poseen los directivos así como el cuerpo gerencial de la empresa.

“La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre si misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja”<sup>4</sup>

La visión está construida por los cambios que se desea lograr en la población objetivo o en el país donde opera la empresa y representará su imagen objetiva.

Cabe precisar que en esa imagen que se desea construir deberán estar presentes los valores, las aspiraciones y la filosofía que orientarán su comportamiento.

#### **2.2.4 Objetivos**

Están ligados a las metas que desea alcanzar un negocio en un período determinado.

Estos constituyen guías de acción, ayudan a priorizar, centralizar la energía de la organización y a asignar los recursos de la misma.

Los objetivos deben ser razonables, en otras palabras que puedan ser alcanzados. Normalmente pueden ser mensurables pero en ocasiones pueden tener un origen cualitativo y por ello ser de difícil medición.

#### **2.2.5 Estrategia**

“...la estrategia es la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> David Medianero, Op. Cit. Pg. 171

La palabra proviene del griego—estrategos, términos que significa general, literalmente entonces la palabra significa el arte de los generales.

Cabe señalar que actualmente esta palabra se emplea en dos sentidos:

En su sentido estrecho, “la palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor”<sup>6</sup>

En su sentido amplio, “... aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o implantar dichas estrategias”.<sup>7</sup>

No existe consenso sobre el empleo del término, algunos académicos lo usan en su sentido estrecho o puramente militar, otros lo hacen como sinónimo de políticas.

Sin embargo podemos diferenciar a las políticas de las estrategias programadas en el sentido que las políticas se definen como guías de acción o lineamientos para llevar a cabo una acción.

### **2.2.6 Políticas**

Retomando lo mencionado las definiríamos como: “...guías, líneas maestras de actuación o criterios de selección para la solución de alternativas”.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Xavier Gimbert, Op. Cit, Pg. 30

<sup>6</sup> George A. Steiner, Planeación Estratégica lo que todo Director debe saber, Compañía Editorial Continental S.A, México D.F., México, 1986, Pg. 338

<sup>7</sup> Op. Cit, Pg.338

<sup>8</sup> Xavier Gimbert Op. Cit, Pg. 31

Son de un nivel inferior a las estrategias, por tanto no se contemplarán en el proceso de reflexión. Son generalmente de vida larga, sus alteraciones se producen ante cambios significativos en la organización o en el entorno.

“La política organizacional se define como la táctica mediante la cual los individuos y los grupos interesados pero interdependientes buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses”.<sup>9</sup>

Desde una perspectiva política las decisiones se toman en un ambiente incierto por tanto los resultados son de difícil pronóstico. Asimismo la selección de las metas y medios están vinculados a los intereses de los individuos, funciones o divisiones. Existen discrepancias entre las decisiones estratégicas y los intereses políticos, pues una opción de la organización puede beneficiar a unos y perjudicar a otros.

### **2.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Proceso muy vinculado con la fase analítica del pensamiento estratégico. En él se sostiene que para tener una idea cabal de una empresa debe observársela desde la mayor cantidad de ángulos, considerando tanto el análisis interno como el de su entorno.

Al respecto podemos citar el planteamiento de K. Andrews, quien definió a este proceso como el camino a seguir para decidir qué hacer con una empresa. Con esta finalidad deberían considerarse los factores internos y externos a la empresa, así como los valores de los directores y gerentes de la misma, los aspectos legales y los de responsabilidad social.

---

<sup>9</sup> Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estratégica un enfoque integrado, 3ra edición, Mc. Graw – Hill, Bogotá, Colombia, 1995, Pg. 418

Sólo consideraremos los factores internos y externos a la empresa pues los demás se observaron en la fase anterior del proceso.

### **2.3.1 Matriz FODA**

#### **a. Análisis del Entorno**

Constituye la primera etapa del proceso de formulación estratégica, en el se tratará de encontrar las oportunidades y amenazas a las que esta sometida una empresa.

Cabe señalar que no existe una clara delimitación entre lo que es una amenaza y una oportunidad, pues una amenaza inicial puede convertirse en una oportunidad posterior o viceversa.

Por ejemplo, si observamos que una empresa necesita un mayor segmento del mercado, lo cual la lleva a realizar una alianza estratégica; como fruto de dicha alianza se refuerza su posición en el mercado. Entonces la amenaza inicial se convirtió en una oportunidad posterior de poder ganar un mayor segmento del mercado.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o del sector donde opera la empresa, el ambiente nacional y el ambiente transnacional, fruto de la globalización actual.

Podemos indicar que algunas empresas prosperan porque su ambiente externo es atractivo y otras se conducen de manera insuficiente debido a un ambiente hostil.

Por tanto, las amenazas y oportunidades son situaciones o factores que están fuera de nuestro control, y pueden ser aprovechados o perjudicar el desarrollo de una organización.

El análisis del entorno finalmente nos lleva a responder ¿qué es lo que la organización podría hacer?.

**b. Análisis Interno**

Este permite precisar los puntos fuertes y las debilidades de una organización. Posibilita las capacidades y deficiencias del personal, tecnología, aspectos financieros, mercado y otros en relación con la competencia. Asimismo ayuda a identificar la calidad y cantidad de los recursos disponibles de la empresa.

El análisis interno responde a la interrogante ¿qué se pueda hacer?. Es importante señalar que para que un aspecto sea considerado como fuerte, este debe ser el mejor del sector, en relación con la competencia, pues si esto no fuera así, la competencia poseería al mejor y sería un aspecto fuerte de ella.

Así por ejemplo, si la organización tuviera un buen departamento de finanzas podría conseguir abastecimiento de fondo crediticios a buen precio, pero la competencia podría conseguir un mayor volumen y a mejor tasa de interés, hecho que redundaría en una mayor expansión productiva y a menores costos.

**c. Selección de Estrategias**

Por tanto, las fortalezas y debilidades de una organización le permitirán o no aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y enfrentar con relativo éxito las amenazas del mismo.

Así tenemos que el análisis FODA sirve para delinear las estrategias más adecuadas a llevarse a cabo, basadas en las fortalezas de la empresa con el propósito de

aprovechar las oportunidades del entorno, contrarrestar las amenazas y corregir sus debilidades.

Las estrategias tal como se señaló anteriormente, constituyen acciones temporales y permanentes ejecutadas para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo que decida tener una empresa.

Sucede a menudo que las organizaciones fijan sus objetivos y estrategias simultáneamente, pues estos se van cristalizando conforme se aplican las estrategias adecuadas.

**FIGURA N° 2: LA MATRIZ FODA: DEFINICIÓN**

Dejar siempre en blanco	<u>FUERZAS – F</u> Anotar las fuerzas	<u>DEBILIDADES – D</u> Anotar las debilidades
<b>OPORTUNIDADES – O</b> Anotar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<u>ESTRATEGIAS – DO</u> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<u>AMENAZAS – A</u> Anotar las amenazas	<u>ESTRATEGIAS – FA</u> Usar las fuerzas para evitar las amenazas	<u>ESTRATEGIAS – DA</u> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

### **2.3.2. Matriz Space (Strategic Position Action and evaluation)**

Es un instrumento usado por las empresas, para luego de una evaluación de su posición competitiva, decidir cual estrategia le conviene seguir.

Según este modelo la posición competitiva de una organización se basa en el análisis de dos ambientes y cuatro dimensiones. Los ambientes son: el interno y el externo. El ambiente externo se divide a su vez en dos dimensiones: estabilidad del ambiente y fuerza o atractivo de la industria. Por su parte el ambiente interno se divide en otras dos dimensiones como son: fuerza financiera de la empresa y ventajas competitivas.

Cabe señalar que cada dimensión contiene una serie de factores, los cuales contribuyen a calificar la posición de la organización de acuerdo al resultado obtenido. Dichos factores son evaluados según una escala que va de 0 a 6.

Según los resultados obtenidos se pueden presentar cuatro situaciones o posturas:

- a. Estratégico agresiva
- b. Competitiva
- c. Defensiva
- d. Conservadora

#### **a. Estratégico agresiva**

Resultante que indica que la empresa posee ventajas competitivas, fuerza financiera y que su sector es estable y atractivo.

Si se da esta situación se recomienda a la empresa aumentar su cuota de mercado a través de una política agresiva de ventas o reforzando su posición adquiriendo empresa del sector de sectores relacionados.

**b. Postura competitiva**

Situación ambivalente, en la cual la empresa posee ventajas competitivas pero carece de fuerza financiera. En cuanto al sector, este se muestra atractivo, con bastante dinamismo.

Cuando se produce este resultado se pueden escoger varias estrategias. Así tenemos que ante la debilidad financiera la organización puede reforzarse mediante procesos de fusión o asociación (alianzas estratégicas, joint ventures) o aumentando capital mediante incrementos de participación. Respecto al ambiente externo el fuerte dinamismo se puede contrarrestar a través de las funciones de mercadotecnia de la empresa como: aumento de la fuerza de ventas o uso de mayores gastos en promoción o publicidad.

**c. Defensiva**

Posición en la cual la empresa no tiene ventajas competitivas y poca fuerza financiera; así mismo el sector se revela como poco atractivo y muy dinámico. En esta situación conviene retirarse del mercado.

d. **Conservadora**

La empresa en esta posición se caracteriza por poseer una gran fuerza financiera aunque acompañada de pocas ventajas competitivas, por su parte el sector se presenta estable aunque poco atractivo.

Ante esta situación se recomienda reducción de costos en el corto plazo, y enfocar sus ventas hacia los segmentos más rentables en el largo plazo.

### DIMENSIONES BASICAS

<b>Estabilidad del ambiente</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cambios tecnológicos.</li> <li>b. Tasa de inflación.</li> <li>c. Variabilidad de la demanda.</li> <li>d. Intervalo de los precios de los productos de la competencia.</li> <li>e. Barreras para entrar en el mercado.</li> <li>f. Presión competitiva.</li> <li>g. Elasticidad de la demanda a las variaciones del precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cuota de mercado.</li> <li>b. Calidad del producto.</li> <li>c. Ciclo de vida del producto.</li> <li>d. Ciclo de sustitución</li> </ul>
<b>Atracción de la industria</b>	<b>Fuerza financiera</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Crecimiento potencial.</li> <li>b. Beneficio potencial.</li> <li>c. Estabilidad financiera.</li> <li>d. <i>Know-how</i> tecnológico.</li> <li>e. Utilización de los recursos.</li> <li>f. Intensidad de capital.</li> <li>g. Facilidad de entrada en el mercado.</li> <li>h. Productividad, utilización de capacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rendimiento de la inversión.</li> <li>b. Estructura de capital.</li> <li>c. Liquidez.</li> <li>d. Necesidades de capital / capital disponible.</li> <li>e. Liquidez.</li> <li>f. Facilidad de salida del mercado.</li> <li>g. Riesgo implícito en la actividad.</li> </ul>

#### **2.4 POLITICAS INTERNAS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Las políticas de fortalecimiento de la organización deberán buscar desarrollar las ventajas competitivas.

Con esta finalidad trabajarán sobre los cuatro factores que la conforman, como son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente, buscando la reducción de costos y la diferenciación de calidad de los productos y servicios ofrecidos.

**a. Eficiencia**

Se considera a una organización como eficiente cuando optimiza la relación costo entre insumos y productos. En otras palabras produce a costos más bajos.

En efecto, la organización constituye un instrumento para que se pueda dar el proceso de transformación de insumos en productos, considerando como insumos a los factores de producción (mano de obra, capital, tierra y tecnología), a las materias primas y materiales, y como producto al resultado del proceso de transformación de la materia prima y materiales en bienes y servicios para consumo final.

Uno de los indicadores más importantes para medir eficiencia es la productividad, que no es otra cosa que la relación que se establece entre unidades producidas por unidad de factor. Es dicha productividad la que conduce a la disminución de los costos, cuando valorizamos los elementos que conforman los cocientes de productividad.

**b. Calidad y Capacidad de satisfacción al cliente**

Un producto o servicio se dice que posee mayor calidad cuando desempeña de mejor manera la función para la cual fue creado.

Podemos preguntarnos: ¿cuáles son los efectos de la calidad de un bien?.

- Influencia sobre el precio de un bien, ya que la buena reputación de un producto le permite a la empresa cobrar más por él.
- La calidad de un bien puede provenir de la eficiencia en su elaboración, con una mayor productividad. Esto significa menor pérdida de tiempo en fabricar productos defectuosos, es decir menos tiempo corrigiendo errores, hecho que se traduce en menores costos de producción.

Además para que una organización sea aceptada por los usuarios, debe otorgarles los que estos desean en el momento que así lo requieran para satisfacer sus necesidades.

La satisfacción del cliente está ligada con los factores de eficiencia en el proceso y calidad del producto. Asimismo dicho proceso puede estar relacionado con la generación de nuevos productos diferenciados de la competencia y que cada vez más personalicen las necesidades del cliente.

Finalmente, otro aspecto a considerar se relaciona con la demora en responder los requerimientos de la demanda. Se refiere cuando se trata de un producto al lapso de tiempo que demora el despacho del mismo. En el caso de un servicio lo que tarda en realizarse éste, sea un préstamo bancario o la atención de la caja de un supermercado.

**c. Innovación**

Puede consistir en nuevas formas de producir algo (procesos) o en nuevos productos o servicios que se ofrecen al mercado. Es considerado quizás el factor de ventaja competitiva más importante, pues la creación exitosa le da a la empresa algo exclusivo que la hace diferente a sus rivales, permitiéndole cobrar precios superiores por sus productos.

## 2.5 **EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL PLAN**

La evaluación y monitoreo en la preparación de un plan va más allá de la sola elaboración de indicadores. Estas comprenden:

- La representación de un conjunto estructurado de indicadores que relacionan los distintos objetivos establecidos en el plan.
- Implica que se tomen las medidas adecuadas para que los datos, necesarios para trabajar los indicadores seleccionados, puedan ser obtenidos con las estadísticas existentes y a costos razonables.
- Medidas sobre mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones obtenidas de la evaluación y monitoreo del plan en el proceso de adopción de decisiones.

### III. DESARROLLO DEL TEMA

#### 3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

##### a. Objeto Social

La empresa PAPPAPERU, fue constituida como sociedad anónima cerrada, el 10 de agosto de 1999. Su actividad principal está en la elaboración y comercialización de papa pre-frita, pudiendo ejercer cualquier otro tipo de transformación y comercialización de bienes y servicios.

##### Directorio

Su primer directorio estuvo conformado de la siguiente manera:

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nacionalidad</b>
Sr. Manuel Alegre S.	Presidente	Peruana
Dr. Juan José Pérez R.	Vice-Presidente	Española
Lic. Luis Arosemena V.	Director	Colombiana
Sr. Carlos Sanchez A.	Director	Peruana
Sr. Pedro Suarez C.	Director	Peruana

##### Capital Social

El capital social de la empresa ascendió a US\$109,200, íntegramente suscrito y pagado, representado por 109,200 acciones nominativas de valor nominal US\$1.00 cada una.

La aportación fue hecha de la siguiente forma:

<b>ACCIONISTA</b>	<b>MONTO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>%</b>
Manuel Alegre S.	\$ 55,692.00	55,692	51.0
Juan José Pérez R.	32,760.00	32,760	30.0
Luis Arosemena V.	18,564.00	18,564	17.0
Carlos Sanchez A.	1,092.00	1,092	1.0
Pedro Suarez C.	1,092.00	1,092	1.0
	109,200.00	109,200	100.0

**Domicilio**

El domicilio legal de la empresa está en la calle Los Castaños N° 1050, Urbanización Vida Clara, Santa Anita, Lima, Perú.

**Personal**

La organización está constituida por el siguiente personal:

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
• Gerente General	1
• Jefe de Operaciones	1
• Jefe de Logística	1
• Jefe de Marketing / Ventas	1
• Jefe de Contabilidad y Finanzas	1
• Jefe de Personal	1
• Empleados	6
• Obreros	8
Total	20

Desde el inicio de sus operaciones la empresa buscó posicionarse adecuadamente en el mercado de papa procesada, para la elaboración de papas fritas, en restaurantes y pollerías de Lima Metropolitana. Esto se dio especialmente en los distritos de: San Borja, Magdalena del Mar, San Miguel, Jesús María, Lince, Pueblo Libre y Santiago de Surco. El mercado en referencia constituye el 30.45% del total para la gran Lima, cabe señalar que en la actualidad la empresa ha logrado captar el 10% de este segmento luego de dos años de funcionamiento.

**Balance General Clasificado**  
**Empresa PAPP-PERU S.A. al 31 de diciembre del 2001**  
**(en US \$ dólares)**

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
• Caja-bancos	27,563	• Avance Cuenta corriente	2,096
• Cuentas por cobrar	42,600	• Porción corriente Prest. COFIDE	17,342
• Existencias	<u>5,250</u>	• Proveedores	<u>4,000</u>
Total Activo Corriente	75,413	Total Pasivo Corriente	23,438
 <u>ACTIVO FIJO</u>		 <u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
• Terreno	40,320	• Préstamo COFIDE	117,293
• Edificaciones	25,417		
• Maquinaria y eq.	113,968	<u>PATRIMONIO</u>	
• Equip. transporte	11,280	• Capital Social	109,200
• Instalaciones	<u>6,602</u>	• Reservas	4,194
Total A. Fijo	197,587	• Utilidades retenidas	<u>18,875</u>
		Total Pasivo y Patrimonio	132,269
TOTAL ACTIVO	<u>273,000</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	Y <u>273,000</u>

**Estado de Ganancias y Pérdidas PAPPÁ-PERU S.A.**  
**del 1 de enero al 31 de diciembre del 2001**  
**(en US dólares)**

		%
Ingresos por Ventas	638,985	100.0
(-) Costo de mercadería vendida	<u>472,140</u>	73.9
Utilidad bruta	166,845	26.1
(-) Gastos de Administ. y Ventas	<u>85,876</u>	13.4
Utilidad de operación	80,969	12.7
± <u>Otros ingresos y egresos</u>		
(-) Intereses	21,050	3.3
Utilidad antes de impuestos	59,919	9.4
(-) Impuesto a la renta	17,976	2.8
UTILIDAD NETA	<u>41,943</u>	6.6

### 3.2 ASPECTOS GENERALES

Para tener una visión general de la empresa se pasará a describir las distintas actividades desarrolladas por la misma.

A ella la hemos desagregado en las fases siguientes:

- Abastecimiento
- Inventarios
- Fabricación
- Ventas
- Precios
- Producto

#### 3.2.1 Abastecimiento

La adquisición de materia prima se hace diariamente de plantas abastecedoras reconocidas del medio, de acuerdo con el volumen de pedidos que tiene la institución. Los criterios para tal denominación del abastecedor se basan en la ausencia de reclamos y no conformidades respecto al bien que ofertan, además de su tiempo de permanencia en el mercado.

Las plantas en mención son las siguientes:

	% de Facturación
Inca Golden Potatoes (Chorrillos)	20.0
Envasadores Asociados (La Molina)	80.0

Cabe señalar que el abastecimiento es generalmente fluido, con precios estables y productos estandarizados de buena calidad, suscitándose algunos problemas entre julio y setiembre. En efecto, entre los meses de julio y setiembre se produce un desfase entre la cosecha de

papa de la sierra e inicios de la cosecha de papa en la costa. Este hecho se traduce en algunas elevaciones en los precios, que dicho sea de paso, han sido bien absorbidas por el mercado y no han representado alzas significativas en los costos operativos de nuestra empresa.

### **3.2.2 Inventarios**

En cuanto al manejo de almacenes, en la empresa se lleva implementado el sistema “justo a tiempo” por el cual se trata de abaratar al mínimo el costo de inventarios, no teniendo almacenada mercadería más tiempo que el que requieren las necesidades de operación y ventas de la empresa. Existe para ello una coordinación muy estrecha entre las áreas de administración de materiales, operaciones y marketing.

#### **a) Materia Prima**

Se cuenta con un abastecimiento diario y permanente de materia prima a la planta, hecho que no permite tener stocks sino en caso que se prevean situaciones de escasez.

#### **b) Productos Terminados**

Es preciso indicar que la empresa tiene por política mantener como máximo existencias por un máximo de cuatro días. Este hecho está basado en que las ventas se realizan por entregas casi todas diarias, debido a la falta de infraestructura de

almacenaje en la mayor parte de la clientela objetivo (pollerías y restaurantes) y a la política de la empresa de abaratar costos en todas las actividades logísticas.

### **3.2.3 Fabricación**

El proceso de elaboración del producto final de la empresa comprende las siguientes fases:

- Recepción materia prima
- Pesado y alimentado
- Pelado
- Rectificado
- Cortado
- Refilado y lavado
- Blanqueado
- Pre-secado
- Pre-frito
- Remoción de aceite y enfriado
- Envasado
- Almacenado

#### **a. Recepción de materia prima en planta**

La papa debe estar previamente clasificada y lavada antes de entrar al proceso de transformación. Durante su estadía en esta etapa se toman muestras del tubérculo para controlar peso, tamaño, forma, grado de maduración, cantidad de materia seca y contenido de azúcares reductores.

En efecto, la empresa se ha propuesto adoptar algunas herramientas de control total de calidad, es por ello que

trata de corregir al máximo las posibles fallas que pudieran haber entre una etapa y la siguiente del proceso de compra – transformación – venta.

**b. Pesado y alimentado**

Cabe señalar que en primer término los sacos de materia prima son pesados para tener control sobre el abastecimiento a la planta y a la línea de producción.

En cuanto a la alimentación del proceso, la materia prima es llevada en la tolva del cangilón hacia la peladora.

**c. Pelado**

En esta fase se remueve la totalidad de la cáscara de la papa para lograr los requerimientos de calidad que se necesitan. Dicha tarea se realiza por el método abrasivo, considerándose una merma del 15% del peso del insumo.

**d. Rectificado**

Tarea que se usa para remover la piel superficial de la materia prima, así como las áreas decoloradas, los puntos negros, además de las áreas enfermas y dañadas por insectos. En esta fase se considera una pérdida de 7% del peso del insumo.

**e. Cortado**

En esta fase las papas se cortan longitudinalmente, usando un cortador mecánico automático con cuchillos múltiples, obteniéndose productos con 10 mm. de espesor.

**f. Refilado y lavado**

El refilado se puede hacer mecánica o manualmente. En este proceso las tiras demasiado delgadas o muy cortas se remueven para tener un producto homogéneo.

Por su parte el lavado emplea un transportador de rodillo provisto de ducha de agua en su extremo. En esta fase se estima una pérdida del 8%.

**g. Blanqueado**

Podemos mencionar que existen 4 razones para que se lleve a cabo este proceso:

- Mejora el color del producto
- Reduce la absorción del aceite por gelatinización del almidón superficial.
- Reduce el tiempo de fritura.
- Mejora la textura del producto final.

Cabe indicar que esta operación se lleva a cabo a temperaturas promedio de 90°C por un periodo de dos minutos.

**h. Pre-secado**

Después del blanqueado las tiras son parcialmente secadas con corriente de agua caliente para reducir el tiempo de fritura y la cantidad de aceite absorbida por el producto.

Este proceso asimismo mejora la textura del producto final. En esta fase se elimina el agua superficial adquirida en el blanqueado.

Finalmente, podemos mencionar que el producto permanece en el secador unos dos minutos, saliendo del mismo a una temperatura media de 65°C

**i. Pre-fritura**

Esta se realiza para conseguir que el producto pueda ser frito en un tiempo muy breve.

Para que la fritura sea uniforme las tiras de papas permanecen sumergidas en aceite durante toda esta fase.

El tipo de fritura es controlado por la velocidad de la malla en la freidora, por la temperatura del aceite, el contenido de la materia seca, el tamaño de las tiras y según el tipo de productos que se quiere obtener (frito o pre-frito).

La empresa considera que el producto deberá permanecer en esta fase por espacio de un minuto y a una temperatura de 180°C.

**j. Remoción de aceite y enfriado**

A las tiras pre-fritas se les escurre el aceite luego de salir de la freidora. A continuación ingresan a un enfriador, el cual se encarga de reducir la temperatura del producto hasta alcanzar la del medio ambiente.

**k. Envasado**

Las tiras de papas pre-fritas son envasadas en bolsas de polietileno de alta densidad, con capacidad para 5 Kg. de producto.

Este envasado asegura alta viscosidad, bajos costos, altos rendimientos, impermeabilidad al agua y la no transferencia de sabores, ni olores.

**I. Almacenado**

Las tiras envasadas y empacadas son almacenadas en cámaras refrigeradoras a 2°C de temperatura y con una humedad relativa del 65%. Este procedimiento asegura la conservación del producto en óptimas condiciones para poder ser despachado a los clientes del mercado objetivo de la empresa.

**3.2.4 Ventas**

Las mismas se realizan sobre pedido directo, lo cual permite una estrecha relación entre la empresa y sus clientes.

Asimismo cabe señalar que existe una política de ventas a crédito, sin recargo, por un plazo promedio de 24 días.

En cuanto al proceso de entregas, éstas se realizan diariamente, debido tanto al carácter perecedero del producto, como al deseo de la empresa de ejercer control sobre el mismo.

Finalmente, cabe precisar la importancia que le asigna la empresa a las ventas y a la satisfacción al cliente, pues venta diaria significa a su vez contacto frecuente, lo cual permite averiguar las necesidades y expectativas del cliente.

**3.2.5 Precios**

El precio por kilogramo incluido I.G.V., es de 1.20 dólares, lo cual significa 6.00 dólares por bolsa de 5 Kg.

### **3.2.6 Producto de la empresa**

- Se trata de papa pelada, cortada longitudinalmente, pre-frita y refrigerada.
- Su tamaño es de 5 a 7 cm. x 1 cm. x 1 cm.
- El producto está envasado en bolsas oscuras, con el logo PAPPAPERU, llevando impreso además el número de registro sanitario, los ingredientes, la fecha de producción y la de vencimiento, así como el número de registro industrial.

### **3.3 ESTRATEGIA DE AJUSTE DE LA EMPRESA**

La compañía PAPPAPERU S.A. frente a las amenazas del mercado ha desarrollado las siguientes estrategias de ajuste:

Planificación adecuada de abastecimiento del producto. El tipo de venta desarrollado por la empresa, directo y de colocación diaria, le ha permitido estar en relación permanente con sus clientes y saber qué es lo que desean y cuándo lo necesitan. Esto, a su vez ha puesto a la empresa en capacidad de ofrecerles a sus clientes una atención superior y asegurarse su lealtad.

Por otro lado la empresa ofrece al mercado un producto de alta calidad, superior al importado pues goza de las características que desea el consumidor local (color, sabor, olor). Así como también de menor precio al traído del exterior, pues no tiene problemas de costos de transporte, pago de aranceles, ni depende de la cadena de frío de las tiendas por su forma de expendio diario.

### **3.4 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.4.1 Visión**

Ser el líder del mercado nacional en papa procesada para ser usada en preparación de papa frita para comidas rápidas.

#### **3.4.2 Misión**

Producir y vender aprovechando al máximo los recursos internos y externos disponibles en el mercado: humanos, tecnológicos y de capital, para cumplir eficientemente con los requerimientos de la demanda y

maximizar el beneficio de los accionistas de la empresa.

### **3.4.3 Objetivos**

- Incrementar la cuota del mercado de las ventas de la empresa en un 10%, en los próximos años.
- Distribuir mejor las compras de materia prima entre distintos proveedores (hoy se depende mucho de uno).
- Lograr que el personal de la empresa se identifique con estos objetivos mediante incentivos como: cursos de capacitación técnica permanentes para promover la cultura de la “calidad total” y retribución “por equipos” por objetivos cumplidos, aumentos en sueldos y salarios.

### **3.4.4 Políticas**

- Brindar productos diferenciados (de mejor calidad) y de menores costos que los de la competencia, mejorando los procesos de elaboración, rebajando las mermas productivas y aprovechando economías de escala y habilidades propias de la organización.
- Ofrecer condiciones de crédito a los clientes a un promedio de 30 días.
- Estrechar las relaciones con proveedores de materia prima para mejorar calidad, precio y condiciones de pago de la misma, asegurando pedidos o demanda. Conseguir crédito a 40 días.
- Concentrar los esfuerzos de ventas en los clientes “A” y “B”.

### **3.4.5 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)**

Este concepto está relacionado con empresas que tienen más de una relación producto–mercado (corporaciones), en estos casos conviene dividir las por áreas independientes de negocios (UEN).

Dichas empresas, para efectos de planificación deben contemplar: la participación relativa de cada unidad estratégica de negocios en el mercado y las tasas de crecimiento industrial de las UEN.

En el caso de PAPPAPERU se trata de una empresa que no tiene más de una relación producto–mercado, pues aún diversificando su producción en: papa lavada y pelada o pelada y cortada, no se tratará de mercados distintos sino que las consideramos como oferta de procesados para la elaboración de papas fritas.

### **3.4.6 Análisis del Ambiente Externo**

#### **3.4.6.1 Entorno Indirecto**

##### **Social**

Cabe mencionar que en las últimas décadas ha habido cambios significativos en la preferencia del consumidor de papa en nuestro país, pasando de productos frescos hacia procesados como: papas fritas hojuelas de papas (snaks) y papa congelada.

El aumento en el ritmo de vida y los cambios motivados por las transformaciones en la actividad laboral, como son: la presencia del horario corrido y la exigencia de una productividad estándar internacional (globalización), exigen que los trabajadores tomen sus alimentos (almuerzo) en locales públicos y en tiempos reducidos (máximo de 45 minutos). Para atender este tipo de demanda, los negocios de comida se ven en la necesidad de contar con productos semi procesados o procesados, que aligeren el proceso de elaboración de alimentos.

Otro factor que ha contribuido al aumento del mercado de comidas rápidas ha sido la creciente urbanización de la población peruana, producto de la migración del agro hacia las ciudades, la misma que ha tenido que adoptar los hábitos de vida y consumo antes descritos.

Así mismo, otra variable que ha cambiado los patrones de conducta de la sociedad ha sido la mayor incorporación de la mujer a la actividad laboral. En efecto, la menor presencia física de la mujer en los hogares, reduce la cantidad de las que cocina y si lo hiciera el tiempo que requiere para realizar esta labor, con lo cual a su vez crece la demanda por productos procesados.

Finalmente, entre los factores que han influido en el crecimiento de la demanda de estos productos (industria de comida rápida) tenemos: a los medios de publicidad, prensa y comunicación, así como al

turismo, todos los cuales imponen ciertos hábitos de consumo entre la población.

### **Político / Económico**

- La economía nacional está pasando por una fase recesiva, caracterizada por el desempleo de sus recursos: fuerza laboral y bienes de capital. Este hecho se ha manifestado en la caída de precios del 2001 (-1.0%).
- Cabe señalar que para el año 2002 los indicadores macroeconómicos pronosticados, a principios de año, por la mayoría de analistas serán estables o experimentarán una leve mejora con respecto a los del año anterior.

Así tenemos lo siguiente:

<b>Variables</b>	<b>Promedio Opiniones</b>
Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) anual	3%
Tipo de cambio fin de Periodo	3.60 / \$
Inflación (IPC) anual	de 1 a 2%
Déficit Fiscal anual	Max. 1.5% del PBI
Mejora del empleo masivo a través de la puesta en marcha de los programas de Mi Vivienda y A Trabajar Urbano y Rural	

Fuente : Diario El Comercio, Publicación de Apoyo S.A.

- Una de las características importantes de los últimos años, en la economía peruana ha sido la creciente desregulación del mercado interno. En efecto, la compenetración del país a la economía global ha supuesto la baja progresiva de barreras que impidan el libre comercio con el exterior, es así que en la década anterior se bajaron las barreras arancelarias de promedios

cercanos al 100% hasta un nivel hacia fines de la misma de un 12%, porcentaje que se ha mantenido vigente hasta la actualidad. En esta misma dirección se eliminaron otras tasas de carácter para-arancelario. Estas medidas influyeron en el gran incremento de productos importados que han tenido nuestros mercados desde ese entonces, entre cuyos productos se encuentran la importación de papas pre-fritas.

### **3.4.6.2 Entorno Directo**

#### **Análisis Competitivo**

Para poder observar el grado de rivalidad que existe en el sector, haremos uso del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicado al mismo.

Es así que consideramos al sector, luego de analizar las distintas fuerzas, como competitivo en grado medio.

En efecto, si bien es cierto que existen facilidades de entrada de nuevos ofertantes, porque las barreras son bajas: aranceles bajos para productos importados, productos de consumo masivo con poca necesidad de publicidad y programa para su colocación, procesos tecnológicos que implican poca inversión, tiene otras influencias que tienden a moderar la rivalidad de las empresas. Entre estos factores podemos destacar: el tipo de estructura industrial del sector, la evolución de

la demanda, las facilidades de salida, el poder de negociación de proveedores y clientes y los productos sustitutos.

Con respecto a la estructura industrial, se observa que está algo fragmentada pues existen varias empresas y ninguna en posición de dominio absoluto del mercado. Esta situación normalmente se da cuando se trata de productos populares y de poca diferenciación.

En cuanto a la evolución de la demanda, como se vio anteriormente, el aumento de la población urbana ha hecho crecer el mercado, limitando con ello las necesidades de competir para disputarse segmentos del mercado entre las empresas.

Así como hay facilidades de entrada también consideramos las hay de salida. Esto ocurre porque la mayor parte de plantas y equipos tiene usos alternativos en otros procesos alimenticios. En esta dirección contribuye la contratación de mano de obra a través de servicios, lo cual evita el pago de indemnización a personal por beneficios sociales.

En relación con el poder de negociación de los proveedores consideramos que, al existir abastecimiento regular durante todo el año y una estructura fragmentada de ofertantes, no es

demasiado fuerte para que impulse a una rivalidad grande entre las empresas del sector.

Por su parte los clientes son numerosos (restaurantes y pollerías), con lo cual tampoco presionan demasiado a las empresas de la industria para rivalizar entre ellas.

Finalmente, podemos señalar que no existe una gran amenaza de bienes sustitutos. Esto se da porque el producto tiene alta aceptación en el consumo de la población, tanto por gustos así como por su relativo bajo precio.

En cuanto a la empresa PAPPAPERU S.A. podemos indicar que su mayor competencia está constituida por sociedades cuya producción corresponde a bienes menos elaborados o de menor valor agregado: papa sin cáscara o pelada y cortada en tiras. Por otro lado, si bien es cierto que existe importación de papa pre-frita, su sabor no satisface totalmente a las preferencias de los consumidores nacionales y por ello la cuota del mercado objetivo es mucho menor al de la empresa.

Para que se tenga una idea de la forma como se distribuyen las ventas en el mercado objetivo de la empresa (30.45% del de Lima Metropolitana) presentamos el cuadro siguiente:

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>Ventas en % del mercado</b>
• Nory's	• Papa pelada y cortada; papa con cáscara y sin ella.	16.36
• Rema	• Papa pelada y cortada; con cáscara y sin ella	14.48
• PROALSA	• Papa pelada y cortada en tiras.	10.56
• COMIPAL	• Papa pelada y cortada en tiras.	6.60
• Green Food	• Papas importadas pre-fritas y congeladas	0.87
• Sequeiros	• Papas importadas pre-fritas congeladas.	0.63
• PAPP PERU	• Papas pre-fritas nacionales.	10.0
Otros		40.50
<b>TOTAL</b>		<b>100.00</b>

Antes de pasar a identificar las amenazas y oportunidades propias del mercado de la empresa creemos importante resaltar algunos aspectos que influyen en la industria de procesados para la elaboración de papa frita.

En primer término al hecho que en los últimos años ha mejorado el abastecimiento de esta materia prima (papa), motivada por:

- El aumento de la producción y productividad en el agro, hecho que origina a su vez baja en los costos y precios de dicho insumo.

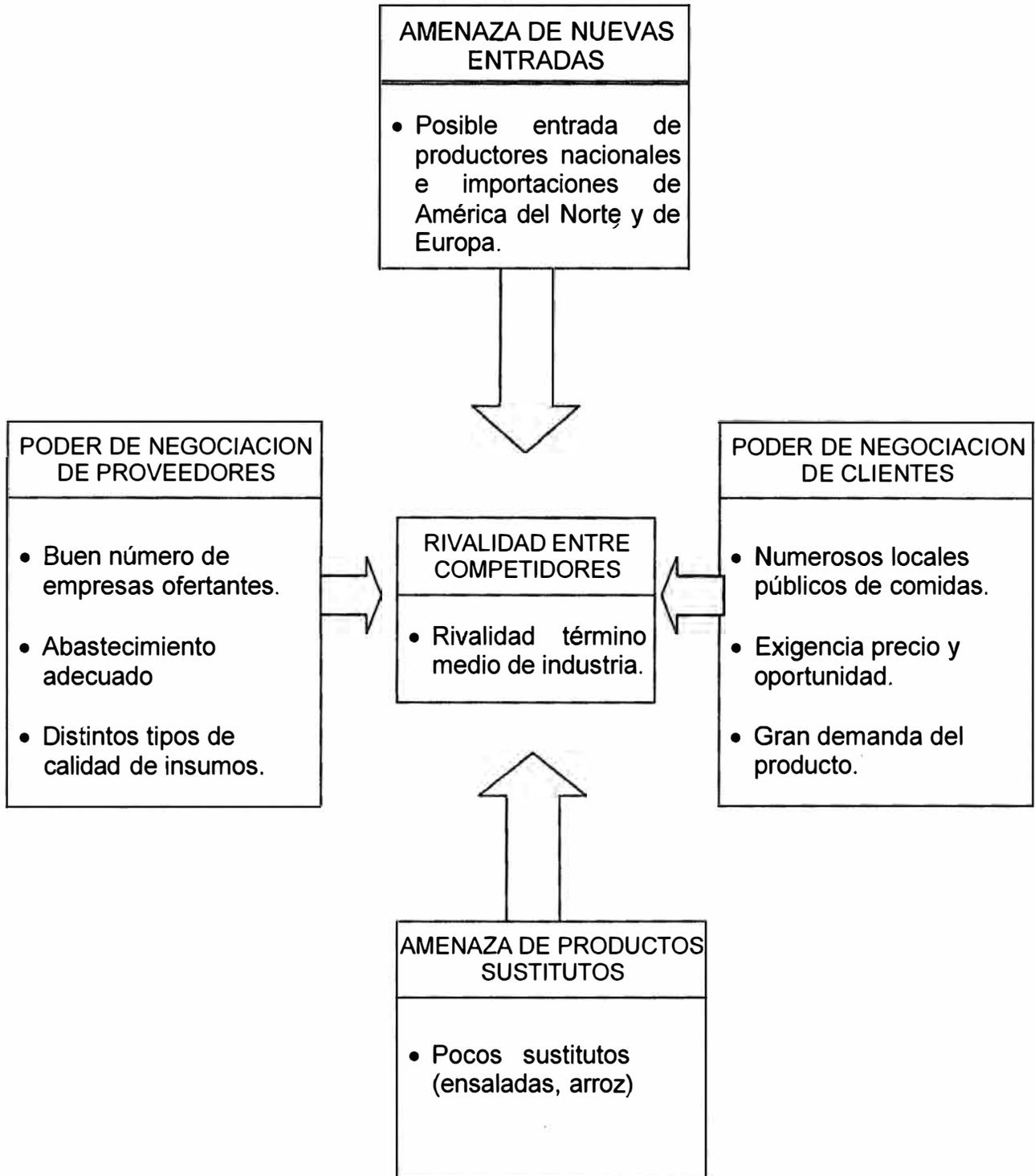
- El mejoramiento de las carreteras, lo cual facilita el transporte del campo a la ciudad.

Reducción de la influencia estacional del precio del insumo, debido a que la oferta proviene de múltiples regiones y a que se produce prácticamente durante todo el año. En verano–otoño el mercado de Lima Metropolitana se abastece de la cosecha de la sierra y en primavera–verano de la costa.

En segundo término a los esfuerzos tecnológicos desarrollados en el país para mejorar las propiedades de dicho tubérculo.

En efecto, merece destacarse la labor de investigación que en los últimos años ha venido desarrollando el Instituto Internacional de la Papa (CIP) en colaboración con el Programa Nacional de la Papa del Perú, con el fin de seleccionar clones y poblaciones de papa que sean apropiados para su procesamiento en climas tropicales y subtropicales con un alto rendimiento.

**MODELO DE LAS CINCO FUERZAS APLICADAS AL SECTOR**



### **3.4.6.3 Identificación de las oportunidades y amenazas**

#### **Oportunidades**

- Oferta fragmentada no bien estructurada, incluso con presencia de informales.
- Tecnología atrasada en procesos de elaboración de productores nacionales, baja calidad.
- Producto extranjero con precios altos y con sabor diferente al de la preferencia del consumidor.

#### **Amenazas**

- Bajas barreras que facilitan la entrada a productores nacionales e importadores.
- Reducción en demanda de mercado si continúa o se profundiza la recesión económica.
- Sustitución hacia productos de menor valor agregado y precio (papa pelada o pelada y cortada).
- Integración de los clientes (restaurantes y pollerías) hacia atrás, es decir que realicen todo el proceso desde la compra de la materia prima.

Para efecto de la ponderación de la Matriz EFE, se tomó conocimiento sobre movimiento del mercado a fin de asegurar criterios comunes.

**3.4.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos**  
**(EFE)**

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO (1)	CLASIFICACION (2)	PUNTAJE PONDERADO (1) X (2)
<b>AMENAZAS</b>			
1. Bajas barreras de entrada Fácil entrada de productos nacionales e importados	0.13	1	0.13
2. Reducción de demanda si persiste o profundiza recesión económica.	0.18	2	0.36
3. Sustitución hacia productos de menor valor agregado (papa pelada o pelada y cortada).	0.14	2	0.28
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Oferta fragmentada, estructura empresarial débil.	0.24	4	0.96
2. Tecnología atrasada en procesos de productos nacionales.	0.16	3	0.48
3. Productos importados de altos precios y sin características de producto nacional (sabor, olor y presentación	0.15	3	0.45
	1.00		2.66
	<b>(TOTAL)</b>		<b>(PROMEDIO)</b>

Se observa del resultado obtenido que la empresa se encuentra por encima de la media en su esfuerzo por conseguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas, lo que le permitirá competir aprovechando la oferta fragmentada existente.

### **3.4.7 Análisis del Ambiente Interno**

#### **3.4.7.1 Posicionamiento y Estrategia Sistémica**

Cabe mencionar que el producto de la empresa PAPPÁ-PERU S.A. goza de buena aceptación por ser de calidad y precio razonable, es por ello que posee un 10% de las ventas totales de su mercado objetivo de procesados para la elaboración de papas fritas.

La empresa ante ello y con la finalidad de ganar una cuota mayor de su mercado objetivo (10% adicional), ha considerado elaborar diversas estrategias.

Entre éstas tenemos:

- Diversificación de productos, aprovechando su mejor posición en la escala de elaboración del producto final.
- Abaratamiento de costos, aprovechando sus ventajas competitivas.
- Elevación ligera de precios a condición de otorgar mejores condiciones en la venta a crédito.

### **3.4.7.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas**

1. Mejor tecnología que la competencia (tecnología de punta en la elaboración e insumos nacionales cuidadosamente seleccionados).
2. Abastecimiento adecuado del producto (basado en venta directa al cliente) pensando en la satisfacción del cliente.
3. Flexibilidad en la producción, pues aparte de sus productos en proceso constituyen productos terminados de otras empresas. Además su maquinaria y equipo pueden servir para procesar otros bienes.

#### **Debilidades**

1. Dependencia fuerte de un solo proveedor de materia prima.
2. No ofrece variedad de productos al mercado.
3. Poca identificación de una parte del personal con la empresa por el sistema de contrato vigente que rige su relación laboral con la misma.
4. Uso insuficiente de su capacidad instalada.

### **3.4.7.3 Ventajas y desventajas de la cadena de valor**

La cadena de valor es un concepto ideado por M. Porter para mostrar el proceso de creación de valor. Este instrumento se utiliza para seleccionar las

estrategias funcionales, es decir aquellas que tienen que ver con las operaciones de una compañía como: administración de materiales, fabricación, marketing y recursos humanos.

Cabe señalar que una compañía es rentable si el valor de lo que crea es superior al costo de desarrollar funciones para la creación de dicho valor.

La cadena de valor está conformada por actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias están en relación con la creación física del producto (fabricación o procesos) y su posterior colocación o venta (marketing).

Las actividades de apoyo son aquellas que permiten se lleve a cabo las funciones primarias. Estas son: administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos e infraestructura de la empresa.

**a) Administración de materiales:** se encarga de controlar la transferencia de materiales a través de la cadena de valor, desde la adquisición hasta su distribución.

**b) Investigación y desarrollo:** actividad dedicada al desarrollo de nuevos productos y procesos dentro de la organización.

**c) Recursos humanos:** asegura que la organización tenga la combinación adecuada de

personas que le permita realizar eficientemente la creación de valor.

**d) Infraestructura de la empresa:** incluye la estructura organizacional, el sistema de control y la cultura de la firma.

Luego de esta breve exposición de la cadena de valor procederemos a mencionar algunas de las ventajas y desventajas funcionales más importantes de la empresa PAPPAPERU S.A.



**VENTAJAS**

1. Planificación adecuada de las ventas, acción pormenorizada de los pedidos de los clientes por acercamiento diario con ellos.
2. Optimización en el proceso de elaboración del producto, a través de eficiencia y calidad del mismo.
3. Adecuada fuerza de ventas (personal calificado).
4. Buen servicio de atención al cliente venta y posventa.
5. Eficiente logística de salida, producto de la coordinación estrecha entre administración de materiales y marketing con el fin de aminorar costos de almacenaje de productos terminados.

**DESVENTAJAS**

6. Deficiencia en la logística de entrada, por alta dependencia de un solo proveedor.
7. Falta liderazgo de la alta gerencia para asumir compromiso de “calidad total” en toda la organización.
8. Poca variedad de productos, limita la penetración en mercado bien segmentado.

### 3.4.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS PARA EL ÉXITO	PESO (1)	CALIFICACION (2)	PUNTAJE PONDERADO (1) x (2)
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Mejor Tecnología que la competencia	0.16	3	0.48
2. Abastecimiento adecuado pensando en satisfacer al cliente.	0.24	4	0.96
3. Flexibilidad en la producción, productos en proceso de la empresa son productos terminados de otras.	0.16	3	0.48
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Dependencia de un solo proveedor de materia prima.	0.16	2	0.32
2. Falta de variedad de productos ofrecidos al mercado.	0.16	2	0.32
3. Falta de identificación con la empresa de una parte del personal.	0.12	2	0.24
	1.00		2.80 (PROM)

Para la elaboración de la matriz EFI, se considero una evaluación previa del conocimiento de los factores a fin uniformizar la calificación.

Del resultado obtenido se puede concluir que tiene una posición interna fuerte porque su valor promedio se encuentra por encima de 2.5, observándose que una de sus mayores fortalezas es su buen abastecimiento de materia prima, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo su mayor debilidad radica en la falta de variedad de sus productos que puede crear impide ingresar a otros mercados.

### **3.4.8 Formulación de Estrategia**

Para poder determinar la estrategia o estrategias que consideramos más convenientes para la empresa hacemos uso de las matrices FODA y SPACE.

#### **3.4.8.1 Matriz FODA**

Como ya se indicó anteriormente es una tabla matricial que resume las características más importantes tanto de la empresa, agrupadas en puntos débiles y fuertes de la organización, así como del medio ambiente en el cual se encuentra establecida, clasificadas las mismas en amenazas y oportunidades.

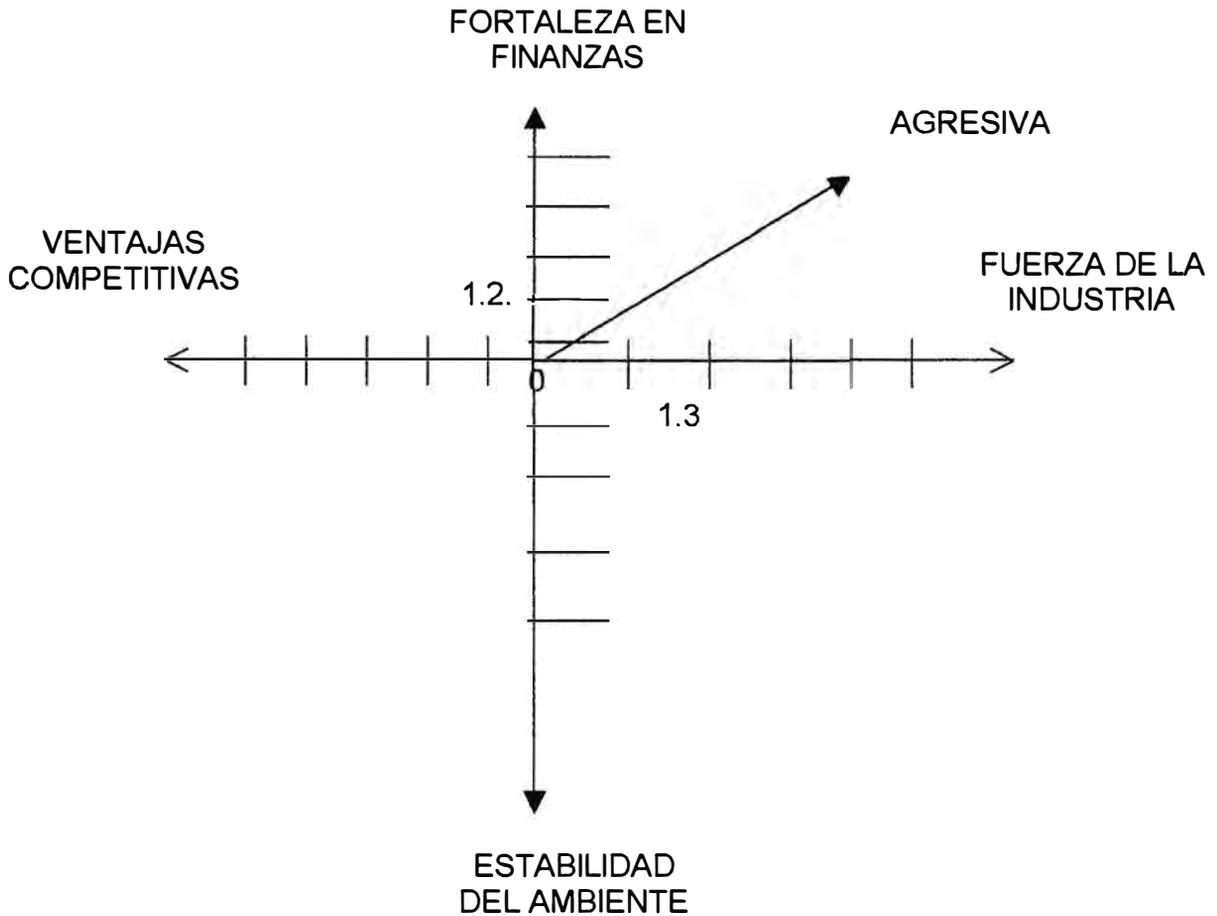
En la siguiente página se muestra la Matriz FODA realizada para la empresa donde se puede observar que de acuerdo a los resultados obtenidos se deben aprovechar sus recursos para poder penetrar a otros mercados a un menor costo y con una mayor diversificación de productos, desarrollando para ello además una política de administración de calidad total que involucre al personal en el desarrollo organizacional de la empresa.

**MATRIZ FODA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejor tecnología que la competencia.</li> <li>2. Abastecimiento adecuado a los clientes.</li> <li>3. Flexibilidad en la producción por estar en etapa superior de cadena de producción de valor.</li> </ol>	<b>DEBILIDADES (D)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte dependencia de un solo proveedor</li> <li>2. No ofrece variedad de productos al mercado.</li> <li>3. Poca identificación de parte del personal con objetivos de la empresa.</li> <li>4. Uso insuficiente de los recursos de capital (capacidad instalada).</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura industrial fragmentada.</li> <li>2. Tecnología atrasada en productores nacionales, baja calidad.</li> <li>3. Producto extranjero caro y de diferentes características al nacional.</li> </ol>	<b>OPCIONES (FO)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pugnar por cuota mayor del mercado objetivo.</li> <li>2. Buscar otros mercados para colocación de productos.</li> <li>3. Aprovechar la tecnología en la elaboración del producto y lealtad de clientes para incrementar precios, mejorando las condiciones de pago (crédito).</li> <li>4. Focalizar oferta en clientes A y B.</li> </ol>	<b>OPCIONES (DO)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar productos o ir hacia etapas productivas previas y clientes.</li> <li>2. Ampliar la cantidad de proveedores o establecer alianza con el que se tiene.</li> <li>3. Ampliar ventas para incrementar producción y bajar costos por economías de escala.</li> <li>4. Implementar principios de administración de calidad total por liderazgo alta gerencia.</li> </ol>
<b>AMENAZAS (A)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de entrada al mercado, bajas barreras.</li> <li>2. Reducción de demanda si continúa recesión.</li> <li>3. Sustitución hacia productos de menor valor agregado (papa pelada y cortada).</li> <li>4. Clientes se integren hacia atrás en la producción de valor (comprende diariamente la papa con cáscara).</li> </ol>	<b>OPCIONES (FA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aminorar costos mejorando productividad trabajo y ajustando cadena de producción de valor.</li> <li>2. Penetrar en otros segmentos del mercado ofreciendo productos de menor elaboración y mejor calidad de subproductos que se desarrollan al aplicar tecnología de punta.</li> </ol>	<b>OPCIONES (DA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ir hacia una política de abaratamiento de costos (economía de escala, uso experiencia personal y calidad).</li> <li>2. Diversificación de productos de la empresa.</li> <li>3. Establecer alianza con proveedor actual.</li> <li>4. Establecer política de mayor acercamiento a clientes.</li> </ol>

### 3.4.8.2 Matriz SPACE

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<b>FUERZA FINANCIERA (FS)</b>	<b>RATING</b>	<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	<b>RATING</b>
• Rendimiento sobre la inversión	5	• Cambios tecnológicos	-2
• Apalancamiento	5	• Variabilidad de la demanda	-3
• Liquidez	5	• Escala de precios de competidores a nivel local.	-3
• Deuda Capital	4	• Barreras para entrar al mercado.	-2
• Ventas	5	• Elasticidad de demanda por aumento de precios	-3
• Riesgos implícitos en el negocio	4	• Presión competitiva	-2
		• Tasa de inflación	-1
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.7</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.3</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (CA)</b>		<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
• Participación en el mercado	-2	• Potencial de crecimiento	5
• Calidad del producto	-1	• Potencial de utilidades	3
• Lealtad del cliente	-2	• Estabilidad financiera	4
• Conocimientos tecnológicos	-1	• Conocimientos tecnológicos	4
• Uso de la capacidad en relación con la competencia.	-1	• Facilidad para entrar al mercado	3
		• Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1.4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>



El resultado de la Matriz Space aplicado a la empresa nos la muestra “agresiva”, es decir con ventajas competitivas y fortaleza en finanzas, y perteneciente a un sector con cierto atractivo industrial y con un dinamismo medio.

Para esta situación se recomiendan las siguientes estrategias:

- Incrementar cuota del mercado objetivo.
- Penetración en otros mercados.

**Cuadro comparativo entre Indicadores de la  
Empresa y la Industrial 2001**

	<u>EMPRESA</u>	<u>INDUSTRIA</u>
a. <u>Liquidez</u>		
• Índice corriente		
$\left[ \frac{\text{A. Corriente}}{\text{Pas. Corriente}} \right]$	3.22	2.50
• Razón ácida		
$\left[ \frac{\text{A. Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pas. Corriente}} \right]$	3.00	2.70
b. <u>Actividad</u>		
• Rotación de cuentas por cobrar		
$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$	15 veces	13 veces
(360 / 15 y 360 / 13)	24 días	28 días
• Rotación de inventarios		
(costo de ventas / inventarios)	90 veces	80 veces
(360 / 19 y 360 / 137)	4 días	5 días
c. <u>Solvencia</u>		
• Deuda / Activos	0.515	0.60
• Deuda / Patrimonio	1.06	1.50
d. <u>Rentabilidad</u>		
• Margen neto en Ventas	0.066	0.034
(UT Neta / Ventas)		
• Rendimiento sobre Inversión	0.154	0.068
(UT Neta / Activos)		
• Rendimiento Patrimonial	0.317	0.17
(UT Neta / Patrimonio)		
• Rentabilidad del capital accionario	0.38	0.20
(UT Neta / Cap. Social)		

### **3.4.9 Evaluación de Estrategia**

Con el fin de evaluar las estrategias analizaremos los resultados obtenidos por las matrices desarrolladas:

#### **MATRIZ EFE**

- PAPPAPERU tiene buenas posibilidades para competir en el mercado de procesados para la elaboración de papas fritas con éxito.

#### **MATRIZ EFI**

- Las mayores fortalezas de la empresa están en que tiene un buen sistema para satisfacer las necesidades de sus clientes con un producto de alta calidad y flexibilidad para diversificarse.
- Su debilidad actual radica en su oferta poco diferenciada de productos y su alta dependencia de un solo proveedor de materias primas.

#### **MATRIZ FODA**

Del uso de esta matriz se han podido apreciar las siguientes estrategias posibles de aplicar:

1. Ampliar la cuota de su mercado objetivo incrementando sus ventas.
2. Buscar mercados nuevos para la colocación de sus productos.
3. Aprovechar sus fortalezas para incrementar el precio de sus productos y mejorar las condiciones crediticias otorgadas a sus clientes.
4. Aminorar sus costos de producción y colocación de sus productos para defender su posición ante posible amenaza de competencia en un entorno nacional recesivo.

5. Diversificar su oferta (papa pelada y cortada en tiras), aprovechando su posición en la cadena de producción.
6. Desarrollar una política de administración de calidad total, incorporando al total del personal a través del liderazgo de la alta gerencia.

### **MATRIZ SPACE**

De acuerdo con lo que nos indica esta matriz, la empresa se encuentra en una posición agresiva la cual le permite las siguientes estrategias:

- Incrementar la cuota de su mercado objetivo.
- Penetración en otros mercados que no correspondan al objetivo.

#### **3.4.10 Selección de Estrategia**

De acuerdo con los resultados de las matrices desarrolladas se recomienda realizar las siguientes estrategias:

- Ampliar la cuota de su mercado objetivo incrementando sus ventas, focalizándolas en los clientes “A” y “B”.
- Aminorar sus costos mejorando sus fortalezas en eficiencia y calidad (economías de escala y curva de experiencia).
- Diversificación de productos, utilizando los procesos intermedios como generadores de productos terminados (papa pelada y cortada en tiras).

#### **3.4.11 Implementación y control de estrategias**

A fin de llevar a cabo las estrategias antes mencionadas recomendamos lo siguiente:

### **Objetivos**

1. Incrementar en 10% la cuota del mercado objetivo de la empresa.
2. Bajar el costo total del producto al menos en un 5%.

### **Políticas**

1. Comprometer a todo el personal de la empresa en el logro de los objetivos, a través de una política de administración de calidad total liderada por la alta dirección.
2. Otorgar facilidades crediticias a los clientes a cambio de una ligera elevación de precios del producto (papas pre-fritas).
3. Incrementar la fuerza de ventas a través de incentivos en comisiones.
4. Mejora de la administración de materiales en su relación con proveedores, ya sea implementando alianza estratégica con los ya existentes o incrementando el número de los mismos.

### **Asignación de Recursos**

Para poder incrementar la producción y ventas de la empresa, los accionistas han decidido incrementar en 20% su aportación, lo cual servirá básicamente para los siguientes propósitos:

- Dotar a la empresa de la liquidez necesaria para atender sus necesidades de capital de trabajo (insumos, materiales, sueldos y salarios), dado que no se requiere aumentos de activos fijos sino mejor uso del mismo.
- Permitirle a la misma un mayor apalancamiento financiero, es decir poder ampliar el crédito bancario para cubrir sus necesidades de aumento de producción.

- Darle mayor flexibilidad a la empresa si hubieran problemas derivados de la recesión económica.

### **Control de las Estrategias**

1. Medición del desempeño por equipos y de la organización en su conjunto una vez implementadas las estrategias.
2. Establecimiento de indicadores para medir el esfuerzo de colocación realizado por la fuerza de ventas.
3. Comparar el desempeño de la empresa luego de implementada la estrategia en relación con su posición actual.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La industria donde se halla la empresa PAPPAPERU está basada en la transformación de un alimento tradicional en el país como es la papa.
- La transformación de este alimento en los denominados productos procesados obedece a los cambios socioeconómicos producidos en el Perú de los últimos treinta años.

A dicha transformación han contribuido: la implantación del horario corrido, la profundización del proceso de urbanización de la población, la mayor incorporación de las mujeres a la población económicamente activa (PEA) y la globalización de la economía peruana.

- Los cambios antes mencionados han generado una gran demanda por las “comidas rápidas”, llamadas así por el tiempo reducido disponible para su consumo y elaboración.

Efectivamente, esta premura de tiempo ha creado la necesidad también de reducir los horarios para la preparación de dichas comidas, lo cual lleva a una mayor división del trabajo y especialización de tareas, gestándose la demanda por los procesados de la papa para la elaboración de papa frita.

- La empresa PAPPAPERU S.A. está bien posesionada en el mercado de procesados de papa para la elaboración de papa frita, poseyendo alrededor del 3% del mercado para Lima Metropolitana.
- Luego de haber analizado el entorno y el grado de competitividad de la empresa, podemos concluir que posee las herramientas necesarias para desarrollarse satisfactoriamente en el mercado de procesados para la elaboración de papas fritas, dado que cuenta con buen servicio de abastecimiento a sus clientes diferenciándose del resto y además dentro de su cadena de producción existen

productos intermedios que pueden también pueden ser comercializados lo cual ampliaría su mercado.

- Las características del entorno y de la empresa nos han conducido a las estrategias funcionales tendientes a:

Mejorar la administración de materiales (relación con proveedores); tener una expansión de las ventas basadas en incrementar la fuerza de ventas y mejorar las condiciones crediticias ofrecidas a los clientes.

Mejorar las condiciones de calidad de toda la organización (administración de calidad total) basadas en el ejercicio de liderazgo ejercido por la alta gerencia.

- En cuanto a la estrategia de negocios se van a dirigir los esfuerzos a:
  - Reducción de costos por incremento de producción y productividad.
  - Orientación de las ventas sobre todo hacia los segmentos A y B de la demanda de mercado de pollerías y restaurantes.
- Para efecto que la estrategia a implementar funcione, es necesario el compromiso de alta dirección que pueda involucrar, a todo el personal, debiendo asignarse los recursos necesarios para tal fin; ya que es un proceso participativo que exige que toda la organización trabaje en equipo para dicho logro.
- Una correcta selección de la estrategia no solo depende de una adecuada identificación de las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, sino también de una adecuada selección del valor que tiene cada una de ellas.
- La implementación de la estrategia a aplicar resulta laboriosa en su ejecución, debido a los cambios que genera y a la resistencia a dichos cambios.
- Del estudio se puede observar que si bien la evaluación de la estrategia y su implementación son interdependientes tienen características diferentes, debido a que la implementación implica grandes cambios en la organización de la empresa.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Díez de Castro Emilio P., García del Junto Julio y otros, Administración y Dirección, Editorial Mc Graw – Hill, Madrid, España, 2001.
- Gilbert Xavier, El enfoque estratégico de la empresa, Ediciones Deusto, Bilbao, España, 2001.
- Hill Charles W.L., Jones Gareth R., Administración Estratégica: un enfoque integrado, Editorial Mc Graw – Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1996.
- Medianero Burga David, Elaboración de planes estratégicos institucionales, en: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Marcos, N° 17, Setiembre 2000, Lima - Perú, pgs. 165-181.
- Medianero Burga David, Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: conceptos esenciales, en: Moneda N° 129, Revista del Banco Central de Reserva del Perú, Lima - Perú, pgs. 42-55.
- Ohmae Kenichi, La Mente del Estratega, Editorial Mc Graw – Hill, México D.F., México, Agosto de 1985.
- Steiner George A., Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, Compañía Editorial Continental S.A., México D.F., México, Noviembre 1986.