



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO A TRAVÈS DEL BALANCE  
SCORE CARD Y CADENA DE VALOR EN LA EMPRESA  
AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC EN LA PROVINCIA DE  
LAMBAYEQUE**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

Lic.Adm. EMERSON RIVADENEYRA SANTA CRUZ

**ASESOR:**

Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

Propuesta de plan estratégico a través del balance score card y cadena de valor en la empresa  
Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque

**PRESENTADO POR:**

---

Lic.Adm. EMERSON RIVADENEYRA SANTA CRUZ

AUTOR

---

Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

ASESOR

**APROBADO POR:**

---

Mg. JOSÉ FOCION ECHEVARRIA JARA  
PRESIDENTE

---

Mg. MARCOS ANIANO SALAS PAREDES  
SECRETARIO

---

Mg. GUIDO ALARCON VILLANUEVA  
VOCAL

Lambayeque, Febrero de 2018.

## DEDICATORIA

En la pirámide de mi vida primero es Dios,  
por haberme dado la vida y permitirme haber  
llegado hasta este momento tan importante,  
este trabajo se lo dedico a Él.

A mis amados padres:

Martha y Carlos in memoriam  
por ser los forjadores de mi carrera,  
por enseñarme a ser perseverante en la  
vida y por guiarme hacia un camino  
promisorio.

A mi esposa Gabriela y mis hijas  
Luciana y Donna por ser la inagotable fuente  
de inspiración y de lucha continua.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo,  
por darme la oportunidad de la capacitación  
continua, así como a mis compañeros de la  
Escuela de Postgrado.

Al Dr. José Becerra Santa Cruz,  
por su orientación y consejos que ayudaron  
al éxito de la presente investigación.

## ÍNDICE

	Pág.
Página de jurado.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice .....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de cuadros.....	viii
Índice de gráficos.....	viii
Resumen.....	x
Abstrac.....	xi
Introducción.....	12
<b>CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1 Ubicación.....	16
1.2 Evolución tendencial del objeto de estudio.....	20
1.3 Características del objeto de estudio.....	23
1.4 Metodología.....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÒRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	29
2.2. Planeamiento estratégico.....	31
2.2.1. Características.....	32
2.2.2. Objetivos.....	32
2.2.3. Etapas del proceso estratégico.....	33

2.2.4	Proceso de planeamiento estratégico.....	33
2.2.5	El modelo de las cinco fuerzas.....	35
2.3.	Balance score card o cuadro de mando integral.....	38
2.3.1	Como diseñar el cuadro de mando integral.....	38
2.3.2	Mapa estratégico.....	39
2.3.3	Indicadores del cuadro de mando integral.....	40
2.3.4	Construcción del cuadro de mando integral.....	45
2.4	Cadena de valor.....	47
2.4.1	Margen.....	47
2.4.2	Actividades de valor.....	47
2.4.3	La relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva.....	48
2.4.4	Aplicación del modelo.....	49

### **CAPÍTULO III.: ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN DE RESULTADOS**

3.1.	Situaciòn actual de la empresa.....	51
3.2.	Propuesta de la investigaciòn.....	56
3.2.1.	Diagnòstico estratègic.....	56
3.2.1.1.	Evaluaciòn del entorno competitivo.....	56
3.2.1.2.	Anàlisis del entorno.....	65
3.2.1.3	Anàlisis interno.....	79
3.2.1.4.	Planificaciòn estratègica.....	86
3.1.2.5.	Desarrollo del cuadro de mando integral.....	100

### **CAPITULO IV: DISCUSIÒN DE RESULTADOS**

4.1.	Discusiòn de resultados.....	126
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>129</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>131</b>
	<b>Referencias bibliogràficas.....</b>	<b>132</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>
<b>Anexo Nro. 01: Infraestructura Agroindustrias San Francisco SAC.....</b>	<b>135</b>
<b>Anexo Nro. 02: Encuesta colaboradores.....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo Nro. 03: Entrevista Gerente.....</b>	<b>139</b>
<b>Anexo Nro. 04: Constancia de validación de instrumentos.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo Nro. 05: Análisis de Porter del servicio de pilado de arroz.....</b>	<b>145</b>
<b>Anexo Nro. 06: Matriz de evaluación de los factores externos.....</b>	<b>146</b>
<b>Anexo Nro. 07: Matriz de evaluación de los factores internos.....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo Nro. 08: Mapa estratégico.....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo Nro. 09: Encuesta para el cliente.....</b>	<b>150</b>
<b>Anexo Nro. 10: Formato de cronograma de producción y entrega.....</b>	<b>150</b>
<b>Anexo Nro. 11: Formato de especificaciones técnicas.....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo Nro. 12: Formato de reclamos por incumplimiento en fechas de entrega.....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo Nro. 13: Formato de equipos.....</b>	<b>152</b>
<b>Anexo Nro. 14: Formato de propuesta de mejora.....</b>	<b>152</b>
<b>Anexo Nro. 15: Formato de proyectos de inversión.....</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1.- Tabla Nro. 01: Cuadro comparativo de la empresa.....	20
2.- Tabla Nro. 02: Matriz de evaluación de los factores externos.....	78
3.- Tabla Nro. 03: Matriz de evaluación de los factores internos.....	85
4.- Tabla Nro. 04: Análisis FODA.....	92
5.- Tabla Nro. 05: Matriz del perfil competitivo.....	97
6.- Tabla Nro. 06: Matriz FODA – Agroindustrias San Francisco SAC.....	99
7.- Tabla Nro. 07: Relación entre objetivos estratégicos y FCE.....	102
8.- Tabla Nro. 08: Estado de ganancias y pérdidas de ASF SAC.....	105
9.- Tabla Nro. 09: Ventas de Agroindustrias San Francisco SAC.....	106
10.- Tabla Nro. 10: Clientes activos y clientes totales de San Francisco SAC.....	107
11.- Tabla Nro. 11: Resultados de encuestas a clientes.....	108
12.- Tabla Nro. 12: Resultados de cumplimiento de entrega de productos.....	109
13.- Tabla Nro. 13: Resultados de nivel de cumplimiento de especificaciones técnicas.....	110
14.- Tabla Nro. 14: Resultados de clientes nuevos .....	111
15.- Tabla Nro. 15: Ventas y costos.....	112
16.- Tabla Nro. 16: Ventas y costos de mano de obra.....	113
17.- Tabla Nro. 17: Resultado de días de retraso .....	114
18.- Tabla Nro. 18: Cumplimiento del programa preventivo.....	115
19.- Tabla Nro. 19: Resultado de piezas defectuosas.....	116
20.- Tabla Nro. 20: Resultados de oportunidades de mejora .....	117
21.- Tabla Nro. 21: Resultados de colaboradores capacitados .....	118
22.- Tabla Nro. 22: Resultados de índice de ausentismo....	119
23.- Tabla Nro. 23: Resultados de charlas con el personal .....	120
24.- Tabla Nro. 24: Resultados de Nro. De oportunidades de mejoras propuestas.....	121
25.- Tabla Nro. 25: Resultados de cumplimiento del plan de inversión.....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1.- Figura Nro. 01: Las Cinco fuerzas – M. Porter 2008.....	37
2.- Figura Nro.02: Cadena de Valor Genérica – M. Porter 1985.....	47
3.- Figura Nro. 03: Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	63
4.- Figura Nro. 04: Cadena de valor Agroindustrias San Francisco SAC.....	80
5.- Figura Nro. 05: Organigrama funcional agroindustrias San francisco SAC.....	88
6.- Figura Nro. 06: Objetivos estratégicos San Francisco SAC.....	101
7.- Figura Nro. 07: Mapa estratégico Agroindustrias San Francisco SAC.....	104

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1.- Cuadro Nro. 01: Mapa estratégico genérico.....	39
2.- Cuadro Nro. 02: Perspectiva financiera.....	42
3.- Cuadro Nro. 03: Perspectiva del cliente.....	43
4.- Cuadro Nro. 04: Cuadro de mando integral.....	45
5.- Cuadro Nro. 05: Análisis de Porter del servicio de pilado de arroz.....	62
6.- Cuadro Nro. 06: Objetivos estratégicos de Agroindustrias San Francisco SAC.....	100
7.- Cuadro Nro. 07: Objetivos estratégicos VS. Áreas funcionales.....	124

## ÍNDICE DE GRÀFICOS

	Pág.
1.- Gráfico Nro.01: Misión de la empresa.....	52
2.- Gráfico Nro. 02: Visión de la empresa.....	52
3.- Gráfico Nro. 03: Objetivos a corto plazo.....	53
4.- Gráfico Nro. 04: Objetivos a largo plazo.....	53

5.- Gráfico Nro. 05: Valores de la empresa.....	53
6.- Gráfico Nro. 06: Código de ética de la empresa.....	54
7.- Gráfico Nro. 07: Fortalezas de la empresa.....	54
8.- Gráfico Nro. 08: Debilidades de la empresa.....	55
9.- Gráfico Nro. 09: % Utilidad bruta.....	106
10.- Gráfico Nro. 10: % Índice de variación de ventas.....	107
11.- Gráfico Nro. 11: % Clientes activos.....	108
12.- Gráfico Nro. 12: % Encuestas al cliente con respuestas satisfactorias.....	109
13.- Gráfico Nro. 13: % Cumplimiento de entrega de producto.....	110
14.- Gráfico Nro. 14: Nivel de cumplimiento de especificaciones técnicas.....	111
15.- Gráfico Nro. 15: Nro. De clientes nuevos.....	112
16.- Gráfico Nro. 16: % Productividad.....	113
17.- Gráfico Nro. 17: Índice de costos de mano de obra.....	114
18.- Gráfico Nro. 18: Días de retraso con respecto a lo programado.....	115
19.- Gráfico Nro. 19: % Cumplimiento del programa preventivo.....	116
20.- Gráfico Nro. 20: % Piezas defectuosas.....	117
21.- Gráfico Nro. 21: Oportunidades de mejora.....	118
22.- Gráfico Nro. 22: Colaboradores capacitados.....	119
23.- Gráfico Nro. 23: Índice de ausentismo.....	120
24.- Gráfico Nro. 24: Charlas orientadas al mejoramiento.....	121
25.- Gráfico Nro. 25: Oportunidades de mejora relevantes.....	122
26.- Gráfico Nro. 26: Cumplimiento del plan de inversiones.....	123

## RESUMEN

La presente tesis, tiene como objetivo principal, proponer el plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del balance score card y la cadena de valor en la provincia de Lambayeque. La empresa, carece de un plan que le permita, definir sus principales líneas de acción y con ello sus estrategias, que debe direccionar de acuerdo a sus propias perspectivas de corto, mediano y largo plazo en correlación con sus objetivos, lo cual la conlleva a optar por procesos administrativos informales y deficientes en cada una de sus actividades. El diseño e implementación de la investigación es no experimental, propositiva. Para la presente investigación se contó con una población de estudio de 10 colaboradores de la Empresa Agroindustrias San Francisco SAC, que realizan labores gerenciales y/o administrativas en cada una de las áreas que conforman la empresa. Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, éste se ubicó dentro de un enfoque positivista, de allí que las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos fueron cuantitativos. La recolección de datos se realizó mediante los instrumentos como son la encuesta y la entrevista, así como la metodología de ponderaciones, donde se midió en el colaborador el nivel de conocimiento sobre la elaboración y ejecución de plan estratégico a través del balance score card y la cadena de valor. La investigación, permitió realizar un diagnóstico integral de la empresa, cuyo producto del análisis, se plantearon estrategias, lo cual, sugirió definir, quince indicadores, a través del enfoque del balance score card (BSC) y el enfoque de la cadena de valor. Los indicadores definidos permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, asimismo, el modelo de planificación estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el cuadro de mando integral, además permite descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de la misión y visión.

**Palabras clave:** Planeamiento estratégico, balance score card y cadena de valor

## ABSTRAC

The main objective of this thesis is to propose the strategic plan of Agroindustrias San Francisco SAC with a focus on the balance score card and the value chain in the province of Lambayeque. The company lacks a plan that allows it to define its main lines of action and thus its strategies, which it must address according to its own short, medium and long term perspectives in correlation with its objectives, which leads to opt for informal and deficient administrative processes in each of their activities. The design and implementation of the research is non-experimental, proactive. For the present investigation, there was a study population of 10 employees of the Agroindustrias San Francisco SAC Company, who perform managerial and / or administrative tasks in each of the areas that make up the company. Taking into account the objectives of this work, this was placed within a positivist approach, hence the techniques used for the collection and analysis of data were quantitative. The data collection was done through the instruments such as the survey and the interview, as well as the weighting methodology, where the level of knowledge about the preparation and execution of the strategic plan was measured in the collaborator through the balance score card and the value chain. The investigation allowed for a comprehensive diagnosis of the company, whose product of the analysis, strategies were proposed, which, he suggested, define fifteen indicators, through the balance score card (BSC) approach and the value chain approach. The defined indicators allow measuring the performance of transcendent aspects of the company and meeting the strategic objectives. Likewise, the strategic planning model used for the development of this research is an ideal tool, given the effectiveness of its results represented in the table of integral control, also allows discovering step by step what is the horizon that must be followed to contribute to the achievement of the mission and vision.

**Keywords:** Strategic planning, balance score card and value chain.

## INTRODUCCIÓN

La actividad agroindustrial en el norte del Perú juega un papel destacado en la economía al representar uno de los sectores más dinámicos, por su diversidad de ramas productivas, generación de empleos y contribución al Producto Interno Bruto (PIB).

Por tal motivo, resulta preocupante las cifras de cierre que señalan que el 80% de las nuevas empresas desaparecen en el primer año de operación y solo el 7% sobrevive hasta la tercera generación, lo cual indica un porcentaje bajo de sobrevivencia en el mercado, atribuyendo las causas del fracaso a factores relacionados con una mala administración, deficiente manejo financiero, problemas fiscales y de comercialización, entre otros.

Como consecuencia, quienes dirigen las empresas deben buscar de manera constante diseñar acciones que permitan lograr la permanencia de la empresa y que a su vez incrementen su eficiencia y productividad.

El diseño de estas acciones se ve reflejado en un plan de mejora, para lo cual es necesario efectuar un diagnóstico organizacional, con el que se identifiquen las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales.

El diagnóstico organizacional es una herramienta de gran utilidad para las empresas debido a que si éste se realiza correctamente se tendrá la solución del 50% de los problemas que se detectan y el otro 50% dependerá del plan de acción.

En la presente investigación se realizará un diagnóstico organizacional en la empresa agroindustrial San Francisco SAC de tal manera que con la información recopilada se formule un plan de mejora que permita incrementar la eficiencia y productividad de la organización. Asimismo, la hipótesis de la investigación consiste en que la propuesta de un plan estratégico, através del enfoque del balance score card y la cadena de valor implicaría

el mejoramiento del proceso administrativo de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC de la provincia de Lambayeque, año 2018.

Por lo que la investigación formula el problema mediante la inexistencia de un plan estratégico e indicadores a través del balance score card y un enfoque de la cadena de valor en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque.

En este trabajo de tesis se presentan temas fundamentales sobre el proceso administrativo, las empresas agroindustriales, el diagnóstico organizacional, el plan estratégico y la utilización de técnicas de gestión como el balance score card (BSC) y la cadena de valor. De la misma forma, se realiza la propuesta del plan estratégico a seguir para lograr mejoras en la organización, con su respectiva metodología de autoevaluación.

El objetivo planteado, es la de proponer el plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del balance score card y la cadena de valor en la provincia de Lambayeque.

También se definió los objetivos específicos, como tareas de investigación:

Realizar un diagnóstico integral de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque.

Elaborar el plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque.

Determinar los indicadores estratégicos con el enfoque del balance score card de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque.

Determinar las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque.

Asimismo, la presente investigación permite desarrollar y evaluar estrategias e indicadores a través de la utilización de las técnicas de gestión como es el balance score card (BSC) y la

cadena de valor y poder aprender y distinguir cuál es el camino correcto que debe seguir la organización, por lo tanto, busca responder a los cambios sistemáticos que se manifiestan en el entorno empresarial.

Las organizaciones se enfrentan a las variaciones mercadológicas y/o económicas, las cuales no pueden controlar y muchas veces no encuentran solución a éstos cambios, originando la caída de la organización y a través de la implementación y utilización de las técnicas modernas de gestión, permite que la empresa se sostenga en el tiempo y tome acciones frente a éstos cambios, originados por las nuevas exigencias emergentes del mundo empresarial, de esta manera se contribuye a la supervivencia de la misma. En consecuencia las experiencias de la gestión de la organización en el tiempo permitirá el enriquecimiento de conocimiento científico a otras entidades de igual o similar rubro a responder a la complejidad empresarial y su entorno.

La Investigación responde al diseño no experimental propositiva y del tipo aplicada porque está interesada en solucionar la problemática de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque, a través del diseño y ejecución de un plan estratégico, mediante la utilización del balance score card y la cadena de valor .

El análisis de datos se presenta en cuadros estadísticos según el tipo de investigación.

El desarrollo de la investigación está integrado por tres capítulos cuyo contenido se distribuye de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realiza un análisis del objeto de estudio, cómo surge el problema, cómo se manifiesta y qué características tiene y la descripción detallada de la metodología empleada.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico dirigido al campo de interés a través de una revisión bibliográfica, a los temas relacionados con los objetivos de la presente investigación.

El tercer capítulo describe la propuesta de la investigación, mediante el análisis e interpretación de datos, dicha información tiene concordancia con el problema y los objetivos planteados, así mismo, se presenta el modelo teórico como solución al problema de investigación.

Como parte final se exponen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía de la investigación realizada en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC.

## **CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La presente investigación responde a la realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones, demuestra que la planificación a largo plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional, es por ello, que en la administración moderna y su exigencia se necesita enfoques y/o herramientas de gestión que permita la ejecución de actividades en la consecución de objetivos planificados.

### **1.1. Ubicación:**

AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC, es una empresa agrícola ubicada en Panamericana Norte Km. 777.5 de la región de Lambayeque perteneciente al Grupo Pacheco que inicia sus actividades en el año 2000, dedicada a la producción y comercialización de arroz a nivel nacional.

Es una empresa peruana dedicada al procesamiento de arroz de calidad estandarizada, con la más avanzada tecnología y uno de los mejores servicios del mercado.

La empresa cuenta con actividades de comercialización en distintos puntos del país y alta tecnología, obtenida por la continua actualización e investigación que ha puesto a su disposición el mejor equipamiento para la mejora continua del proceso de producción, el servicio y la calidad de los productos para los clientes de la industria y por consiguiente del consumidor final.

El perfil de la empresa obedece a que es una empresa agrícola y se dedica a la producción y comercialización de arroz a nivel nacional, oferta productos y servicios de calidad a los mejores precios.

La filosofía que manifiesta es “*El cliente es el rey*” y por ende todo su esfuerzo está orientado a satisfacerlo.

La principal política del negocio es “Los clientes son lo primero”.

La edificación de Agroindustrias San Francisco SAC, consta de 2 áreas de secado tanto mecánico como natural cada una con 2000m<sup>2</sup>, cuatro almacenes de arroz cáscara seco, un almacén de arroz pilado y subproductos (arrocillo, ñelén y rechazo), un almacén de polvillo y una sala de máquinas para el proceso de pilado de arroz. Es un molino con 15 años de antigüedad y debido a su buen mantenimiento viene funcionando de manera eficiente.

En la región de Lambayeque como en la mayoría de los molinos peruanos operan como negocios individuales, existiendo unos pocos que lo hacen como sociedades anónimas o de responsabilidad limitada.

En la actualidad, la dirección del negocio está a cargo del Gerente General; en la recepción del arroz cascara se ordena el secado, pilado y se controla la entrega del producto final.

La operatividad del molino se manifiesta a través de 3 canales:

- El molino pila el arroz cáscara a favor de los agricultores cobrándoles por tal servicio, quienes en muchos casos se quedan con el subproducto.

- Comprando el arroz pilado y/o arroz cáscara de todos aquellos agricultores que requieren obtener dinero para atender sus propias obligaciones y la siembra de la siguiente cosecha teniendo en cuenta las necesidades de abastecimiento del molino.
- Pilado de arroz propio proveniente de la cosecha de la campaña en curso de la región Piura (Cerro Mocho) la misma que se manifiesta en los meses de enero – marzo.

El gerente del molino arrocero muchas veces capta el arroz cáscara para pilado por relaciones de amistad con los agricultores de la zona. En otros casos se debe a la manera justa e idónea con que opera el molino, sobre todo, en la determinación exacta de la humedad e impurezas del arroz cáscara.

Para medir capacidades, limitaciones y eficiencia tanto en los procesos como en la maquinaria existente es necesario realizar una comparación del molino en estudio con ciertos parámetros representativos obtenidos de la industria molinera actual para ello se utilizaron datos de cédula de “Molinos de Arroz en el Perú” del Ministerio de Agricultura (MINAG, 2015) en el que se identificaron 693 molinos los cuales se encuentran distribuidos en forma proporcional a la producción de arroz cascara por región.

Para este análisis se tomó en cuenta las siguientes características:

- Año de inicio de operaciones:** Agroindustrias San Francisco SAC, inició sus actividades productivas de transformación el 5 de enero del año 2000, el 41% de molinos presentan maquinaria con antigüedad de más de 9 años, dentro de este porcentaje se encuentra nuestra empresa.
- Área con maquinaria y equipo:** El 23% de los molinos a nivel nacional poseen un área con maquinaria entre 100 y 250m<sup>2</sup>. El molino presenta un área total de maquinaria y equipo de 200 m<sup>2</sup>, encontrándose en el porcentaje menor de molinos con dicha área.
- Capacidad de molienda:** La capacidad de molienda es uno de los principales indicadores para conocer si la empresa se encuentra en capacidad de satisfacer la demanda por pilado de arroz, siendo la capacidad promedio nacional alrededor de 2500Kg/h.

Agroindustrias San Francisco se encuentra con una capacidad de 4500 Kg/h, suficiente para satisfacer la demanda de la Costa Norte. (Ver Anexo n° 01)

d) **Capacidad de almacenamiento de arroz cáscara para secado:** La empresa Agroindustrias San Francisco S.A.C cuenta con un área total de 2000 m<sup>2</sup>, éste comparándolo con el promedio nacional resulta ser un punto en contra ya que constituye un cuello de botella para el desarrollo de nuestra empresa. (Ver Anexo n° 01)

e) **Maquinaria y equipo en limpieza:** La empresa cuenta con una capacidad de maquinaria y equipo en limpieza de 4500Kg/h suficiente para satisfacer los requerimientos de limpieza de grano para la línea de producción. (Ver Anexo n° 01)

f) **Maquinaria y equipo en clasificación:** La empresa cuenta con la suficiente capacidad para satisfacer los requerimientos de clasificación para obtener un grano de superior calidad al corriente.

g) **Maquinaria y equipo en abrillantado:** Agroindustrias San Francisco SAC cuenta con equipos combinados (conos pulidores y pulidores verticales), ambas abrillantadoras satisfacen los requerimientos de nuestro producto.

h) **Eficiencia de pilado:** Agroindustria San Francisco S.A.C cuenta con una eficiencia de pilado de aproximadamente 0.70 siendo nuestro punto más fuerte ya que supera el promedio nacional que es de 0.69 esto se debe a una eficiente control de calidad en la materia prima y al eficiente funcionamiento de nuestra maquinaria.

**Tabla Nro 01: Cuadro comparativo de la empresa en estudio con referencia al promedio nacional y las condiciones ideales**

<b>Medidas</b>	<b>Agroindustrias San Francisco S.A.C</b>	<b>Promedio Nacional</b>	<b>Condiciones Ideales</b>
Abrillantado (Kg/h)	4300	2000	3000
Clasificación(Kg/h)	4500	1000	6270
Limpieza (Kg/h)	4500	1465	7333
Área Secado (m2)	2000	4622	10000
Capacidad de Molienda(Kg/h)	4500	1636	12000
Antigüedad (Año)	2000	1996	2003
Área con Maquinaria(m2)	200	137	576
Eficiencia de Pilado(Kg. Arroz pilado/Kg. arroz cáscara)	0,70	0,69	0,75

Fuente: Revista APEMA - 2016

Como se puede observar, Agroindustrias San Francisco manifiesta una posición ventajosa en cuanto a capacidad de molienda y eficiencia de pilado, pero el punto más débil que se presenta es la capacidad del área de secado lo que constituye un cuello de botella para el desarrollo de la empresa así mismo se plantea la adquisición de otra secadora con capacidad superior a la que actualmente opera, la mayoría de molinos competitivos en el acopio de arroz cáscara cuentan con secadoras y silos de almacenamiento de gran capacidad logrando mantener la calidad de la materia prima que muchas veces ingresa con humedades superiores al 25% y si no contamos con suficiente capacidad de almacenamiento de arroz para secado corremos el riesgo que esta materia prima se queme por humedad ocasionando grandes pérdidas económicas para nuestros agricultores.

## **1.2. Evolución tendencial de objeto de estudio.**

Las investigaciones muestran que las organizaciones que aplican los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Por ejemplo,

según la revista de la Escuela de Organización Industrial (EOI, 2007) en España, en su artículo, sobre las Pymes de alto rendimiento, señala, un estudio longitudinal realizado en el lapso de tres años, con 101 empresas fabriles, de servicios y detallista, concluyó que los negocios que aplicaron los conceptos de la administración estratégica registraron ventas, rentabilidad y productividad mucho más alta que las empresas que no planificaban en forma sistemática. Otro estudio sobre Planeación Estratégica de Recursos Humanos Caldera R. (2014) de la Universidad Politécnica de Nicaragua, mostró el 80% de la mejoría registrada en la rentabilidad de una empresa fue gracias al cambio en la orientación estratégica de la compañía. Otro estudio, sobre causas de fracaso de emprendedores Cruz (2012) reportó que unos cien mil negocios fracasaron en Estados Unidos en 1993. Si bien son muchos factores los que pueden llevar al fracaso de un negocio, además de la carencia de una administración estratégica eficaz, según el estudio sobre las estadísticas para las ciencias administrativas Chao (1993) sugieren que los conceptos de la administración estratégica podrían producir grandes beneficios financieros para muchas organizaciones.

Ganoza (2015), en su estudio desarrollado a una empresa ubicada en la ciudad de Trujillo, concluye que; es de suma importancia el diseño del plan estratégico y en consecuencia su continua retroalimentación durante la ejecución del mismo, debido a que permite que la empresa establezca bases y plantee las estrategias a desarrollar en un periodo de tiempo determinado; así mismo el plan estratégico ha brindado una mayor claridad de la estructura organizacional y funcional de la empresa.

La ejecución de análisis diagnóstico en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC, ubicada en el km 777.5 de la carretera Lambayeque, manifestará su posición en cuanto a capacidad de molienda y eficiencia de pilado, con respecto a las demás moliendas de la zona, así como la implementación de un plan estratégico en la empresa, que se llevará a cabo desde julio del 2017, sin embargo, es posible que se experimente ciertas deficiencias sobre todo en los procesos aún informales en la misma, como por ejemplo la carencia de aplicación de

ciertas técnicas de gestión como es el balance score card y la cadena de valor que permita el soporte del plan estratégico implementado, asimismo se señala que Agroindustrias San Francisco SAC es una empresa agrícola y se dedica a la producción y comercialización de arroz a nivel nacional, oferta productos y servicio de calidad a los mejores precios, sin embargo, el punto más débil que se presenta en la empresa es la capacidad del área de secado lo que constituye un cuello de botella para el desarrollo de la empresa, la mayoría de molinos competitivos en el acopio de arroz cáscara cuentan con secadoras y silos de almacenamiento de gran capacidad logrando mantener la calidad de la materia prima que muchas veces ingresa con humedades superiores al 25% y si no contamos con suficiente capacidad de almacenamiento de arroz para secado corremos el riesgo que esta materia prima se queme por humedad ocasionando grandes pérdidas económicas para nuestros agricultores y por ende a la empresa.

Es por ello que es preciso profundizar e investigar en los procesos de implementación a través de indicadores de gestión (BSC y Cadena de Valor) y procurar las mejoras en los procesos administrativos de la empresa.

La primera causa de este estudio de investigación es el de conocer la situación actual de la empresa y las acciones a seguir con el objeto de solucionar desviaciones o errores mediante la implementación del plan estratégico en el presente periodo, utilizando indicadores y/o técnicas de gestión como el balance score card (BSC) y la cadena de valor, porque según datos estadísticos anuales que brinda el Ministerio de Agricultura, existe un crecimiento en el sembrado y cosecha de arroz, como consecuencia de su alto consumo por la población y el crecimiento demográfico de la misma, así mismo, los aspectos antes descritos impulsa a que exista una mayor atención a la mejora de los procesos administrativos y gerenciales de la empresa, así como mayor inversión en tecnología y herramientas de molienda para aperturar mayores líneas de producción y una de éstas herramientas son los equipos de secado ya que

la planificación de las operaciones y la implementación de estrategias conllevan a asegurar niveles óptimos de gestión productiva, asegurando la calidad del producto.

### **1.3. Características del objeto de estudio.**

La actividad agroindustrial en el Perú y en la región Lambayeque, juega un papel destacado en la economía, al representar uno de los sectores más dinámicos, por su diversidad de ramas productivas, generación de empleos y contribución al Producto Bruto Interno (PBI).

La actividad agroindustrial a través de los procesos de transformación facilita el ingreso de productos primarios a los mercados y propicia el pago de precio justo. Además contribuye a incrementar la vida de anaquel de los productos o subproductos agroindustriales, permitiendo con ello, ofertar un bien con valor agregado, competitivo y de calidad, asimismo, la agroindustria como actividad económica reúne un conjunto de procesos en la producción y comercialización de los productos primarios de origen agrícola, ganadero, pesquero y forestal, los cuales, son sometidos a un proceso de transformación o aumento de valor, obteniendo de ello un subproducto o producto final, en consecuencia, quienes dirigen las empresas deben buscar de manera constante diseñar acciones que permitan lograr la permanencia de la empresa y que a su vez incrementen su eficiencia y productividad.

El diseño de estas acciones se ve reflejado en un plan de mejora, para lo cual es necesario efectuar un diagnóstico organizacional, con el que se identifiquen las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales.

El diagnóstico organizacional es una herramienta de gran utilidad para las empresas debido a que si éste se realiza correctamente se tendrá la solución del 50% de los problemas que se detectan y el otro 50% dependerá del plan de acción, de tal manera que con la información recopilada se formule un plan de mejora que permita incrementar la eficiencia y productividad de la organización.

El problema se manifiesta, en que son muy pocas las empresas, que implementan y ejecutan, planes estratégicos o de mejora, sobretodo del sector agroindustrial, dedicado al pilado de arroz, que les permita optimizar y dirigir estratégicamente cada una de sus actividades.

En la presente investigación se realizará un diagnóstico organizacional en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC, dedicada al pilado de arroz, la cual carece de un plan estratégico, que le permita direccionar sus actividades, ya que experimenta ciertas deficiencias sobre todo en sus procesos administrativos y operativos de molienda, ya que éstas se ejecutan en su mayoría con procesos informales, sin embargo, el plan estratégico para que se torne efectivo, en los intereses de la empresa, deberá apoyarse en las técnicas de gestión como el Balance Score Card (BSC) y la cadena de valor, la primera técnica, implicaría el diseño de indicadores o unidades de medida que le permita medir sus objetivos plasmados en el plan estratégico, através del cumplimiento y/o monitoreo de cada una de las actividades en las áreas que conforman la empresa, la segunda técnica implicaría, la realización de un análisis interno de la empresa, la cual lo constituyen los factores primarios y secundarios de la misma, permitiendo la priorización de la ejecución de actividades clave, que conlleven a la eficiencia en la toma de decisiones.

La problemática descrita, refleja la necesidad que partiendo del diagnóstico estratégico, es necesario efectuar la planificación estratégica para desarrollar y proponer una nueva estructura o posición estratégica apoyada en un sistema de gestión a través de una herramienta como el Balanced Score Card y la cadena de valor que permita tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Los sistemas de información tradicional hasta el día de hoy se caracterizan por proporcionar información poco confiable para la toma de decisiones, se refieren a datos pasados sobre los cuales nada se puede hacer, no consideran los requisitos actuales de la organización ni su estrategia, alienta el pensamiento a corto plazo y a la subutilización de los recursos, generan la subordinación a los requisitos de la

contabilidad financiera contable, basada en información engañosa por la estructura de costos basados en el prorrateo de los costos fijos en los distintos productos, asimismo presta poca atención al entorno empresarial y a los cambios que día a día ocurren en él.

El mercado genera continuamente nuevas exigencias, por lo tanto, los procesos deben optimizarse y consecuentemente los sistemas de gestión transformarse para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.

Por lo tanto, se busca desarrollar mejores sistemas de gestión empresarial que permitan, tener una comprensión más dinámica e integral del negocio de pilado de arroz y acelerar los procesos gerenciales al interior de la organización.

La planificación estratégica a través del Balanced Score Card (BSC) y la cadena de valor va a permitir una mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos en todos los ámbitos de la empresa, adicionalmente permite vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo y los presupuestos anuales, así como realizar revisiones estratégicas periódicas, sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla, además de ello, se busca traducir la estrategia y la visión de la empresa en estudio a través de un conjunto de indicadores de actuación, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, va a permitir mejorar la rentabilidad, a través de un adecuado control de los procesos y aprovechamiento óptimo de los recursos vinculados directamente con la estrategia.

#### **1.4. Metodología.**

Según los objetivos formulados y de acuerdo a la recolección y análisis de los datos, el estudio ha tenido a bien sugerir la propuesta de elaboración del plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del balance score card y la cadena de valor en la provincia de Lambayeque, como estrategia que le permita a la organización obtener mayor rentabilidad y posición en el mercado del sector. El diseño e

implementación del proyecto es no experimental, propositiva. Para la presente investigación se contó con una población de estudio de 10 colaboradores de la Empresa Agroindustrias San Francisco SAC, que realizan labores gerenciales y/o administrativas en cada una de las áreas que conforman la empresa. Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, éste se ubicó dentro de un enfoque positivista, de allí que las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos fueron cuantitativos. La recolección de datos se realizó mediante un instrumento como es la encuesta y la entrevista, donde se midió en el colaborador el nivel de conocimiento sobre la elaboración y ejecución de plan estratégico a través del balance score card y la cadena de valor. La población es heterogénea donde el nivel cultural y académico de los colaboradores es distinto. Previa aplicación del test se dialogó con los dueños de la empresa, informándoles sobre los objetivos y estrategias para su desarrollo, destacando la importancia de la colaboración del personal administrativo que labora en cada una de las áreas de la empresa quienes cumplieron en esta etapa.

Una vez que se concluyó la recolección de datos, se hizo el procesamiento respectivo de la información: De acuerdo a cada fase o etapa del estudio, se utilizaron distintas metodologías y herramientas que permitan justificar cada paso y acción a seguir.

**Fase I:** Se llevó a cabo un *levantamiento de información* con respecto a la situación actual de la empresa en las áreas críticas, mediante el uso de instrumentos, tales como encuestas, entrevistas y talleres. (Anexo 02 y 03)

Levantamiento de información respecto a las actividades a lo largo de toda la cadena que permiten a la empresa llevar a cabo sus negocios. Para esto se contempló una serie de reuniones y talleres con trabajadores de las áreas de la empresa, de los cuales, en algunos casos, se procedió mediante la modalidad de entrevista. Una segunda modalidad se manifestó a través de talleres con algunos de los Jefes de la empresa para plantear temas que tienen que ver con la estructura general estratégica de la empresa y finalmente una tercera modalidad de reunión es básicamente para solicitar documentos,

artículos, archivos en cualquier formato sobre temas específicos de la empresa.

Para determinar la validez de los instrumentos utilizados, se diseñó una hoja de registro de observaciones, que permiten a los expertos revisar y verificar la pertinencia de los ítems con los indicadores y dimensiones reflejados en el mapa de variables; relacionando el contenido, redacción y secuencia de los mismos, utilizando la técnica antes mencionada, mediante el cual dieron las opiniones respectivas al investigador, de allí se procedió a las correcciones a que hubieren lugar, seguidamente se procedió a la aplicación, tabulación y posteriormente al análisis de las mismas lo cual permitió darle aplicabilidad en función de mejorar el instrumento. (Anexo 04)

**Fase II:** Se revisó y actualizó el *Diagnóstico Estratégico* para redefinir el sector industrial en el que compete la empresa.

- Se realizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para establecer el comportamiento actual del sector arrocero. (Anexo 05)
- Se efectuó un análisis externo, para determinar el efecto actual y futuro de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, identificando amenazas y oportunidades, a través de la metodología ponderada propuesta por Fred D. (2015). (Anexo 06)
- Se realizó un análisis interno de la empresa utilizando como marco de referencia el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, identificando fortalezas y debilidades. (Anexo 07)

**Fase III:** Se desarrolló una *Planificación Estratégica* basándose en las características y aspectos basados en la base teórica de Michael Porter.

- Se revisó y validó la Misión y Visión de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC, el negocio, su alcance, la segmentación de mercados.
- Se realizó un cruce estratégico mediante la matriz FODA de Agroindustrias San Francisco SAC, para determinar estrategias a nivel empresarial.

- Para la creación de algunas de estas estrategias se consideraron las ideas propuestas de manera genérica por Michael Porter y Henry Mintzberg.

**Fase IV:** Se diseñó el *Mapa Estratégico* de Agroindustrias San Francisco SAC y el diseño del *Cuadro de Mando Integral*, utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan. (Anexo 08).

- Se estableció objetivos estratégicos a nivel empresarial enmarcados en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard. Estos objetivos estratégicos se desprenden de la nueva planificación estratégica que se propuso en el presente estudio.
- Se diseñó un mapa estratégico a nivel empresarial, en donde fue posible identificar las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos.
- Se estableció objetivos estratégicos, enmarcándolos en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard y alineados con los objetivos empresariales. Estos objetivos estratégicos se desprenden del análisis estratégico desarrollado en el presente estudio.
- Se diseñó un mapa estratégico para identificar las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos estratégicos.
- Se definió indicadores y metas para los objetivos estratégicos planteados.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para la comprensión de la propuesta de plan estratégico a través del balance score card o cuadro de mando integral y la cadena de valor en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC se abordaron algunos trabajos previos y/o antecedentes de investigación, así como las teorías de administración estratégica de acuerdo al enfoque de Michael Porter en sus obras como, ventaja competitiva, ¿qué es estrategia?, estrategia competitiva, la cadena de valor y las cinco fuerzas, así como la teoría de Kaplan y Norton quienes instituyeron el balance score card y/o cuadro de mando integral, cuyos enfoques sirven para analizar la problemática actual y que a la vez servirán para fundamentar la propuesta.

### 2.1. Antecedentes de la investigación.

Mendoza (2015) realizó una investigación aplicada, denominada: *Aplicación de balanced score card en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.* (tesis postgrado) Universidad Nacional de Trujillo. Perú. El objetivo de la investigación fue mejorar la gestión mediante la aplicación del balanced score card en la empresa Procesos Textiles E.I.R.L., cuyas conclusiones mencionan que: para completar el cuadro de mando integral a nivel de empresa, debe especificarse los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, para evitar expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuentes de frustración e irritación.

Anaya y Paico (2014), realizaron una investigación descriptiva, denominada: *Plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la empresa destilería Naylamp E.I.R.L. basado en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, Chiclayo año 2014.* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Perú. El objetivo de la

investigación fue diseñar un modelo de plan estratégico basado en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para mejora de la gestión administrativa en la Empresa Destilería Naylamp E.I.R.L. La conclusión de la investigación señala que según el análisis realizado en la empresa el 100% de los colaboradores no tiene conocimiento acerca de los objetivos de corto plazo de la organización, lo mismo sucede con los objetivos a largo plazo. Éstos resultados, son la consecuencia, de que en un futuro muy corto las empresas no sobrevivan ya que para diseñar planes estratégicos es fundamental que las empresas precisen con exactitud y cuidado la misión que las va a regir ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y que va a suministrar a los consumidores.

Según estudios realizados en una empresa mexicana de tipo correlacional, cuyo autor Castellanos (2011) investigación denominada: *Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C. de R.L.* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca. México. El objetivo de la investigación fue de realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permita incrementar la productividad de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L, cuya conclusión sostiene que la metodología a aplicar es importante para el diseño de las estrategias ya que éstas permitirán reducir las ineficiencias administrativas que ocasionan el fracaso empresarial, contribuyendo a mejorar la situación del sector agroindustrial, al incrementar su productividad y competitividad, de tal manera que coadyuven al desarrollo económico de la región.

Asimismo, Arguello (2011), realizó una investigación descriptiva, denominada: *Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte de carga "Expresstagex s.a" ubicada en el norte de Quito.* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. Ecuador.

El objetivo de la investigación fue diseñar un plan estratégico en la empresa de transporte de carga “EXPRESSTAGEX S.A” a nivel nacional y concluye que a través del plan estratégico y su respectiva auditoria se logrará detectar y corregir los problemas con los que cuenta la organización, permitiendo mejorar la rentabilidad de la misma.

Por último, Carreón (2006), realizó una investigación descriptiva, denominada: *Planeamiento Estratégico para la empresa comercializadora y abastecedora de caracoles en el mercado nacional e internacional Chef Escargot SAC.* (tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú. El objetivo de la investigación comprendió el diseño de un plan estratégico para la empresa comercializadora y abastecedora de caracoles en el mercado nacional e internacional Chef Escargot SAC, utilizando las 5 fuerzas de Michael Porter y el enfoque del balance score card. La conclusión de su investigación, afirma que el desarrollo del plan estratégico en la empresa permite establecer con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización; también permite conocer la situación actual y sugerir posibles ajustes, cambios e implementaciones necesarias, que permitan el desarrollo y evolución de una organización a través de indicadores de gestión.

## **2.2. Planeamiento estratégico.**

Porter (1996), sostiene que el plan estratégico es un conjunto de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse a futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis externos e interno, con el fin de obtener como resultados la formulación de estrategias deseadas que son los medios que encaminaran a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El planeamiento estratégico es prevenir lo que pueda acontecer en el futuro, analizando nuestro entorno externo e interno, para decidir las acciones que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos planteados en un futuro deseable.

### **2.2.1.- Características:**

El planeamiento estratégico puede tener las siguientes características:

Por su naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo:

- Interactivo, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas claves de la organización.
- Iterativo, por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas por los sistemas de alerta temprana.

Por los cambios que puedan presentarse en el entorno, se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:

- Sensibilidad, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones de los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.
- Contingencia, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
- Escenarios, al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Por la organización y sus procesos:

- Incremental, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
- Radical: cuando el desarrollo se produce una sola vez.

### **2.2.2.- Objetivos:**

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar los índices de desempeño satisfactorios, que evidencien el uso óptimo y efectivo de los recursos para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

- Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.
- Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y en consecuencia, a su país.

Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.

### **2.2.3.- Etapas del proceso estratégico:**

La primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de la organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico. La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.

La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del planeamiento estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Todo el proceso esta guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y los objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento, sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico.

### **2.2.4.- Proceso del planeamiento estratégico:**

El planeamiento estratégico o formulación estratégica, determinada como la etapa base del proceso estratégico, está conformado por tres pasos a desarrollar:

#### **1. Direccionamiento Estratégico:**

##### **1.1.1. Visión**

La visión es la definición deseada a su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la empresa.

La visión es el principal lineamiento que guiará todas las decisiones empresariales, tanto como los objetivos y todas las actividades que se definan para su cumplimiento. La visión de una empresa es lo que la empresa quiere ser en un largo plazo.

### 1.1.2. **Misión**

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa o de la organización que enuncia a que cliente sirve, que necesidad satisface y que tipos de producto o servicio ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario.

La misión es una referencia de la organización que le permitirá orientar sus acciones, condicionando sus actividades presentes y futuras, sirviendo como guía en las decisiones estratégicas.

### 1.1.3. **Valores**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de los valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, respecto a su gestión, desempeño, información y transparencia, que incluye desde el proceso de planificación, pasando por la etapa de ejecución, concluyendo con la etapa de evaluación de resultados.

### **2.2.5.- El modelo de las cinco fuerzas:**

El análisis de las cinco fuerzas de M.Porter (2008) es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

#### 1.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

### 1.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

### 1.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

#### 1.4. Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

#### 1.5. Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.



Figura nº 01: Las cinco fuerzas – M. Porter 2008

### **2.3. Balance score card o cuadro de mando integral**

La planificación estratégica, es el escenario principal donde se elaboran objetivos de largo plazo y la respectiva estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuente con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo.

Aquí es donde entra a tallar el balance score card (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) técnica de gestión desarrollada por Kaplan y Norton (1992) que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de gestión.

Dicho de otra manera gestiona las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación objetivos estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este último a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el BSC gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia dependiendo como la enfoque la empresa.

Por eso es que se ha denominado al BSC como un sistema de gestión estratégica.

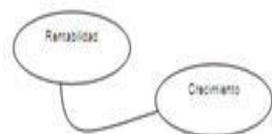
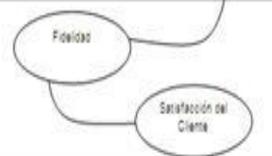
#### **2.3.1.- Como diseñar el balance score card o cuadro de mando integral:**

Para diseñar el BSC, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la planificación estratégica.

Si los cuenta entonces se puede diseñar el BSC, lo que se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje - Formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del BSC. Además de lo mencionado, en la implementación se necesitará:

- Involucrar talento humano (equipo)
- Transmitir a todos la visión, valores y estrategias de la empresa
- Medir la efectividad de la aplicación de la estrategia
- Feedback estratégico
- Indicadores financieros y no financieros.

### 2.3.2.- Mapa estratégico

DIMENSIONES	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BLANCOS (METAS)	PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> <li>• Tasa de Crecimiento de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta un 10%</li> <li>• Subir un 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de evaluación de la cartera mensualmente.</li> <li>• Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.</li> </ul>
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad</li> <li>• Satisfacción del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Clientes</li> <li>• Promedio de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y/o subir la cartera actual</li> <li>• Igual o mayor a 8 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las instalaciones de ventas.</li> <li>• Generar formularios de evaluación.</li> <li>• Evaluación con el cliente misterioso.</li> </ul>
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de calidad según el ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la calificación ISO vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la evaluación conforme al ISO</li> <li>• Adecuar los procesos.</li> <li>• Mejorar los Diseños</li> </ul>
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de Incentivo</li> <li>• Satisfacción Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de Comisiones</li> <li>• Media de satisfacción de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar hasta un 5% el valor de las comisiones.</li> <li>• Igual o mayor a 8 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar el personal de ventas</li> <li>• Realizar evaluaciones al personal.</li> </ul>

**Cuadro n° 01: Mapa estratégico genérico – Kaplan & Norton 1992 - BSC**

El Mapa Estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Los Mapas Estratégicos deben ayudar a:

- Englobar los objetivos estratégicos.
- Priorizar los objetivos estratégicos.
- Valorar la importancia de cada objetivo estratégico.

### **2.3.3.- Indicadores del BSC**

Los indicadores del BSC emanan de la siguiente frase *“sino lo puedes medir no lo puedes gestionar”*, implica, que cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber cómo medirlos.

Por ultimo cada componente del BSC derivan de objetivos estratégicos que se clasifican en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del BSC existen cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Formación.

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa describiremos las perspectivas.

#### **1.- Perspectiva financiera**

La construcción del BSC debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

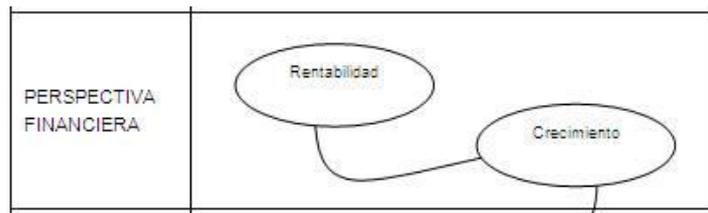
Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa, (crecimiento, sostenimiento y cosecha).

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE (Rendimiento sobre la Inversión), los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán direccionados hacia el cash flow (Flujo de Fondos). Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero y seguros. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. En el ejemplo esta perspectiva está compuesta solo de dos objetivos estratégicos.



**Cuadro nº 02: Perspectiva financiera**

## **2.- Perspectivas del cliente**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

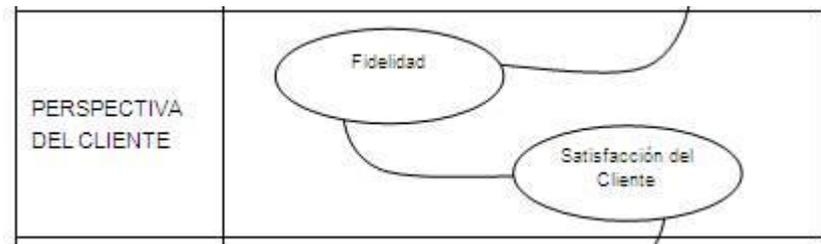
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo)
- Rentabilidad del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo, como Fidelidad)

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

En el ejemplo se tiene dos objetivos estratégicos.



**Cuadro n° 03: Perspectiva del cliente**

### **3.- Perspectivas del proceso interno**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

#### **4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos, si es que se requiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y

productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

### 2.3.4.- Construcción del balance score card y/o cuadro de mando integral

Ésta herramienta se conforma en una matriz, pues bien el BSC también, por eso motivo es que se denomina Cuadro de mando integral ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia, el formato genérico es el siguiente:

DIMENSIONES	(a) OBJETIVOS ESTRATÉGI COS	(b) INDICADO RES	(c) BLANCOS (METAS)	(d) PROGRA MAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

**Cuadro n° 04: Cuadro de mando integral y/o BSC**

Dónde:

a) **Objetivos estratégicos.**- Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto, es decir la parte donde se armaron de la estrategia.

b) **Indicadores estratégicos.**- Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico, en la CMI se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, éstos indicadores son parte del indicador estratégico, que mide al objetivo estratégico, para comprender esto analicemos parte del ejemplo, en la perspectiva financiera existe el objetivo estratégico "Rentabilidad" como último paso, este se puede medir con el indicador estratégico del ROI, que tiene la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad de la Gestión}}{\text{Total Activos}} * 100\%$$

El indicador de actuación sería la utilidad de la gestión y/o total activos, por ejemplo tomando el primero si aumentamos las utilidades manteniendo los activos, lograremos subir la rentabilidad, estamos provocando una causa que tendrá el efecto de aumentar o disminuir el resultado (efecto), como ven los indicadores actuación en algunos casos son parte del indicador estratégico.

c) **Blancos o metas.**- Son para fijar un límite o meta que se desea logra con cada indicador, siguiendo el ejemplo de la "Rentabilidad" que es medida por ROI, en este punto la empresa desea que este indicador llegue al 10% como meta, entonces son parámetros que fijamos como blanco para ser alcanzados por el indicador.

d) **Programas de acción.**- Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que logramos cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

#### **2.4. Cadena de valor.**

Porter (1985) señala que la cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una **cadena de valor**, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación:



**Figura n° 02: Imagen de un gráfico de una cadena de valor genérica**

**Fuente. Michael Porter 1985 “Ventaja Competitiva”**

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

**2.4.1. Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**2.4.2. Actividades de valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto.

Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

4. **Marketing y ventas:** Es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

○ **Actividades de apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

#### **2.4.3.- Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva**

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y

por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. *La cadena de valor* en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estratega.

#### **2.4.4.- Aplicación del modelo**

Para identificar y entender la cadena de valor en la empresa, te recomendamos seguir estos pasos.

##### **Paso 1 – Identificar las subactividades para cada actividad principal**

Para cada actividad principal, determinar cuáles son las subactividades específicas que crean valor. Hay tres tipos diferentes de subactividades:

**Actividades directas:** crean valor por sí mismas. Por ejemplo, en el marketing y las ventas de la actividad de una editorial, las subactividades directas incluyen hacer llamadas de ventas a librerías, la publicidad y la venta en línea.

**Actividades indirectas:** permiten que las actividades directas que se ejecuten sin problemas. Para ventas y marketing del ejemplo de la editorial, las subactividades indirectas incluyen la gestión de la fuerza de ventas y mantener los registros de clientes.

**Actividades de aseguramiento de la calidad:** aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan con los estándares necesarios. Siguiendo con el ejemplo de ventas y marketing de la editorial de libros, esto podría incluir anuncios de revisión y edición.

##### **Paso 2 – Identificar las subactividades para cada actividad de apoyo.**

Para cada una de las actividades de apoyo como la gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones, hay que determinar las subactividades que crean valor dentro de cada actividad principal. Por ejemplo, considere cómo la gestión de recursos humanos agrega valor a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, y así sucesivamente.

Como en el paso 1, busque las subactividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad.

**Paso 3 – Determinar los vínculos.**

Encuentra las conexiones entre todas las actividades de valor que ha identificado. Esto tomará tiempo, pero los vínculos son clave para aumentar la ventaja competitiva en el marco de la cadena de valor. Por ejemplo, hay un vínculo entre el desarrollo de la fuerza de ventas (una inversión de recursos humanos) y los volúmenes de ventas. Hay otro vínculo entre los tiempos de respuesta, y para las llamadas de teléfono de servicio de los clientes frustrados esperando las entregas.

**Paso 4 – Busque oportunidades para aumentar valor.**

Revise cada una de las subactividades y enlaces que te ha identificado, y piense en cómo se puede cambiar o mejorar para maximizar el valor que ofrece a los clientes (clientes de las actividades de apoyo tanto interno como externo).

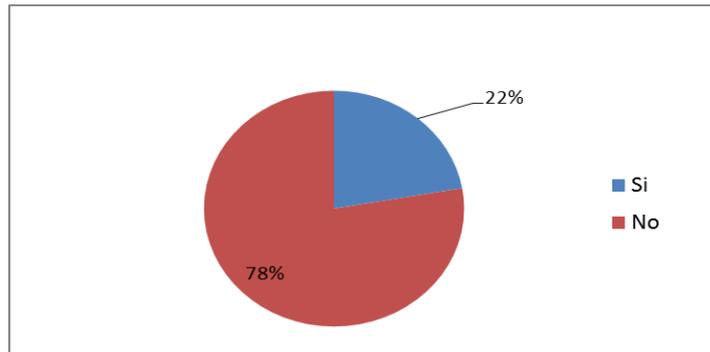
## CAPÍTULO III: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. Situación actual de la empresa.

Según la entrevista al gerente de la empresa se obtuvo resultados que conforman el eje de la implementación de la propuesta de la presente investigación, a continuación se muestran los resultados de la entrevista:

- ✓ El gerente no tiene clara la visión, misión y objetivos de la organización.
- ✓ La empresa cuenta con valores que son ejercidos por los colaboradores de la organización, pero dichos valores no se encuentran establecidos claramente.
- ✓ La empresa cuenta con competidores en el mercado, debido a que existen empresas con las mismas características, sin embargo la mayoría de ellas solo se dedica a la prestación del servicio de pilado.
- ✓ No existen alianzas debido a la política de la gerencia.
- ✓ Los clientes si se sienten satisfechos con los servicios brindados por la organización.
- ✓ El gerente no ha identificado factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, competitivos que representen una oportunidad para la organización.
- ✓ El gerente identificó las siguientes fortalezas: Trabajo en equipo, transporte propio, seguros de envío, empresa constituida, local amplio, fidelización de clientes, rotación de personal nula, tecnología apropiada, alianzas con proveedores.
- ✓ El gerente no tiene claros los objetivos de la organización en un corto plazo.
- ✓ El gerente no tiene claro los objetivos de la organización en un largo plazo.

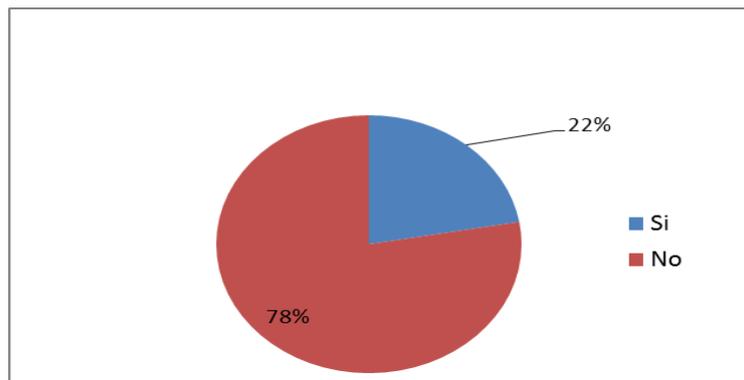
Con respecto a la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa “Agroindustrias San Francisco SAC”, permite recopilar la siguiente información:



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro 01: Misión de la empresa**

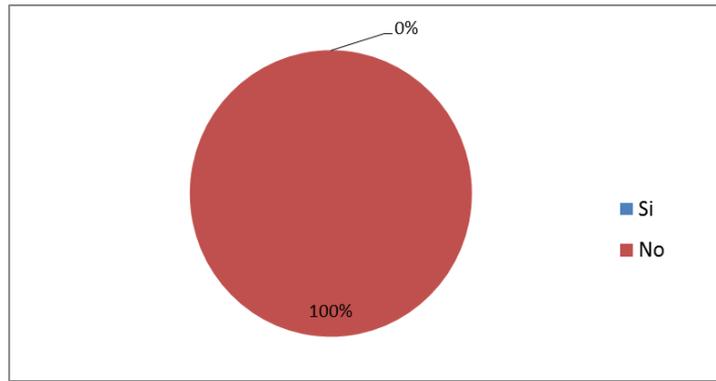
El 78 % de los encuestados respondió que no conoce la misión de la organización; el 22 % que respondió que si conoce la misión de la organización, cabe recalcar que las respuestas del 22% de los encuestados no tiene concordancia entre las mismas.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 02: Visión de la empresa**

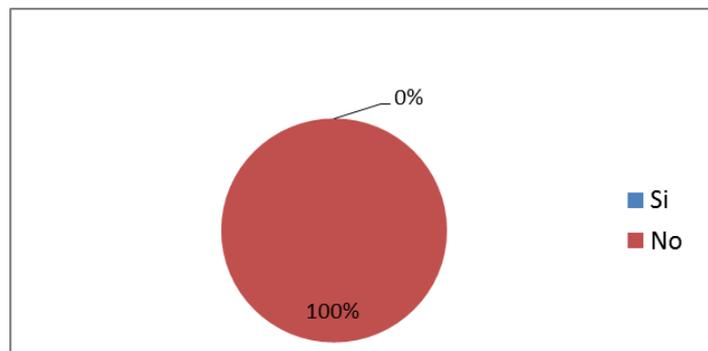
El 78 % de los encuestados respondió que no conoce la visión de la organización; el 22 % que respondió que si conoce la visión de la organización; cabe recalcar que las respuestas del 22% de los encuestados no tiene concordancia entre las mismas.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 03: Objetivos a corto plazo**

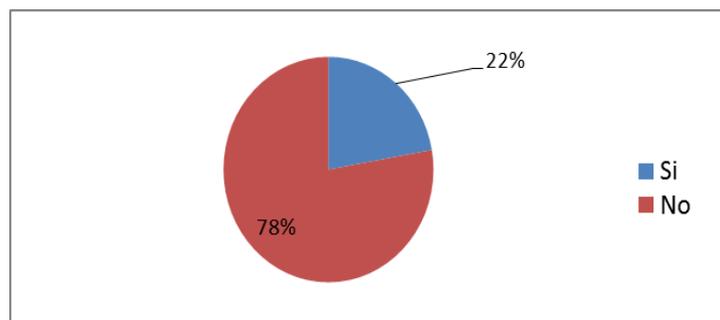
El 100% de los colaboradores no tiene conocimiento acerca de los objetivos de corto plazo de la organización.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 04: Objetivos a largo plazo**

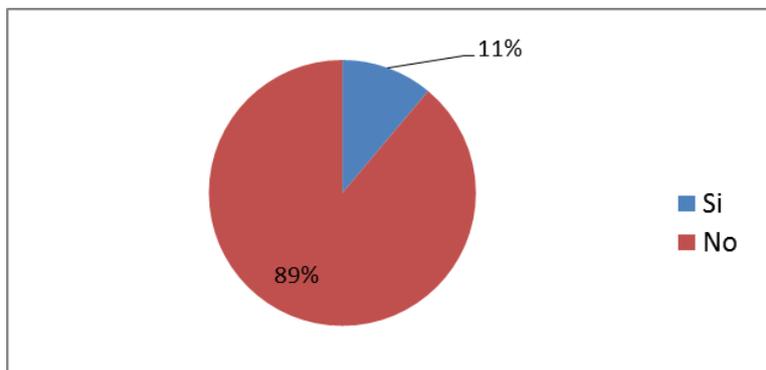
El 100% de los colaboradores no tiene conocimiento acerca de los objetivos a largo plazo de la organización.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico n° 05: Valores de la empresa**

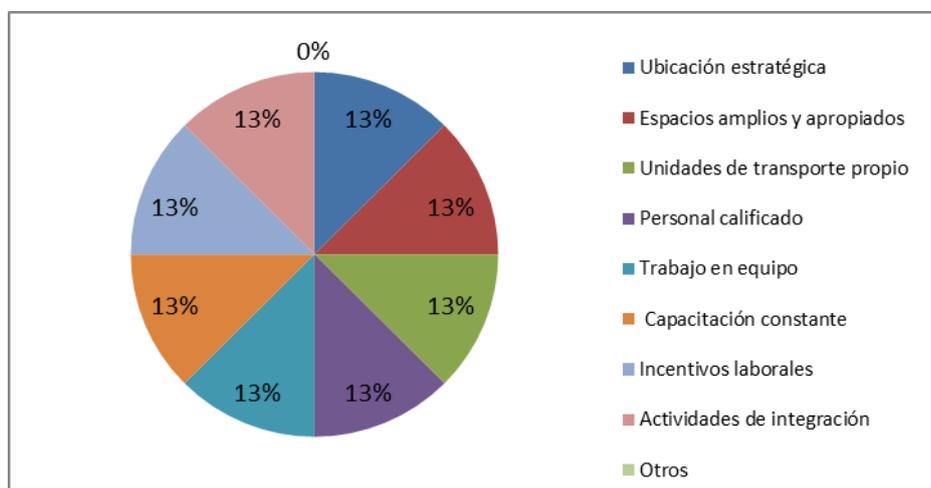
El 78 % de los encuestados respondió que no conoce los valores de la organización; el 22 % que respondió que si conoce los valores de la organización.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico n° 06: Código de ética de la empresa**

El 89 % de los encuestados respondió que no conoce el código de ética de la organización; el 11 % que respondió que si conoce el código de ética de la organización.

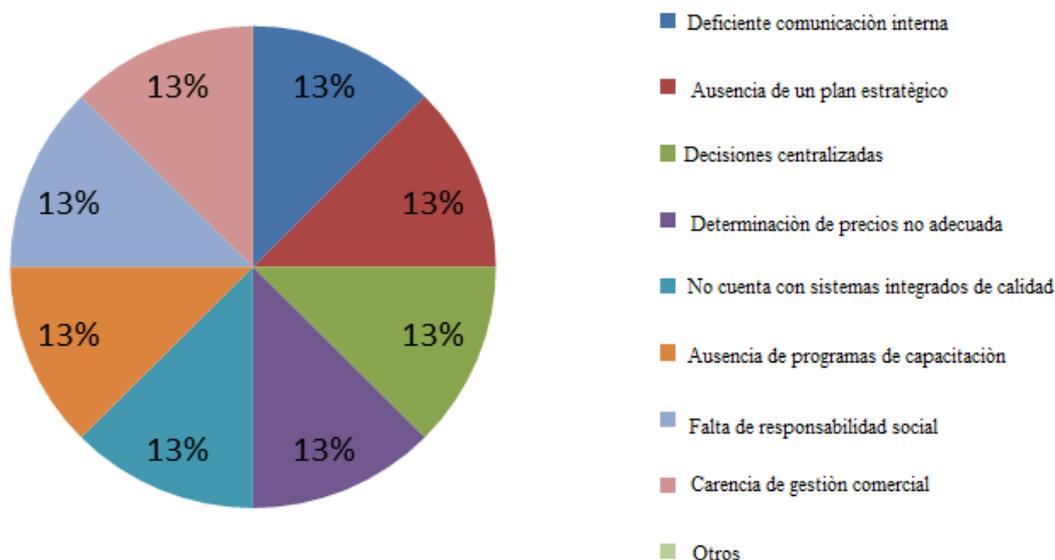


Fuente: Elaboración propia

**Gráfico n° 07: Fortalezas de la organización**

El 100% de los encuestados respondió que las fortalezas de la organización se basan en la ubicación estratégica, espacios amplios y apropiados, unidades de transporte propio, personal

calificado, trabajo en equipo, capacitación constante, incentivos laborales y actividades de integración.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico n° 08: Debilidades de la organización**

El 100% de los encuestados respondió que las debilidades de la organización se ciñen en la deficiente comunicación interna, ausencia de un plan estratégico para ser más competitivos, decisiones centralizadas en el accionista mayoritario de la empresa, la determinación de precios no se adecua a la situación del mercado, no cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado, ausencia de programas de capacitación al personal, falta de responsabilidad social y existe carencia de gestión comercial al no planificar con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo y publicidad.

## **3.2. Propuesta de la investigación**

### **3.2.1. Diagnóstico estratégico:**

#### **3.2.1.1. Evaluación del entorno competitivo aplicando las cinco fuerzas de M. Porter (1986):**

A continuación se identifican los componentes claves correspondientes a cada una de las fuerzas así como las tendencias generales que afectan la posición competitiva de SAN FRANCISCO SAC en cada uno de los sub sectores agroindustriales.

##### **1. Amenazas de los nuevos entrantes – competidores potenciales:**

En la región de Lambayeque actualmente existen 162 molinos de arroz, entre los que destacan: Molinor, Induamerica, Las Delicias y Comercial Molinera San Luis (COMOLSA), por registrar la mayor cantidad de ventas y aplicar al menos un sistema de control de calidad integrado, además muchas de ellas vienen embolsando arroz de primera calidad colocando el producto directamente en los mercados de Lima.

La amenaza de nuevos entrantes dependerá de la altura de las barreras de entrada, para el mercado arrocero resultan más significativas las siguientes:

- **Economías de escala:**

Si los costos medios de producción disminuyen a medida que el tamaño de la planta aumenta, una empresa que desea ingresar al mercado debe afrontar mayores costos medios que las empresas antiguas, lo que resulta una desventaja para la competencia.

Las economías de escala pueden originarse de dos formas: a través de rendimientos crecientes a largo plazo, o por una reducción del precio de los insumos cuando estos se adquieren en mayor cantidad.

Para el caso de los molinos de arroz se ha observado que una ampliación del tamaño de la planta implica un aumento proporcional de la mano de obra directa. Por otro lado, si bien los costos administrativos permanecen constantes, estos no representan un porcentaje

significativo de los costos de los molinos. Por ello, una ampliación de la capacidad no provoca una caída significativa de los costos medios de la empresa.

Debido a que los molinos adquieren arroz de varios pequeños productores y acopiadores, cuya cantidad almacenada es menor que la capacidad de procesamiento del molino, los beneficios en el precio por cantidad adquirida se obtienen solo a pequeña escala. Es decir, un molino puede negociar un mejor precio por adquirir toda la producción de un acopiador. Si el molino duplica su capacidad, sin embargo, se verá obligado a recurrir a un nuevo acopiador, con lo cual la negociación se manifestará de la misma manera que en el primer caso, y se acordará un precio similar.

- **Costos fijos:**

La necesidad de incurrir en costos fijos demasiado altos, sobre todo si estos son mayores que los que debieron afrontar las empresas ya existentes en el mercado, constituye un desincentivo para el ingreso de nuevas firmas.

Antes los molinos realizaban grandes inversiones porque la cuota de compra del gobierno dependía de la cantidad de arroz que se podía procesar. Ahora, en cambio, estos molinos resultan menos eficientes, porque no pueden pillar cantidades reducidas de arroz.

Hoy la inversión inicial tiene un mayor grado de divisibilidad: se puede adquirir líneas de producción bastante pequeñas (desde 0,5 Tm/hora) para aumentar la producción sin restarle eficiencia.

Por lo tanto, esto en realidad constituye un incentivo a la entrada, debido a que en la actualidad los costos fijos son menores que aquellos que debieron afrontar las empresas que se establecieron anteriormente.

- **La diferenciación en el producto:**

Las empresas que llevan tiempo en el mercado pueden tener ventajas como la reputación y la fidelidad de los clientes, lo que las coloca en mejor pie respecto de las potenciales

nuevas competidoras. En Lambayeque se encontró un molino que posee tecnología avanzada, brinda un mejor pilado y mejora la calidad del arroz.

Sin embargo, muchos molinos están adoptando esta tecnología, indicio de que existe competencia en el mercado. Por ello, varios grandes productores del Bajo Piura y la Selva prefieren pilar su arroz en los molinos de Lambayeque, pues estos brindan un mejor pilado o pagan un precio mayor.

- **Acceso a financiamiento:**

Si se limita el acceso a créditos para financiar la inversión inicial en una empresa, la entrada de nuevas firmas al mercado se restringe.

Debido a que la banca ha tenido problemas de pago con algunos molinos antiguos, hoy se muestra reacio a otorgar préstamos a nuevos molinos que quisieran ingresar al negocio.

Sin embargo, muchos de ellos financian sus inversiones con dinero de procedencia desconocida. Por lo general, estos operan informalmente y a veces muestran un comportamiento distinto de una empresa maximizadora de beneficios.

Esta situación, sumada al alto nivel de evasión tributaria, constituye una clara barrera a la entrada para aquellos inversionistas que desean ingresar en el negocio de manera formal.

Aun así, el número de molinos se ha incrementado en la zona de manera significativa.

En resumen, la informalidad es el único factor observado que limita el ingreso de nuevas empresas formales al mercado, sin embargo, cualquier empresa que esté dispuesta a operar informalmente no tendrá barreras para ingresar.

## **2. Poder de negociación de los clientes:**

En nuestra región el mercado arrocero está conformado por el total de sus habitantes, ese total de consumidores de arroz tienen diferencias marcadas en cuanto a la calidad del producto que adquiere, su capacidad adquisitiva, las condiciones bajo las cuales compran, el lugar de compra, el momento, la frecuencia de compra y hábitos de consumo.

Los consumidores de menores ingresos prefieren consumir el arroz suelto o a granel, debido a que las ventajas de limpieza y facilidad de manejo no les compensan el precio unitario más alto. Esta compra las realizan en un lugar donde encuentran de todo, no sólo arroz sino también otros productos relacionados: bodegas, puestos minoristas de mercado etc.

Los consumidores de mayores ingresos prefieren la comodidad de adquirir un producto envasado, que ofrece la seguridad de un peso exacto, calidad de producto y fácil adquisición en el lugar de compra (autoservicios) asimismo dentro de este nivel hay consumidores que efectúan sus compra de arroz en sacos de 50 Kg. para estar abastecidos aproximadamente 1 mes de este producto (mercado mayoristas).

Por tal motivo Agroindustrias San Francisco S.A.C debería aprovechar su fortaleza más importante que es la rápida comercialización a través de los distintos puntos de venta en el país diseñando actividades promocionales a mayoristas, cadenas de almacenes y tiendas, además de identificar actividades de asesoría al cliente, evaluación de la visita del vendedor, entrega justo a tiempo, atención y tiempo de respuesta a sugerencias y reclamos para consumidores finales.

### **3. Poder de negociación con proveedores:**

Los agricultores dueños de la producción y los agentes intermediarios que compran la producción en chacra, generalmente son los proveedores del producto terminado (arroz pilado).

Lo que se observa en los últimos años es que el agricultor reserva parte de su cosecha, para comercializarla en épocas donde no existe oferta de la zona, ya sea para financiarse para la próxima campaña o aprovechar mejores precios, esto de alguna manera garantiza un abastecimiento constante del producto.

Con las mejoras, en términos de productividad y calidad, el producto guardará mejores ventajas competitivas, con los cuales generará mayores beneficios al agricultor, quienes al

estar organizados y con mayor poder de negociación, alcanzarán mejores precios y como consecuencia mayor rentabilidad.

Tal como hemos visto el mercado del arroz es un mercado dinámico, donde los proveedores cada día evalúan las ofertas de las otras empresas y con base en estas ofertas toman decisiones es por ello que Agroindustrias San Francisco S.A.C debe plantear las siguientes actividades:

- Identificar por zonas los proveedores claves.
- Estudiar los planes que tiene la competencia para los proveedores claves.
- Evaluar el nivel de satisfacción en el servicio de la empresa y de la competencia.
- Conocer hábitos de compra, nivel educativo, nivel de fidelidad y lealtad de los proveedores.
- Realizar un censo de proveedores, área sembrada y registrada tenencia del terreno.

#### **4. Amenazas de productos y servicios sustitutos – productos sustitutos:**

El arroz por ser un producto básico en la alimentación de la población no tiene productos sustitutos, lo que existe es una diferenciación originada desde la presentación del producto.

El arroz es un bien necesario en la canasta de consumo de las familias peruanas, especialmente de las más pobres.

Este consumo se realiza en mayor proporción en el formato de venta de arroz a granel.

Las familias de nivel alto tienen una gran preferencia por el arroz de alta calidad envasado independientemente del incremento del precio, sin embargo, las familias de clase media cambian sus preferencias por arroz a granel o envasado dependiendo del precio del segundo (se comportan como bienes sustitutos).

Aumentos en el ingreso de las familias de nivel alto incentivan el consumo de arroz de alta calidad.

Reducciones en el ingreso de las familias de clase media determinan un cambio en sus hábitos de consumo hacia un arroz de menor calidad.

## **5. Intensidad de rivalidad entre los competidores:**

El arroz pilado nacional puede ser comercializado de dos maneras:

- (i) Puede ser distribuido y expendido en los mercados mayoristas en sacos de 50 kg que luego son vendidos a minoristas o a granel en el mismo mercado.
- (ii) Puede ser embolsado en distintas presentaciones y categorías que van a ser distribuidas en el mercado con la marca correspondiente.

Entre los agentes comercializadores se encuentran algunos molinos que adquieren una flota de camiones y llegan a colocar el arroz en los principales centros de comercialización, acopiadores y otras empresas comercializadoras.

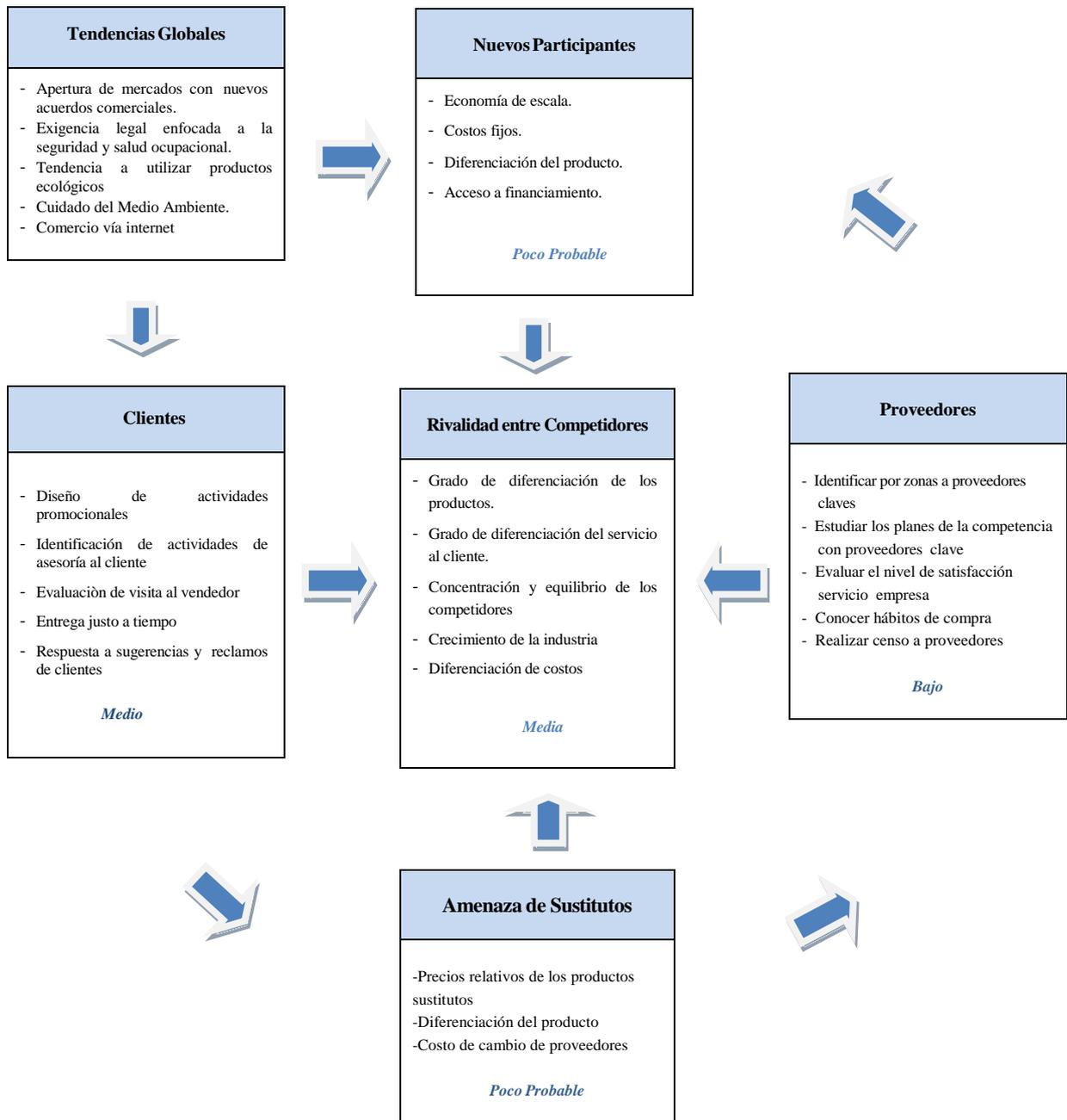
En lo que atañe a las calidades del arroz, se puede apreciar que las más comunes en el mercado son el extra, el superior y el corriente. Existen normas de calidad y sanidad que regulan la calidad y la presentación del arroz para cada una de las categorías.

La alternativa de mercado que se apertura, es la de incursionar con calidad a mercados con mayores precios, en donde los arroces importados han ido cubriendo esas necesidades, en conjunto son directamente los supermercados y grandes distribuidores, cuya significación se acerca a un 25 - 30% del mercado nacional.

		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
<b>I. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<i>Media</i>						
1. Grado de diferenciación de productos	Bajo				x		Elevado
2. Grado de diferenciación del servicio al cliente	Bajo					x	Elevado
3. Concentración y equilibrio de los competidores	Importante				x		Bajo
4. Crecimiento de la industria	Lento				x		Rápido
5. Diferencia de costos	Bajo		x				Alto
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>					X		
<b>II. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES</b>	<i>Poco Probable</i>						
1. Economía de escala	Pequeña		x				Grande
2. Costos fijos	Excesiva		x				Escasa
3. Diferenciación del producto	Escaso			x			Elevado
4. Acceso a financiamiento	Grande				x		Pequeño
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>			X				
<b>III. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS</b>	<i>Medio</i>						
1. Diseño de actividades promocionales	Alta				x		Baja
2. Identificación de actividades de asesoría al cliente	Baja	x					Elevada
3. Evaluación de visita al vendedor	Muchos				x		Pocos
4. Entrega justo a tiempo	Bajos		x				Altos
5. Respuesta a sugerencias y reclamos de clientes	Alta				x		Baja
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>					X		
<b>IV. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS</b>	<i>Bajo</i>						
1. Identificar por zonas a proveedores claves	Elevado				x		Bajo
2. Estudiar los planes de la competencia con p.clave	Baja		x				Elevada
3. Evaluar el nivel de satisfacción servicio empresa	Elevada		x				Pequeña
4. Conocer hábitos de compra	Elevado		x				Bajo
5. Realizar censo a proveedores	Baja		X				Elevada
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>			X				
<b>V. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<i>Poco Probable</i>						
1. Precios relativos de los productos sustitutos	Bajo		x				Alto
2. Diferenciación del producto	Bajo				x		Alto
3. Costo de cambio de proveedores	Alto				x		Bajo
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>					X		

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro Nro. 05: Análisis de Porter del servicio de pilado de arroz.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura Nro. 03: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas**

## **6. Conclusiones al análisis de las cinco fuerzas de Porter**

- ✓ En el negocio del arroz, la intensidad de la competencia es alta, sin embargo, en el nicho de mercado de servicio de pilado de arroz, la rivalidad entre competidores es media, esto hace que el sector sea atractivo y con importantes oportunidades de diferenciarse en productos y servicio personalizado al cliente.
- ✓ El ingreso de nuevos participantes es poco probable por el exceso de capacidad instalada y por la dificultad de aprovechar economías de escala, pero no se descarta que pequeños molinos se fusionen y entrar al mercado como empresas constituidas.
- ✓ El poder de los compradores en este sector es medio, por la baja concentración de los clientes y sus requerimientos especiales.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores es bajo y le da atractividad al sector, básicamente por la dificultad de diferenciar los productos que ofrecen los proveedores.
- ✓ La presencia de productos sustitutos es poco probable, debido a la diferenciación requerida por los clientes, arrastrados por las tendencias tradicionales de consumo.
- ✓ En conclusión, el sector de servicio de pilado de arroz es atractivo, por el mercado potencial que significan el interés de los clientes por la calidad de los productos y por su nivel de nutrición.

### **3.2.1.2. Análisis del entorno:**

Éste análisis nos permite identificar y comprender los factores críticos que determinan el crecimiento o declive del sector agroindustrial y el mercado, consecuentemente de la posición, el potencial y la dirección de la empresa.

#### **1. Ambiente demográfico:**

La Región Lambayeque se localiza en la costa norte del país, abarcando pequeñas áreas andinas al noreste de su territorio, abarca una superficie total de 14 231,30 Km<sup>2</sup>, su relieve es poco accidentado, relativamente llano, con pequeñas lomas y planicies elevadas llamadas pampas, formadas por ríos extra zonales que nacen en los contrafuertes andinos. Es eminentemente costero, ya que el 94 % de su superficie se halla en la costa. Por el Norte limita con la Región Piura, por el este Región Cajamarca, por el sur Región La Libertad y por el oeste con el Océano Pacífico.

#### **Altitud:**

29 msnm Ciudad de Chiclayo

Mínima 4 msnm. (Pimentel)

Máxima 3 078 msnm. (Incahuasi)

**Capital:** Lambayeque

Sus coordenadas geográficas se sitúan entre los paralelos 6° 42' y 6° 47' de latitud Sur y los meridianos 79° 45' y 79° 56' de longitud Oeste de Greenwich, la altitud va de 4 msnm

**Provincias:** Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque

**Distritos:** 33

**Población:**

1 151 411(Proyectada al año 2015)

## **2. Ambiente económico:**

Las principales actividades que sustentan la economía Lambayecana son la agricultura, la industria manufacturera y el comercio que en conjunto aportan con el 72.4% al Producto Bruto Interno regional; a su vez son estos sectores los que absorben el mayor porcentaje de la Población Económicamente Activa Ocupada; sin embargo, la persistente crisis económica de los últimos años ha afectado seriamente a estos tres sectores con la consiguiente contracción de la oferta laboral.

El **sector agropecuario** Lambayecano aporta con apenas 0.8% al PBI nacional, mientras que su aporte a la formación del Producto Bruto Interno regional es de 16.2%; los factores limitantes para el desarrollo del sector son la escasez del recurso hídrico en las partes bajas de las cuencas y el deterioro de suelos agrícolas por efecto de salinidad. Los cultivos predominantes son **arroz** y **caña de azúcar** y en menor medida están el maíz, hortalizas, las menestras y frutales de exportación con niveles de producción y productividad por debajo de las obtenidas en otras regiones como: Lima, La libertad, Piura y Arequipa.

El arroz, cultivo que en los últimos diez años (2005/2015) muestra un crecimiento en su área sembrada de 18,404 a 57,710 has (213 %), así como en la cosechada (216 %), respecto a la producción el incremento alcanzado es aún mayor (393%) y el rendimiento se incrementó en 56%; esto como consecuencia de los trabajos genéticos desarrollados por los sectores público y privado. Esta actividad ha generado una gran industria molinera departamental con aproximadamente 100 molinos de pilar arroz que aplican diferentes niveles tecnológicos y con una capacidad de molienda de 3,000 hasta 12,400 kg. /hr, pero también viene ocasionando una degradación de los suelos por efectos de salinidad.

La Población Económicamente Activa (PEA) de la región Lambayeque en el año 2005 se estimó en 336,902 personas (30.8% de la población total y el 45.2% de la población de 15 años a más).

La PEA regional se encuentra afectada por la desocupación y subempleo; en el primer caso alcanza un nivel promedio de 11.6%, concentrada mayormente en la zona urbana con 12.8%. El grupo poblacional joven de las áreas rurales y urbano marginales están afectados por el desempleo que entre 2000 y 2005 mostró un decrecimiento promedio anual de 0.45%.

Más de la mitad de la PEA se dedican a las actividades del sector terciario (53.5%), principalmente el comercio, seguido de las actividades primarias (27.3%) en donde destaca la agricultura, mientras que la PEA restante se dedica a actividades secundarias (19.2%). A nivel de provincias, podemos observar marcadas diferencias en la distribución de la PEA, así observamos que en la provincia de Chiclayo predomina la actividad terciaria (63.8%) seguido de la secundaria (22.5%); mientras que en las provincias de Ferreñafe y Lambayeque predomina la actividad primaria (agricultura) en proporciones de 61.5 y 58.6% respectivamente, seguido de la terciaria con 28.8 y 29.4%, respectivamente.

Un sector poblacional importante que debe tenerse en cuenta para el diseño de políticas de mediano y largo plazo, es el grupo juvenil de 15-29 años que durante el período 2010-2015 crece a una tasa de 2.7%, o sea se incrementa en 6,100 jóvenes anuales; muchos de los de ellos enfrentan la carencia de empleo, bajos ingresos y dificultades para desarrollar estudios superiores, especialmente en la juventud rural y urbano marginal. Para el período 2015-2020 se estima un incremento anual de 5,700 jóvenes.

### **3. Ambiente sociocultural:**

Según el “Informe sobre Desarrollo Humano en el Perú 2012” del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Perú, pese a las fluctuaciones

económicas y políticas experimentadas en los últimos 50 años, ha progresado sorprendentemente en desarrollo humano. A nivel regional, el Índice de Desarrollo Humano también ha sido positivo, pues entre los años 2000 y el 2010 se incrementó de 0.589 a 0.625, ubicándose Lambayeque en un nivel **Medio Alto** esto debido a mejoras sostenidas en la esperanza de vida, logros educativos y mejoras en la actividad productiva.

La provincia de Lambayeque es una de las pocas provincias que ha mejorado notablemente su desarrollo humano dentro del ranking nacional, ubicándose dentro del tercio superior del nivel Estrato Medio Alto, esto posiblemente por la significativa inversión pública y privada que mejoró infraestructura, servicios y dinamizó las actividades productivas en el eje Lambayeque, Motupe- Olmos, Mórrope, Túcume.

Según el Mapa de Pobreza 2015 del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), la población de la región Lambayeque en situación de pobreza es de 32.4%, desde el punto de vista las necesidades básicas insatisfechas. Sin embargo, por el lado del gasto de consumo, la pobreza afecta al 63% de la población regional (706 mil habitantes), de los cuales el 19.9% se encuentran en situación de extrema pobreza según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística en la encuesta nacional de hogares (INEI-ENAHO, 2015).

Similar a lo que sucede en el contexto nacional en la región existe inequidad de género en los diversos aspectos de la vida familiar, social, económica y política, siendo las mujeres las más afectadas, especialmente por la pobreza y la exclusión. Esto pone de manifiesto la necesidad de construir una sociedad regional con igualdad de oportunidades para los hombres y mujeres, en donde se elimine la diferenciación de roles por género (productivos y familiares).

Según Censos Nacionales del 2007, el analfabetismo sigue siendo una limitante para el desarrollo regional, cuya tasa de es de 6.5% que hacen un total de 50,404 habitantes de los cuales 13,657son hombres y 36,747.

En cuanto a **cultura**, se observa la existencia de una débil identidad cultural de la población y creciente pérdida de valores éticos y morales en la sociedad.

El desarrollo tecnológico está limitado por la escasa inversión tanto pública como privada que se refleja en deficiente infraestructura y equipamiento así como la falta de coordinación interinstitucional; existen 21 entidades dedicadas a la ciencia y tecnología de las cuales 18 están ligadas al sistema universitario.

#### **4. Ambiente político legal:**

Perú no tiene ningún tipo de subsidios a la producción ni ningún programa de apoyo al sector agrícola. El Gobierno compra arroz a los productores nacionales para apoyar programas sociales de alimentación, pero las cantidades que compran son limitadas. Adicionalmente, los créditos para la producción son muy difíciles de obtener y esto ha frenado a muchos agricultores y obligado a cambiar a cultivos más provechosos.

Las importaciones de arroz han disminuido en los últimos años como resultado de una política gubernamental la cual consiste en animar a la producción doméstica de arroz a través de créditos para las semillas y fertilizantes. Aunque esta política tuvo éxito durante los primeros 3 años, ha sido un auténtico desastre económico para los productores e hizo que aumentaran considerablemente los inventarios, como consecuencia muchos agricultores se han visto imposibilitados de cumplir con los créditos y en muchos casos han perdido sus tierras.

Las importaciones de arroz están gravadas con un 25% de arancel en CIF, así como también un 18% de tasas y una exención variable dependiendo de los precios internacionales.

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas (SUNAT) en el 2015 los volúmenes de importaciones fueron de 15,951.4 toneladas menores a 2005 que estuvieron en el orden de 149,875 toneladas, la caída tan brusca de las importaciones en los últimos años es el resultado de una política de gobierno que ayuda a la producción doméstica a través de créditos en semillas y fertilizantes.

Por otro lado EE.UU continúa siendo el mayor exportador de arroz a Perú, vendiendo 83,027TM en 2015 que representa el 58% de las importaciones. Desde que el gobierno de Perú prohibió importar arroz asiático (alegando problemas fitosanitarios), las importaciones de arroz han sido compartidas por EE.UU y Uruguay, este último exportó a Perú 37,525TM en 2015.

Aquí también es necesario tener en cuenta el efecto del Impuesto General de las Ventas (IGV) en los precios al productor y consumidor para ello es pertinente diferenciar los productos transables, en donde los precios domésticos están influenciados por los precios de los bienes importados, de los no transables, para el caso de los bienes cuyos precios dependen de la oferta y demanda doméstica.

Se puede señalar que la situación actual está caracterizada por: a) prácticamente la producción doméstica cubre la demanda, b) el producto ha dejado de ser transable, c) si la oferta crece más que la demanda, los precios al productor descenderán más, d) el arroz pilado tiene un tratamiento particular a través del Impuesto a la Venta de Arroz Pilado (IVAP) con una tasa de 4%. En este escenario, cambiar al régimen de IGV con una tasa de 19% daría lugar a que los precios al productor descieran. No obstante, el escenario también está determinado por la firma de tratados comerciales con otros países, como el previsto con USA.

Se estima, que los tratados comerciales en tanto incluyen tanto la reducción de los aranceles, como cuotas de importación libres de aranceles alterarían la formación de los

precios internos del arroz, que ya no estarían determinados, fundamentalmente, por las condiciones de oferta y demanda domésticas.

Considerando ambos acuerdos a la vez, TLC y MERCOSUR, el efecto mixto de la cuota y la reducción de aranceles, transmitiría una reducción de los precios en los primeros años del orden del 14% sólo por la cuota, y a partir del quinto año predominaría el efecto del arancel, llegando al límite inferior del arancel, en 2017, debido a que el acuerdo con MERCOSUR tiene una pendiente de reducción más rápida que la del TLC.

El TLC causaría la caída en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad. Sólo una reducción del 5% en el precio al productor originaría un descenso en la utilidad que va del 15 al 76%; el cual podría ser superior en tanto la caída del precio estimada por efecto de la cuota superaría el 5%.

Hay que tener en cuenta que el impacto de los acuerdos del TLC y MERCOSUR, dependerá de la evolución de los precios internacionales, y estos, a su vez, de la evolución de la oferta y demanda mundial, así como de los acuerdos que se logren en el ámbito de la Oficina Mundial de Comercio (OMC) para eliminar las medidas que distorsionan el comercio mundial.

##### **5. Ambiente tecnológico:**

En el Perú existe suficiente capacidad de pilado, el parque de maquinaria para el proceso del arroz es muy heterogéneo en cuanto al país de procedencia, marca, tipo, edad y capacidad. La tecnología es antigua y obsoleta en más del 80 % de la capacidad instalada.

La capacidad de pilado oscila entre 0.5 y 12.0 Tm/Hora de arroz cáscara, con un promedio nacional de 2.5 Tm/Hora. La capacidad total de pilado a nivel nacional es de 831.6 Tm/Hora, y la capacidad de Secado es de 127 Tm/Hora siendo este factor el “cuello de botella” del procesamiento.

En el país están instalados 537 molinos de arroz, la mayor concentración está en la **Costa** que con 299 molinos representa el 55.7 % del total de la agroindustria, en la **Selva Alta** solo están instalados 60 molinos de procesar arroz que representan solo el **11.2 %** de participación a nivel nacional.

En la Costa la mayor concentración de molinos está en la zona de Lambayeque (98 Molinos) con una capacidad de pilado de 255.8 Tm/Hora, representa el 30.8 % de la capacidad de pilado del país.

La instalación del Sistema Interconectado de energía eléctrica favoreció la instalación de nuevos molinos de procesar arroz sobre todo en la Región de Lambayeque y genero el traslado de algunos molinos de la Selva Alta (Jaén, Bagua Chica, Bagua Grande y San Martín) hacia esa Región, situación que género que el valor agregado y la generación de trabajo que significa el procesamiento fuera trasladado igualmente a la Costa.

La Investigación Arroceras y la Asistencia Técnica en la Costa es escasa, debido principalmente a la falta de recursos económicos para su implementación así como también la transferencia de las principales Estaciones Experimentales de Investigación a la Fundación Perú, que no cumplió con el encargo de mejorar estos vitales servicios.

Existen “Paquetes Tecnológicos” del cultivo de arroz desarrollados para las principales zonas productoras que consiste en: uso de semillas certificadas de buena calidad, buen manejo del cultivo en lo referente a edad de trasplante, densidades de siembra, dosis de fertilización, manejo del agua, control de plagas y enfermedades, épocas de cosecha, manejo post cosecha, etc.; que lamentablemente los productores no pueden aplicar por falta de semillas certificadas y financiamiento para el cultivo.

## **6. Ambiente ecológico:**

Las sociedades actuales, son demandantes de ecosistemas que conserven su composición natural, donde se garanticen las condiciones para el cumplimiento de los procesos

biológicos y ecológicos sin alteración que permitan que la naturaleza provea de productos y servicios a las poblaciones presentes y futuras.

De otro lado existe de manera cada vez más creciente la demanda de productos provenientes de gestiones “limpias”, conocidas como orgánicos o ecológicos, cuyos mercados ofertan una mejor posibilidad económica para los productores, en una gran gama de productos de origen agropecuario.

La agricultura orgánica es aquella, donde el sistema de producción es aquel, que tiene un componente ambiental, social y económicamente sustentable, en las cuales se respeta la capacidad natural de producción natural de plantas y animales. Este modelo de agricultura no considera en su plan de producción la utilización de agroquímicos y promueve a cambio la utilización de productos naturales existentes localmente, de este modo buscan mantener y mejorar las condiciones saludables del agro ecosistema, en la cual se incluye la diversidad biológica, los ciclos ecológicos esenciales y la actividad biológica del suelo.

En los últimos años, muchos productos han logrado calificar como “orgánicos” o “ecológicos”, “biológicos”, que les ha permitido satisfacer las exigencias de mercados especiales, este esfuerzo en el trabajo realizado por los productores, es compensado por un mayor ingreso generado por los precios especiales del producto.

Lo dicho anteriormente implica una producción intensiva de avanzada tecnología, que demanda conocimientos de las condiciones ecológicas/ ambientales, la estructura de los suelos, la dinámica de los nutrientes de las plantas, los enemigos naturales de las plagas y enfermedades y las formas adecuadas de manejo de estos y otros factores de la producción.

En el programa de Investigación del Proyectos Arroz de la Estación Experimental en Vista Florida del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA-Chiclayo), están desarrollando tecnología que apunte a un mejor manejo tanto del agua como de los suelos y en lo posible mejorar las condiciones de los suelos arroceros.

Actualmente se cuenta con dos proyectos en ejecución que apuntan a elevar la eficiencia en el uso de agua en el riego, para el cultivo de arroz y así contribuir al mejoramiento de los suelos con niveles moderados de salinidad, con el fin de romper el mito de más de años de que el arroz malogra los suelos.

El cultivo principalmente de arroz permite recuperar los suelos, debido a que puede tolerar altos niveles de agua y de sal simultáneamente; realizando el lavado de tierras para posteriormente complementar el proceso con la incorporación, en segunda instancia, con materia orgánica. Como el caso del pallar bebé que tiene cierta tolerancia permitiendo incrementar la materia orgánica y así desalojar las sales de los suelos de esta manera las sales se encuentran solubles fáciles de ser lavadas.

## **7. Ambiente global:**

Según el Ministerio de Agricultura, el volumen de arroz cáscara producido a nivel nacional entre enero y julio del 2015 creció 7,08% en comparación con el mismo periodo del 2013, alcanzando 1 millón 889 mil 510 toneladas. La mayor producción a nivel nacional responde a los mejores rendimientos (6.6% más) y a la mayor superficie cosechada (0.5% más), respecto a similar período del año anterior.

La producción aumentó principalmente en Piura (32,8%), Lambayeque (27,6%) y La Libertad (8,8%), debido a una mayor área sembrada, disponibilidad de agua y buen manejo del cultivo.

En la Costa Norte están instalados el mayor número de molinos y en los últimos años se ha modernizado tanto la infraestructura como la maquinaria mejorando el proceso llegando hasta sistemas de selección electrónica, están agrupados en la Asociación Peruana de Molineros de Arroz – APEMA.

La industria molinera provee la mayor parte del financiamiento para el cultivo de arroz. Los molinos habilitan con dinero, insumos y asistencia técnica a los productores arroceros de la Costa y Selva Alta; esto hace que los productores queden comprometidos a venderles su producción al momento de la cosecha. De esta manera, los intereses que cobran los molinos a los productores se ha convertido en uno de los ingresos más importantes junto a los que se registran por servicio de pilado.

Actualmente existen 100,000 productores a nivel nacional, lo que se traduce en una oferta sumamente atomizada con pocos productores de gran escala. Asimismo, el cultivo es intensivo en mano de obra, siendo en algunos departamentos la principal actividad económica. Así por ejemplo, en el departamento de San Martín el 70% de la PEA se dedica al cultivo de arroz.

## **I. Oportunidades y amenazas**

Como resultado del análisis del entorno, a continuación se detalla las oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa y las amenazas a las que debe hacer frente, las cuales fueron definidas con la participación de personas representativas de las áreas funcionales de la empresa y jefaturas:

### **Oportunidades**

***O.1 Interés de los consumidores por la calidad***, en la actualidad los consumidores gracias de las herramientas tecnológicas, sobre todo de comunicación, primero se informan sobre las características del producto a comprar, razón por la cual, se debe tener en cuenta la eficiencia operativa y de gestión del producto final.

***O.2 Participación en licitaciones***, es una oportunidad de incrementar la participación de la empresa en el mercado nacional.

***O.3 Interés de mercados internacionales***, es una oportunidad de expandir nuestro producto a mercados internacionales.

***O.4 Acciones compartidas con los entes involucrados con la actividad arrocera***, implica la mejora de nuestros servicios, menores riesgos y en consecuencia menores costos.

***O.5 Investigaciones en nuevas variedades en materia prima***, implica un mejor producto y mayor satisfacción al cliente.

***O.6 Utilización de la cascarilla de arroz como fuente de energía***, como fertilizantes, abono y cuidado del medio ambiente.

### **Amenazas**

***A.1 Cambios en los gustos y estilos de vida de los consumidores***, como consecuencia del exceso de ofertas y nos encontramos en una sociedad súper comunicada.

***A.2 Los tratados comerciales internacionales con arancel 0***, como el TLC. MERCOSUR y CAN, con arancel 0 en la importación de productos que causarían caídas en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad.

***A.4 Crisis económica internacional y nacional***, ocasionará la merma del poder adquisitivo y de compra.

***A.5 Presencia de competidores***, existen muchos molinos en nuestro entorno que si bien es cierto como tal no tienen una imagen reconocida ante las empresas por su volumen de producción y la informalidad de sus ventas, existe la posibilidad que tomen fuerza al hacer sinergias entre ellas.

**A.6 Existencia de contrabando**, podría permitir el ingreso de nuevos competidores con costos bajos.

**A.7 Condiciones climáticas variables (fenómeno del niño)**, afecta directamente el nivel de producción de la empresa.

**A.8 Limitado acceso a la información tecnológica de precios y mercados**, es una desventaja manejar información errónea o desfasada en nuestras operaciones, esto no nos pone en ventaja con las otras empresas que compran el mismo material a menor volumen, lo que no nos permite tener ventaja en el precio de adquisición.

**A.9 Escasez en un futuro del recurso hídrico**, pilar de las empresas agroindustriales para la supervivencia y desarrollo de cada uno de sus productos.

A continuación, se transfiere los factores externos (oportunidades y amenazas) de la empresa a una tabla de evaluación analítica, que permita valorizar, cada uno de los factores obtenidos, del mismo modo se ponderará a los factores internos (fortalezas y debilidades).

Esta metodología a utilizar fue propuesta por Fred D. (2015), que se aplica, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- b. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- c. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, oportunidad o amenaza.
- d. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla Nro 02: Matriz de evaluación de los factores externos.

Nº	OPORTUNIDADES	Peso	Calif.	Puntaje
1	Interés de los consumidores por la calidad.	0,10	2	0,20
2	Participar en licitaciones convocadas por el Estado para proveer programas nacionales de alimentación.	0,08	4	0,32
3	Interés de mercados internacionales por importar la producción excedente actual.	0,09	4	0,36
4	Voluntad y acciones compartidas de los entes involucrados en la actividad arrocera para la planificación y ordenamiento de la población, industrialización y comercialización del producto.	0,05	1	0,05
5	Investigaciones en nuevas variedades de materia prima de acuerdo a las exigencias del mercado.	0,10	3	0,30
6	Utilización de la cascarilla de arroz como fuente de energía.	0,06	2	0,12

Nº	AMENAZAS	Peso	Calif.	Puntaje
1	Cambios en los gustos y estilos de vida de los consumidores	0,09	2	0,18
2	Los tratados comerciales internacionales tales como el TLC MERCOSUR y CAN, con arancel 0 en la importación de productos que causarían caídas en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad	0,10	4	0,40
3	Crisis económica internacional y nacional que genera menores capacidades económicas adquisitivas de los consumidores en la canasta familiar.	0,06	3	0,18
4	Presencia de competidores a la vanguardia de los sistemas de calidad para su proceso de pilado.	0,08	4	0,32
5	Contrabando, por la zona norte y sur del país que ocasionan bajos precios.	0,03	1	0,03
6	Condiciones climáticas variables en las diferentes zonas productoras tales como el Fenómeno de “El Niño”.	0,04	2	0,08
8	Limitado acceso a la información tecnológica, de precios y mercados.	0,07	2	0,14
9	Escasez en un futuro del recurso hídrico.	0,05	2	0,10
<b>Total Ponderado</b>		1		2,78

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El total ponderado es 2.78, que significa que nuestra empresa se encuentra por encima de la media, ya que aprovecha más sus oportunidades y evita las amenazas del entorno. Las oportunidades más importantes son: Participar en licitaciones convocadas por el Estado para proveer programas nacionales de alimentación y el interés de mercados internacionales por importar la producción excedente actual. Mientras que sus amenazas más significativas son: Los tratados comerciales internacionales tales como el TLC MERCOSUR y CAN, con arancel 0 en la importación de productos que causarían caídas en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad.

### **3.2.1.3. Análisis interno:**

#### **A.- Cadena de Valor**

Para evaluar internamente la organización y examinar las formas que tiene para lograr ventajas competitivas sostenibles, no es posible observar sus actividades en su conjunto, se hace necesario desagregarlas en etapas. Para ello utilizamos la metodología de Porter, análisis de la cadena de valor.

A través de este análisis, desagregamos las actividades de la empresa en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor.

Dentro de este marco, las actividades de cadena de valor de AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC las clasificamos en cinco actividades primarias que son: secado, logística interna, pilado, logística externa y comercial.

Paralelamente, se tienen las actividades de apoyo, que tal como lo indica su nombre, prestan apoyo no sólo a las actividades primarias sino también entre sí. Estas son: Administración, gestión comercial, gestión de producción y aprovisionamiento.

El análisis que a continuación se muestra fue desarrollado en conjunto con gerentes y jefes de áreas de la empresa, los cuales aportaron información a través de entrega de documentos y archivos sobre datos específicos de la empresa, el resultado se muestra en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia

**Figura Nro. 04: Cadena de Valor de SAN FRANCISCO SAC**

## I. Fortalezas de las actividades primarias

Como parte del análisis interno, a continuación se detallan las fortalezas de las actividades primarias de la cadena de valor de San Francisco SAC

### - Secado:

Este primer eslabón de la cadena de valor, está conformada por actividades orientadas a brindar el mejor servicio al cliente, recepcionando el producto con cierto nivel de humedad y brindándole alternativas de secado del producto que cumplen los requerimientos en cuanto a calidad, precio, comodidad. A continuación detallamos las fortalezas:

**FS.1 Control de calidad**, si bien no existe un área formal de desarrollo, en lo informal, las coordinaciones con el cliente con respecto al nivel de humedad que tiene su producto (arroz en cáscara) se le brinda alternativas de secado de su producto, que pueda optar por el

secado natural o el secado a máquina, permitiéndole al cliente seleccionar aquella que cubra todas sus expectativas, en procura de asegurar el rendimiento de su producto.

- **Logística interna:**

***FLi.1 Medios de transporte propio***, los cuales se encuentran a disposición para el acopio de materia prima.

***FLi.2 Disponibilidad de financiamiento***, para alcanzar los objetivos empresariales, de acuerdo a la inversión.

- **Pilado: (humedad, descascaro y producto - subproductos):**

***FPI.1 Flexibilidad***, para adaptar el proceso y ajuste de las líneas de producción según las necesidades.

***FPI.2 Know How***, capitalizado a lo largo de estos años, constituye el activo más importante del área que ha permitido el desarrollo acelerado de la curva de aprendizaje.

***FPI.3 Calidad***, con la calidad de servicio requerida por el cliente bajo supervisión desde la siembra del producto hasta el empaquetado.

***FPI.4 Tecnología***, adecuada para el servicio que brinda

- **Logística externa:**

***FLe.01 Centros de venta ubicados en distintos puntos del país***, los productos finales y órdenes de servicio son entregados directamente al cliente y molienda, a través de cualquier punto del país, gracias a la descentralización comercial que la empresa sostiene.

- **Comercial:**

***FCo.1 Personal especializado en ventas***, el trato personalizado durante y post-venta es la principal estrategia comercial de SAN FRANCISCO SAC brindando un nivel de atención con respuesta rápida y satisfactoria.

***FCo.3 Confianza y excelentes relaciones con los clientes***, para el manejo de precios del producto y sus derivados (polvillo, ñelén, etc).

## **II. Fortalezas de las actividades de apoyo**

A continuación detallamos las fortalezas de las actividades de apoyo:

### **- Administración**

***FAd.1 Medios de transportes propios***, que conforman uno de los activos más importantes de la empresa.

***FAd.2 Disponibilidad de financiamiento***, que permite asegurar la inversión de la producción.

***FAd.3 Tecnología moderna***, para las diferentes actividades productivas de la empresa

***FAd.4 Centros de ventas descentralizadas***, para la atención ágil a nuestros clientes.

### **- Gestión Comercial**

***FGc.1 Confianza y excelentes relaciones con los clientes***, principal activo intangible de la empresa.

***FGc.2 Personal especializado para las ventas***, colaboradores con experiencia en el rubro y aptitudes de negociación comercial.

### **- Gestión de producción**

***FGp.1 Practica de control de calidad***, contribuye a asegurar el análisis efectivo durante el proceso de pilado.

***FGp.2 Capacidad instalada***, a disposición y flexible para la producción de derivados

### **- Aprovisionamiento:**

Conformado por actividades de compra, traslado, recepción, manipulación y almacenaje de insumos y materiales. Básicamente las compras corresponden a la adquisición de semillas, pesticidas y abono para la siembra, además de envases y embalajes, en el mercado nacional,

adicionalmente mencionamos las actividades de compra de materiales, como repuestos para las máquinas de secado y pilado requeridos en el proceso productivo, como parte de las actividades de aprovisionamiento, tenemos el compromiso del personal y trabajo en equipo en consolidación en el área logística.

### **III. Debilidades de actividades primarias**

#### **- Secado:**

Existen dos formas de secado en el servicio: por medio natural y por máquina, la segunda forma por su nivel de rapidez es el que experimenta mayor demanda en el cliente, sin embargo, la capacidad de la misma no es suficiente para la demanda del mercado.

#### **- Logística interna**

***DLi.1 Deficiente comunicación interna***, no permite la medición del desempeño e identificación de oportunidades de mejora para la optimización de los flujos, tiempos y costos en los procesos.

***DLi.2 Ausencia de plan estratégico***, implica la poca o nula competitividad en el rubro.

***DLi.3 Decisiones centralizadas***, como consecuencia genera dependencia excesiva en la toma de decisiones, pérdida de creatividad, oportunidades y desarrollo en el personal y por ende en la empresa.

***DLi.4 Ausencia de programas de capacitación***, generando obsolescencia de conocimientos y atrasos en calidad de gestión.

#### **- Pilado: (humedad, descascarado y producto - subproductos):**

***DPi.1 Ausencia de sistemas integrados de calidad***, sobre todo durante el proceso de pilado.

- **Logística Externa**

***DLe.1 Falta de responsabilidad social***, que genera deterioro en la imagen de la empresa.

- **Comercial**

***DCo.1 Determinación de precios***: no se adecúa a la situación del mercado, generando pérdidas y en consecuencia pérdida de mercado.

***DCo.2: Carencia de planificación en promociones***: débil sin opciones innovadores para llegar a más clientes.

**IV. Debilidades de actividades de apoyo**

- **Administración**

***DAd.1 Deficiente comunicación interna***, por lo que no permiten establecer el espíritu de grupo que alimenta a una organización para su desarrollo.

***DAd.2 Ausencia de un plan estratégico***, que permita delinear los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

***DAd.3 Decisiones centralizadas en el accionista mayoritario***, constituye una característica peculiar en la empresa generando una dependencia exagerada y poco productiva.

***DAd.4 Ausencia de programas de capacitación al personal***, implica la restricción de acceso a nuevas técnicas de gestión que permita plasmarlo en la empresa.

***DAd.5 Falta de responsabilidad social***, lo cual representa el deterioro de la imagen institucional.

- **Gestión comercial**

***DCo.1 Determinación de precios***, solo se tiene en cuenta los precios emitidos por el ministerio de agricultura, sin tener en cuenta a la situación del mercado.

**DCo.2 Escasa planificación comercial**, no acorde a las actividades de promoción mercadeo y publicidad que debería ejecutar la empresa.

- **Gestión de producción**

**DPL1 Carencia de sistemas integrados de calidad**, no permiten alcanzar niveles óptimos de calidad de los programas de producción que permitan un nivel de servicio superior y altamente rentable.

- **Aprovisionamiento**

Eventualmente existen casos en los cuales la información entregada difiere de lo real, básicamente por la falta de actualización de la información fuente que maneja y por la interacción equivocada de los usuarios.

**V. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

En base al análisis de la cadena de valor, se procede a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa con la matriz EFI, la que se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla Nro 03: Matriz de evaluación de los factores internos.**

Nº	FORTALEZAS	Peso	Calif.	Puntaje
1	Practica análisis de control de calidad durante el proceso.	0,09	1	0,09
2	Capacidad instalada disponible y flexible para la producción de derivados.	0,05	2	0,10
3	Confianza y excelentes relaciones con los clientes.	0,08	4	0,32
4	Medios de transporte propios de la empresa, disponible para el acopio de materia prima.	0,04	3	0,12
5	Adecuada disponibilidad de financiamiento por parte del molino al agricultor.	0,08	3	0,24
6	Cuenta con tecnología actualizada tanto para el pilado como para el secado de arroz.	0,04	3	0,12
7	Centros de venta ubicados en distintos puntos del país que permite una rápida comercialización del arroz pilado.	0,09	4	0,36
8	Personal especializado para las ventas de los productos.	0,04	3	0,12

Nº	DEBILIDADES	Peso	Calif.	Puntaje
1	Deficiente comunicación interna.	0,04	3	0,12
2	Ausencia de un plan estratégico para ser más competitivos.	0,08	2	0,16
3	Decisiones centralizadas en el accionista mayoritario de la empresa.	0,06	3	0,18
4	La determinación de precios no se adecúa a la situación del mercado.	0,08	3	0,24
5	No cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado.	0,1	4	0,40
6	Ausencia de programas de capacitación al personal.	0,05	2	0,10
7	Falta de responsabilidad social.	0,03	2	0,06
8	Poca inteligencia comercial al no planificar con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo y publicidad.	0,05	2	0,10
<b>Total Ponderado</b>		1		2,83

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El total ponderado es 2.83 significa que nuestra empresa se encuentra por encima de la media, aprovechando sus fortalezas más importantes que son: Centros de venta ubicados en distintos puntos del país que permite una rápida comercialización del arroz pilado y la confianza y excelentes relaciones con los clientes. Mientras que sus debilidades más significativas son: La empresa no cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado y la determinación de precios no se adecúa a la situación del mercado.

#### 3.2.1.4. Planificación estratégica:

Una vez obtenida y procesada la información como consecuencia del análisis e interpretación de resultados, se propuso la siguiente visión y misión de la empresa:

##### 1. Visión:

En el 2022 nos convertiremos en una corporación sólida y reconocida con productos y servicios de calidad que generen valor para sus integrantes y la sociedad, asimismo ser la

empresa líder en el procesamiento y distribución de arroz con un equipo tecnológico y humano integrado a las necesidades de los clientes y a la evolución del mercado. Así también elevar cada vez más la eficiencia en el servicio de transformación e información para el cual se está haciendo uso de la tecnología, nuevas técnicas y el constante estudio del mercado.

## **2. Misión:**

Ofrecer productos y servicios de calidad con valor agregado para toda la cadena productiva de arroz, desde los agricultores hasta los consumidores, mediante el estudio de las necesidades del mercado para el desarrollo de las semillas adecuadas apoyando oportunamente a los productores del campo, otorgándoles préstamos y así tener el mayor acopio de arroz; lograr que el talento y la voluntad de las personas se orienten a la generación de valor con productos y servicios de calidad que permitan el mantenimiento y plena satisfacción de los clientes.

Posteriormente, se determinó los objetivos a corto y largo plazo que debe seguir la empresa y para el logro de los mismos, es necesario que se conozcan a través de la respectiva difusión y direccionamiento de cada uno de ellos.

## **3. Objetivos y metas:**

### **3.1. Objetivos:**

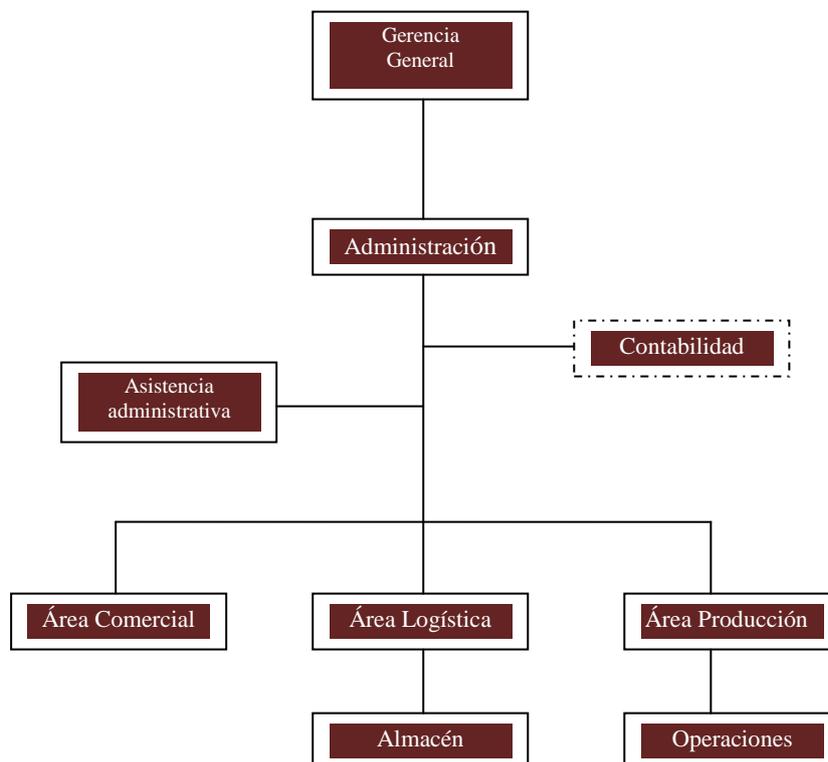
- Mejorar la producción de nuestros productos aplicando sistemas de calidad integrados y eficientes.
- Invertir en la última tecnología sobre el procesamiento del arroz y en la capacitación de todas las personas involucradas en él, con el fin de alcanzar un control total de producción y calidad que nos permita ser cada día más competitivos.

- Determinar a través del análisis FODA las ideales estrategias competitivas para abarcar nuevos mercados nacionales y/o internacionales para lograr el liderazgo en el sector arrocero.
- Desarrollar nuestro talento humano, mediante la participación en por lo menos tres eventos de capacitación al año que guarden concordancia con la naturaleza de su trabajo.

### 3.2. Meta:

Alcanzar el liderazgo de los mercados arroceros a nivel nacional, ofreciendo productos de alta calidad y óptimo servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes.

#### 4. Organigrama funcional Agroindustrias San Francisco SAC



Fuente: Agroindustrias San Francisco SAC

**Figura n° 05: Organigrama Agroindustrias San Francisco SAC**

La organización de la empresa obedece al de tipo funcional, por lo tanto, sus integrantes deberán cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deberán conformar equipos de trabajo que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Por lo tanto las actividades de la organización se transformarán en un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas. En consecuencia, la cooperación entre los equipos es esencial para el cumplimiento de sus objetivos teniendo en cuenta el código de ética que toda organización competitiva debe seguir, através de su cultura organizacional.

## 5. Valores

A continuación se detalla el marco de referencia sobre el cual Agroindustrias San Francisco SAC basa su comportamiento ante los stakeholders:

- ***Respeto:***

Hacia todas las personas que directa o indirectamente conforman las empresas, las buenas relaciones entre clientes, proveedores, trabajadores y comunidad.

- ***Responsabilidad:***

Cumplir oportuna y eficientemente con los compromisos adquiridos.

- ***Innovación:***

Ser capaces de cambiar las cosas a partir de nuevos enfoques.

- ***Flexibilidad:***

Tener la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios.

- ***Trabajo en equipo:***

Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, anteponiendo la meta grupal antes que la individual.

## **6. Análisis FODA**

### **6.1. Factores internos:**

#### ➤ **Fortalezas:**

1. Practica análisis de control de calidad durante el proceso.
2. Capacidad instalada disponible y flexible para la producción de derivados.
3. Confianza y excelentes relaciones con los clientes.
4. Medios de transporte propios de la empresa, disponible para el acopio de materia prima, y la distribución del producto final (arroz pilado).
5. Adecuada disponibilidad de financiamiento por parte del molino al agricultor.
6. Cuenta con tecnología actualizada tanto para el pilado como para el secado de arroz.
7. Centros de venta ubicados en distintos puntos del país que permite una rápida comercialización del arroz pilado.
8. Personal especializado para las ventas de nuestros productos.

#### ➤ **Debilidades:**

1. Deficiente comunicación interna.
2. Ausencia de un plan estratégico para ser más competitivos.
3. Decisiones centralizadas en el accionista mayoritario de la empresa.
4. La determinación de precios no se adecua a la situación del mercado.
5. No cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado.
6. Carencia de programas de capacitación al personal.
7. Falta de responsabilidad social.

8. Carencia de gestión comercial al no planificar con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo y publicidad.

## **6.2. Factores externos:**

### ➤ **Oportunidades:**

1. Interés de los consumidores por la calidad.
2. Participar en licitaciones convocadas por el Estado para proveer programas nacionales de alimentación.
3. Interés de mercados internacionales por importar la producción excedente actual.
4. Voluntad y acciones compartidas de los entes involucrados en la actividad arrocera para la planificación y ordenamiento de la población, industrialización y comercialización del producto.
5. Investigaciones en nuevas variedades de materia prima de acuerdo a las exigencias del mercado.
6. Utilización de la cascarilla de arroz como fuente de energía.

### ➤ **Amenazas:**

1. Cambios en los gustos y estilos de vida de los consumidores.
2. Los tratados comerciales internacionales tales como el TLC MERCOSUR y CAN, con arancel 0 en la importación de productos que causarían caídas en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad.
3. Crisis económica internacional y nacional que genera menores capacidades económicas adquisitivas de los consumidores en la canasta familiar.

4. Presencia de competidores a la vanguardia de los sistemas de calidad para su proceso de pilado.
5. Contrabando, por la zona norte y sur del país que ocasionan bajos precios.
6. Condiciones climáticas variables en las diferentes zonas productoras tales como el Fenómeno de “El Niño”.
7. Limitado acceso a la información tecnológica, de precios y mercados.
8. Escasez en un futuro del recurso hídrico.

## 7. Estrategia de internalización

**Tabla Nro 04: Análisis FODA**

<b>Factores Internos vs Factores Externos</b>	<b>Nº</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	F1	Practica análisis de control de calidad durante el proceso.
	F2	Capacidad instalada disponible y flexible para la producción de derivados.
	F3	Confianza y excelentes relaciones con los clientes.
	F4	Medios de transporte propios de la empresa, disponible para el acopio de materia prima.
	F5	Adecuada disponibilidad de financiamiento por parte del molino al agricultor.
	F6	Cuenta con tecnología actualizada tanto para el pilado como para el secado de arroz.
	F7	Centros de venta ubicados en distintos puntos del país que permite una rápida comercialización del arroz pilado.
	F8	Personal especializado para las ventas de nuestros productos.
<b>Nº</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b><u>ESTRATEGIAS F.O:</u></b>
<b>O1</b>	Interés de los consumidores por la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en investigaciones sobre materias primas</li> </ul>

<b>O2</b>	Participar en licitaciones convocadas por el Estado para proveer programas nacionales de alimentación.	<p>tales como: Nuevas variedades resistentes a las plagas, variedades para mejorar la productividad, etc....(F3, F5, O1, O5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar la posibilidad de producir nuevos productos (arrozces integrales, instantáneos, y saborizados) utilizando la tecnología existente. (F1, F2, F3, F6, O1, O5)</li> <li>• Penetración en el mercado por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización. (F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>• Coordinar con PRONAA los principales requisitos para las adquisiciones y solicitar la participación en cada una de ellas. (F1, F3, F7, F8, O1, O2, O4)</li> </ul>	
<b>O3</b>	Interés de mercados internacionales por importar la producción excedente actual.		
<b>O4</b>	Voluntad y acciones compartidas de los entes involucrados en la actividad arrocera para la planificación y ordenamiento de la producción, industrialización y comercialización del producto.		
<b>O5</b>	Investigaciones en nuevas variedades de materia prima de acuerdo a las exigencias del mercado.		
<b>O6</b>	Utilización de la cascarilla de arroz como fuente de energía.		
<b>Factores Internos vs Factores Externos</b>			<b>Nº</b>
		D1	Deficiente comunicación interna.
		D2	Ausencia de un plan estratégico para ser más competitivos.
		D3	Decisiones centralizadas en el accionista mayoritario de la empresa.
		D4	La determinación de precios no se adecúa a la situación del mercado.
		D5	No cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado.
		D6	Ausencia de programas de capacitación al personal.
		D7	Falta de responsabilidad social.
		D8	Carencia de gestión comercial al no planificar con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo y publicidad.
<b>Nº</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O:</b>	
<b>O1</b>	Interés de los consumidores por la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales dificultades de comunicación entre la empresa y los transportistas, entre los departamentos, entre las oficinas y el molino y plantear mecanismos para la integración funcional. (D1, D2, D3, O4)</li> <li>• Intensificar el control de Calidad aplicando sistemas integrados tales como BPM, SSOP, Control de Plagas, HACCP y asegurar nuestra preferencia en el mercado tanto nacional e internacional. (D2, D3,</li> </ul>	
<b>O2</b>	Participar en licitaciones convocadas por el Estado para proveer programas nacionales de alimentación.		
<b>O3</b>	Interés de mercados internacionales por importar la producción excedente actual.		

<b>O4</b>	Voluntad y acciones compartidas de los entes involucrados en la actividad arrocerá para la planificación y ordenamiento de la población, industrialización y comercialización del producto.	D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un estudio de mercado profundo para investigar proveedores (satisfacción en el servicio, área sembrada y necesidades de financiamiento), clientes (hábitos de compra, hobbies y nivel de fidelidad por el producto), consumidores (identificar grupos por estratos sociales, panel de consumidores y degustaciones) y competidores (capacidad instalada y de producción, sistemas de comercialización, sistemas de financiación y estructura de mercadeo). (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>• Participar en ferias promocionales que permitan acceder a mayores contactos comerciales. (D2, D3, D8, O1, O3, O4, O5, O6)</li> <li>• Realizar actividades de responsabilidad social en la comunidad y con los proveedores de materias primas. (D2, D3, D7, O2, O5, O6)</li> <li>• Minimizar los porcentajes de contaminación ambiental empleando el gas obtenido de la cascarilla de arroz como combustible. (D7, O6)</li> <li>• Capacitar continuamente a nuestro personal para mejorar el Servicio de Atención al cliente y aplicar controles estrictos de calidad. (D2, D6, D8, O1, O2, O3, O4)</li> </ul>
<b>O5</b>	Investigaciones en nuevas variedades de materia prima de acuerdo a las exigencias del mercado.	
<b>O6</b>	Utilización de la cascarilla de arroz como fuente de energía.	

<b>Factores Internos vs Factores Externos</b>		<b>N°</b>	<b>FORTALEZAS</b>
		F1	Practica análisis de control de calidad durante el proceso.
		F2	Capacidad instalada disponible y flexible para la producción de derivados.
		F3	Confianza y excelentes relaciones con los clientes.
		F4	Medios de transporte propios de la empresa, disponible para el acopio de materia prima.
		F5	Adecuada disponibilidad de financiamiento por parte del molino al agricultor.
		F6	Cuenta con tecnología actualizada tanto para el pilado como para el secado de arroz.
		F7	Centros de venta ubicados en distintos puntos del país que permite una rápida comercialización del arroz pilado.
		F8	Personal especializado para las ventas de nuestros productos.
<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A:</b>	
<b>A1</b>	Cambios en los gustos y estilos de vida de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar un Plan de Capacitación con miras a</li> </ul>	

<b>A2</b>	Los tratados comerciales internacionales tales como el TLC MERCOSUR y CAN, con arancel 0 en la importación de productos que causarían caídas en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad	<p>que los vendedores, los empleados y los transportistas sean identificados por los clientes como los mejores del sector, así como lograr que los empleados tengan un gran sentido de pertenencia y un gran conocimiento de la misión, valores, proyectos, metas, producto, calidad del servicio, argumentos de ventas y beneficios del producto. (F3, F4,F5,F6, F7, F8, A1, A2, A4, A5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un Plan de calidad que nos permita alcanzar ser el primer molino que adquiera el sello de calidad ISO. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A4, A8)</li> <li>• Incentivar las alianzas entre productores e industrias de transformación (Molinos), que permitan una oferta sostenible y eficaz en el mercado. (F2, F3, F4, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A5, A6, A9)</li> <li>• Invertir en la innovación del producto dándole un valor agregado que permita diferenciarlo en el mercado. (F1, F2, F4, F6, F7, F8, A1, A2, A4, A5)</li> </ul>
<b>A3</b>	Crisis económica internacional y nacional que genera menores capacidades económicas adquisitivas de los consumidores en la canasta familiar.	
<b>A4</b>	Presencia de competidores a la vanguardia de los sistemas de calidad para su proceso de pilado.	
<b>A5</b>	Contrabando, por la zona norte y sur del país que ocasionan bajos precios.	
<b>A6</b>	Condiciones climáticas variables en las diferentes zonas productoras tales como el Fenómeno de “El Niño”.	
<b>A8</b>	Limitado acceso a la información tecnológica, de precios y mercados.	
<b>A9</b>	Escasez en un futuro del recurso hídrico.	

		<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores Internos vs Factores Externos</b>		1 Deficiente comunicación interna.
		2 Ausencia de un plan estratégico para ser más competitivos.
		3 Decisiones centralizadas en el accionista mayoritario de la empresa.
		4 La determinación de precios no se adecúa a la situación del mercado.
		5 No cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado.
		6 Ausencia de programas de capacitación al personal.
		7 Falta de responsabilidad social.
		8 Carencia de gestión comercial al no planificar con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo y publicidad.
<b>Nº</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b><u>ESTRATEGIAS D.A:</u></b>
<b>1</b>	Cambios en los gustos y estilos de vida de los consumidores	

2	Los tratados comerciales internacionales tales como el TLC MERCOSUR y CAN, con arancel 0 en la importación de productos que causarían caídas en el precio del productor lo cual afectará sensiblemente, su ingreso y utilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la gestión empresarial, introduciendo organizadamente mecanismos alternativos que posibiliten organizar ofertas, conseguir estables y mejores precios, reducir costos de transacción. (D2, D3, D4, D5, D6, D8, A1, A2, A3, A4, A5, A8)</li> <li>• Generación de empleo especializado, con el desarrollo de tecnologías propiciar la especialización de la mano de obra. (D2, D3, D6, A3, A4)</li> <li>• A través de mesas de negociaciones reducir costos de insumos y servicios productivos, considerando haber logrado organizaciones fuertes de los demandantes. (D3, D5, D8, A1, A2, A3, A4, A5)</li> </ul>
3	Crisis económica internacional y nacional que genera menores capacidades económicas adquisitivas de los consumidores en la canasta familiar.	
4	Presencia de competidores a la vanguardia de los sistemas de calidad para su proceso de pilado.	
5	Contrabando, por la zona norte y sur del país que ocasionan bajos precios.	
6	Condiciones climáticas variables en las diferentes zonas productoras tales como el Fenómeno de “El Niño”.	
8	Limitado acceso a la información tecnológica, de precios y mercados.	
9	Escasez en un futuro del recurso hídrico.	

Fuente: Elaboración propia

## 8. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito que a continuación se describen fueron generados y ponderados, a través de un taller que se realizó con el gerente y personal clave de la organización. (Ver Anexo nº 04)

- Rentabilidad para el accionista.
- Innovación de productos y procesos
- Excelencia en Servicio al Cliente.
- Eficiencia Operativa.
- Colaboradores capaces y creativos
- Calidad del producto

## 9. Matriz del perfil competitivo

Para el análisis de esta matriz, se identificó a los principales competidores de la empresa y a través de una calificación de los factores críticos de éxito del sector arrocero donde participan, se procedió a analizar el perfil competitivo de las empresas.

**Tabla Nro 05: Matriz del perfil competitivo**

Factores Críticos de Éxito	Peso	Agroindustrias San Francisco		MOLINOR		COMOLSA	
		Calif.	P.P	Calif.	P.P	Calif.	P.P
Calidad del Producto	0,25	2	0,50	4	1,00	4	1,00
Calidad del Servicio	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Empleados Calificados	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Maquinaria Adecuada	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Imagen de la Empresa	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Dirección de Mercado Meta	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Dirección de Marketing	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Organización Eficaz	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Posición Económica	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Ubicación e infraestructura	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Buenas Relaciones con los proveedores y clientes	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,01</b>		<b>3,55</b>		<b>3,11</b>

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la calidad del producto y la calidad de servicio al cliente son los factores críticos de mayor importancia para el éxito dentro del sector y esto no es aprovechado por Agroindustrias San Francisco SAC.

En el total, San Francisco obtiene un 3.01 por debajo de Molinor y Comolsa, sin embargo Molinor tiene un total de 3.55, esto quiere decir que con Molinor están así las cosas: calidad del servicio, empleados calificados, maquinaria adecuada, organización eficaz, posición económica y ubicación e infraestructura empatan por lo que San Francisco tiene que fortalecer esto y además en calidad del producto, imagen de la empresa y dirección de marketing nos supera Molinor (siendo el primero uno de los factores de éxito con peso elevado), por lo tanto se tiene que optimizar la eficiencia en los procesos de producción para disminuir los reclamos y elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y mejorar nuestra presentación de producto además de fortalecer nuestra ubicación e infraestructura en que San Francisco se encuentra en desventaja, sin embargo, en los factores con respecto a la dirección de marketing y buenas relaciones con los proveedores y clientes, San Francisco supera a Molinor.

#### **10. Formulación de estrategias**

En base al análisis FODA se formulan las estrategias necesarias que determinarán los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos la empresa.

De acuerdo a los siguientes resultados se formula las estrategias:

- Resultado de EFE y EFI de (Ver cuadro Nro. 06 y cuadro Nro. 07)

se tiene lo siguiente: EFE = 2.83

EFI = 2.78

Estos resultados nos indican que la empresa se encuentra en una etapa de Crecimiento y Construcción (Ver cuadro Nro. 03)

De acuerdo a los resultados anteriores detallamos los cuatro tipos de estrategias formuladas:

**Tabla Nro 06: Matriz FODA – Agroindustrias San Francisco SAC**

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>F</b></p>	<p><b>D</b></p>
<p><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS F.O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en investigaciones sobre materias primas tales como: Nuevas variedades resistentes a las plagas, variedades para mejorar la productividad, etc....(F3, F5, O1, O5)</li> <li>• Investigar la posibilidad de producir nuevos productos (arroz integrales, instantáneos, y saborizados) utilizando la tecnología existente. (F1, F2, F3, F6, O1, O5)</li> <li>• Penetración en el mercado por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización. (F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>• Coordinar con PRONAA los principales requisitos para las adquisiciones y solicitar la participación en cada una de ellas. (F1, F3, F7, F8, O1, O2, O4)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS D.O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales dificultades de comunicación entre la empresa y los transportistas, entre los departamentos, entre las oficinas y el molino y plantear mecanismos para la integración funcional. (D1, D2, D3, O4)</li> <li>• Intensificar el control de Calidad aplicando sistemas integrados tales como BPM, SSOP, Control de Plagas, HACCP y asegurar nuestra preferencia en el mercado tanto nacional e internacional. (D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5)</li> <li>• Desarrollar un estudio de mercado profundo para investigar proveedores (satisfacción en el servicio, área sembrada y necesidades de financiamiento), clientes (hábitos de compra, hobbies y nivel de fidelidad por el producto), consumidores (identificar grupos por estratos sociales, panel de consumidores y degustaciones) y competidores (capacidad instalada y de producción, sistemas de comercialización, sistemas de financiación y estructura de mercadeo). (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</li> <li>• Participar en ferias promocionales que permitan acceder a mayores contactos comerciales. (D2, D3, D8, O1, O3, O4, O5, O6)</li> <li>• Realizar actividades de responsabilidad social en la comunidad y con los proveedores de materias primas. (D2, D3, D7, O2, O5, O6)</li> <li>• Minimizar los porcentajes de contaminación ambiental empleando el gas obtenido de la cascarilla de arroz como combustible. (D7, O6)</li> <li>• Capacitar continuamente a nuestro personal para mejorar el Servicio de Atención al cliente y aplicar controles estrictos de calidad. (D2, D6, D8, O1, O2, O3, O4)</li> </ul>
<p><b>O</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS F.A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar un Plan de Capacitación con miras a que los vendedores, los empleados y los transportistas sean identificados por los clientes como los mejores del sector, así como lograr que los empleados tengan un gran sentido de pertenencia y un gran conocimiento de la misión, valores, proyectos, metas, producto, calidad del servicio, argumentos de ventas y beneficios del producto. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A4, A5)</li> <li>• Diseñar un Plan de calidad que nos permita alcanzar ser el primer molino que adquiera el sello de calidad ISO. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A4, A8)</li> <li>• Incentivar las alianzas entre</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS D.A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la gestión empresarial, introduciendo organizadamente mecanismos alternativos que posibiliten organizar ofertas, conseguir estables y mejores precios, reducir costos de transacción. (D2, D3, D4, D5, D6, D8, A1, A2, A3, A4, A5, A8)</li> <li>• Generación de empleo especializado, con el desarrollo de tecnologías propiciar la especialización de la mano de obra. (D2, D3, D6, A3, A4)</li> <li>• A través de mesas de negociaciones reducir costos de insumos y servicios productivos, considerando haber logrado organizaciones fuertes de los demandantes. (D3, D5, D8, A1, A2, A3, A4, A5)</li> </ul>
<p><b>A</b></p>		

	<p>productores e industrias de transformación (Molinos), que permitan una oferta sostenible y eficaz en el mercado. (F2, F3, F4, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A5, A6, A9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en la innovación del producto dándole un valor agregado que permita diferenciarlo en el mercado. (F1, F2, F4, F6, F7, F8, A1, A2, A4, A5)</li> </ul>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.5. Desarrollo del cuadro de mando integral (BSC)

Para el desarrollo del BSC se van a utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1992) en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento).

Perspectiva	Objetivo Estratégico
<b>Financiera</b>	Incrementar el valor agregado económico de SAN FRANCISCO SAC, posicionándola como empresa innovadora en procesamiento y distribución de arroz potenciando su crecimiento y haciéndola altamente rentable y competitiva.
<b>Clientes</b>	Mejorar constantemente nuestra eficiencia y eficacia en los procesos a fin de entregar un producto de excelente calidad, que genere fidelización del cliente y obtención de nuevos clientes que se sientan satisfechos con nuestros productos y servicios.
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar continuamente los productos y procesos internos, a través de la utilización de técnicas y herramientas de gestión que contribuyan al cumplimiento de los compromisos, de ésta manera mejorar la productividad y plazos de entrega.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar nuestra imagen y relaciones con nuestros stakeholders. Fortalecer la integración y trabajo en equipo y capacitar al recurso humano. Incentivar al personal a proponer oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia

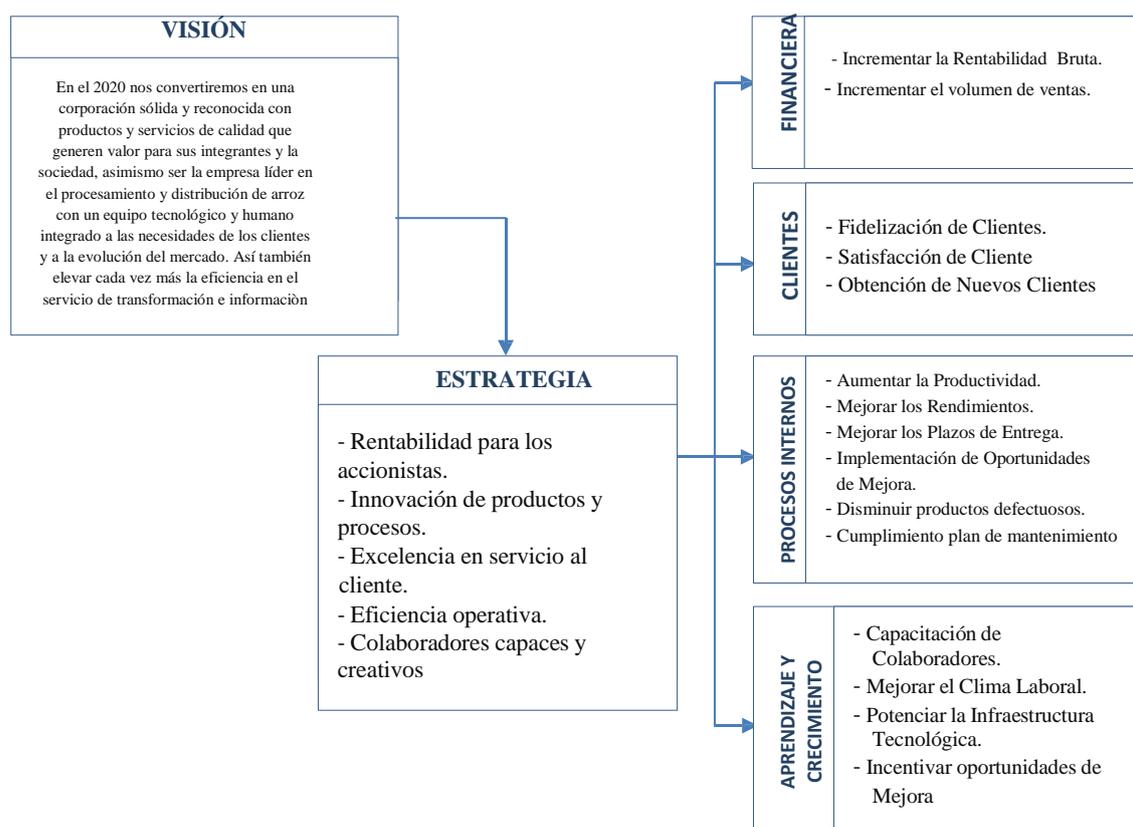
#### **Cuadro Nro. 06: Objetivos estratégicos de Agroindustrias San Francisco SAC**

Las declaraciones de visión y misión de Agroindustrias San Francisco SAC expuestas anteriormente, establecen la importancia de establecer estrategias enfocadas a la rentabilidad de la empresa, la calidad del servicio al cliente, la innovación productos, procesos y ventajas competitivas que le den un lugar privilegiado en los nichos de

mercado seleccionados y finalmente contribuir al desarrollo de los Stakeholders, todo ello está plasmado en los cuatro objetivos estratégicos definidos.

Asimismo, estos objetivos estratégicos globalizan el conjunto de temas estratégicos obtenidos en el análisis FODA y son los que deben perseguirse para el adecuado desempeño de los distintas áreas de la organización, por lo tanto, concluimos en base a ambos análisis que el camino a seguir está claramente determinado.

La figura Nro.06, muestra como los objetivos estratégicos se han traducido en conceptos de indicadores primarios que más adelante serán detallados



Fuente: Elaboración propia

**Figura Nro. 06: Objetivos estratégicos SAN FRANCISCO SAC**

En el siguiente cuadro Nro. 13 se explica detalladamente la correspondencia existente entre cada uno de los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito.

**Tabla Nro. 07: Relación entre Objetivos Estratégicos y FCE**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b>					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<b>Perspectiva Financiera</b>						
Incrementar la Rentabilidad Bruta	x					
Incrementar Volumen de Ventas	x					
<b>Perspectiva de Clientes</b>						
Fidelización de Clientes			x			x
Satisfacción del Cliente			x			x
Obtención de Nuevos Clientes		x	x			
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>						
Aumentar la Productividad	x			x		
Mejorar los Rendimientos		x		x		
Mejorar los Plazos de Entrega		x		x		
Implementación de Oportunidades de Mejora					x	
Disminuir productos defectuosos						x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento			x			x
<b>Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento</b>						
Capacitación de Colaboradores			x		x	x
Mejorar el Clima Laboral			x	x		
Incentivar oportunidades de Mejora					x	
Potenciar la Infraestructura Tecnológica			x			

E1 Rentabilidad para los accionistas
E2 Innovación de Productos y Procesos
E3 Excelencia en Servicio al Cliente
E4 Eficiencia Operativa
E5 Colaboradores capaces y creativos
E6 Calidad del Producto

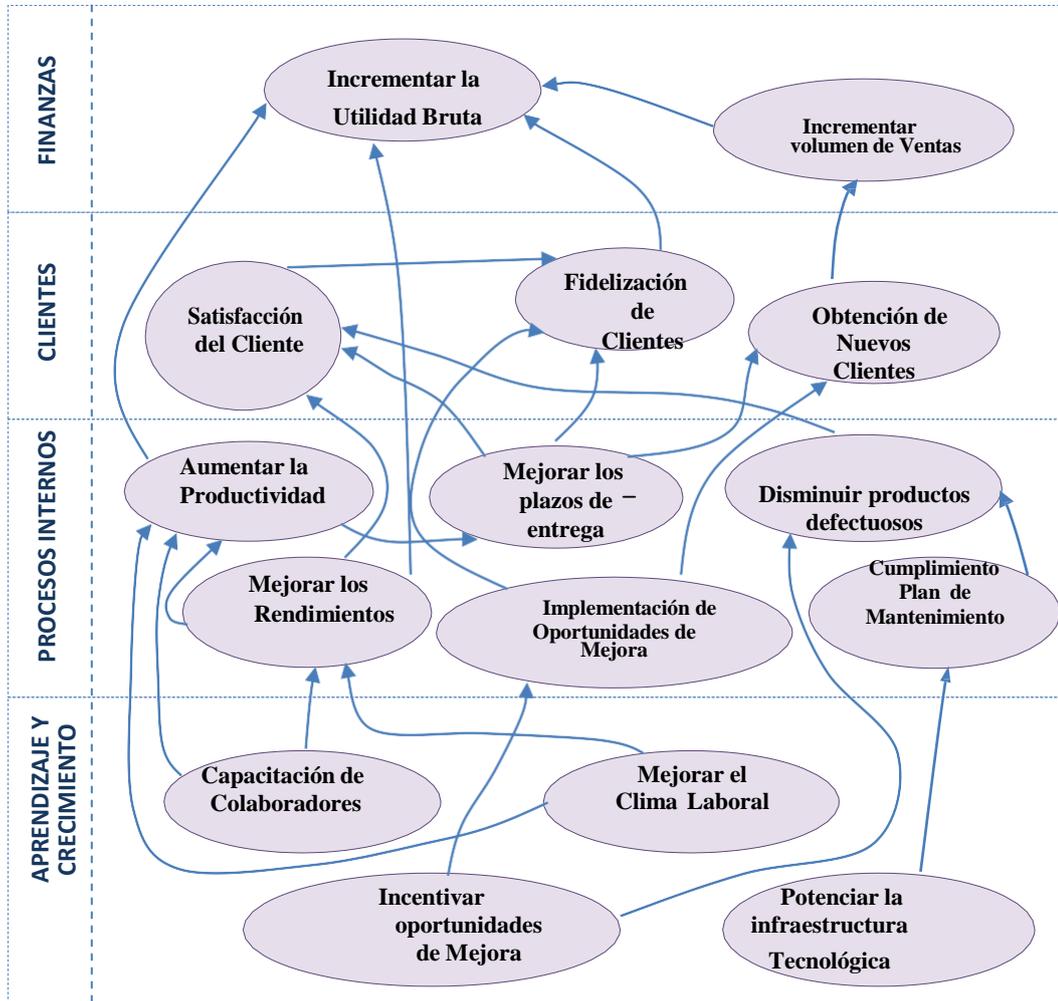
Fuente: Elaboración propia

## **1.- Mapa estratégico Agroindustrias San Francisco SAC**

El desarrollo de indicadores estratégicos que conforman el Mapa Estratégico de nivel superior es nuestra primera aproximación a lo que será el uso práctico del modelo. La visión de San Francisco SAC fue la base para definir los factores críticos de éxito que se acaban de presentar. Los factores críticos de éxito a su vez servirán de base para los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa a la luz de su estrategia y de tal forma, cubrir todos los aspectos claves de la operación.

Para formar el Mapa Estratégico de esta lista de objetivos estratégicos, se definen las relaciones de causa-efecto obtenidas como resultado del análisis de los procesos de la empresa, de la cadena de valor y de la interacción de las fuerzas competitivas en la industria. Las relaciones indicadas son las más significativas y de mayor impacto sobre la organización. Relaciones menores, que de hecho existen entre casi todos los objetivos, no se indican para mantener claras las prioridades de la operación de la empresa.

En la siguiente figura se presenta el Mapa Estratégico de primer nivel de San Francisco SAC que muestra gráficamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos que llevan a la meta de alcanzar la visión y crear valor para la empresa.



Fuente: Elaboración propia

**Figura Nro. 07: Mapa estratégico de SAN FRANCISCO SAC**

El Mapa Estratégico es el primer paso del proceso que busca convertir la visión abstracta en un sistema de estrategias, objetivos e indicadores con la capacidad de impulsar el desarrollo de la empresa para alcanzar su visión.

En términos globales, con haber definido el Scorecard de nivel superior, el primer y más importante mapa estratégico de la implementación, se tiene ya una definición clara tanto de los componentes de la estrategia como de la lógica que se debe seguir en su ejecución para que la empresa pueda lograr alcanzar su visión.

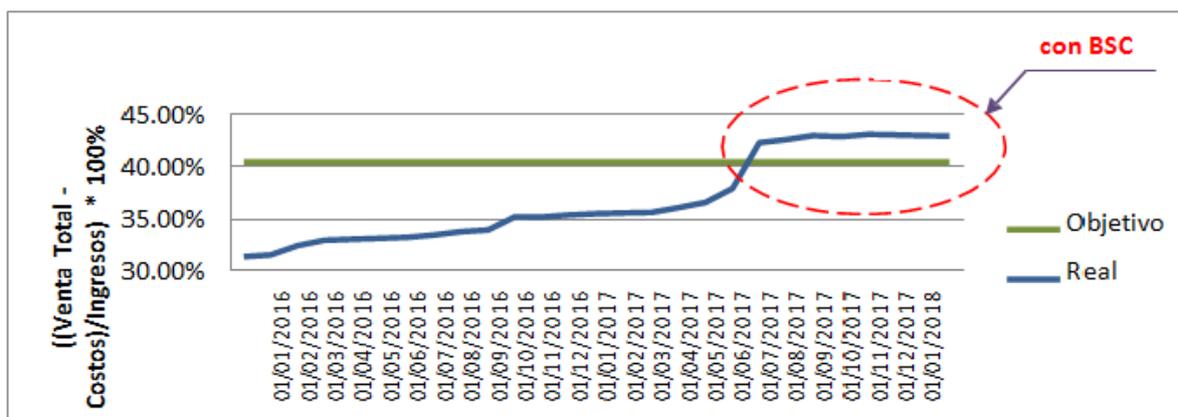
A continuación se muestran los posibles resultados obtenidos antes y después de formular el Balance Score Card en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC, en la cual se han podido definir 15 indicadores básicos:

**Perspectiva financiera:**

**Tabla Nro. 08: Estado de Ganancia y Pérdidas de AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC**

AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC				AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC			
ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS				ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017				AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
( En Miles de Nuevos Soles )				( En Miles de Nuevos Soles )			
VENTAS	S/.	3,644,640.17	100%	VENTAS	S/.	3,320,225.14	100%
COSTO DE VENTAS	(	2,215,777.80	60.80%	COSTO DE VENTAS	(	2,219,777.42	66.86%
UTILIDAD BRUTA		1,428,862.37	39.20%	UTILIDAD BRUTA		1,100,447.72	33.14%
GASTOS OPERATIVOS				GASTOS OPERATIVOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(	297,343.29	8.16%	GASTOS ADMINISTRATIVOS	(	226,349.63	6.82%
GASTOS DE VENTAS	(	640,657.17	17.58%	GASTOS DE VENTAS	(	561,684.13	16.92%
PERDIDA OPERATIVA		298,131.57	8.18%	PERDIDA OPERATIVA		301,928.95	9.09%
GASTOS FINANCIEROS	(	6,920.54	0.19%	GASTOS FINANCIEROS	(	65,810.36	1.98%
INGRESOS FINANCIEROS		0.00	0.00%	INGRESOS FINANCIEROS		0.00	0.00%
INGRESOS EXCEPCIONALES		0.00	0.00%	INGRESOS EXCEPCIONALES		0.00	0.00%
CARGAS EXCEPCIONALES	(	0.00	0.00%	CARGAS EXCEPCIONALES	(	0.00	0.00%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS	S/.	483,941.37	13.28%	UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS	S/.	246,603.60	7.43%
Reparos a la Utilidad		0.00		Reparos a la Utilidad		0.00	
Utilidad Tributaria		483,941.37		Utilidad Tributaria		246,603.60	
Impuesto a la Renta 30%	(	145,182.41		Impuesto a la Renta 30%	(	73,981.08	
Utilidad Contable		338,758.96	9.29%	Utilidad Contable		172,622.52	5.20%
Impuesto a la Renta		86,194.54		Impuesto a la Renta		69,116.42	
Pagos A Cuenta de Renta		0.00		Pagos A Cuenta de Renta		0.00	
Impuesto a la Renta a Pagar ó Crédito de Renta		86,194.54		Impuesto a la Renta a Pagar ó Crédito de Renta		69,116.42	
Coefficiente		86,194.54	0.0262	Coefficiente		69,116.42	0.0213
		3,288,367.24				3,320,225.14	

Fuente: Agroindustrias San Francisco SAC



Fuente: Elaboración propia

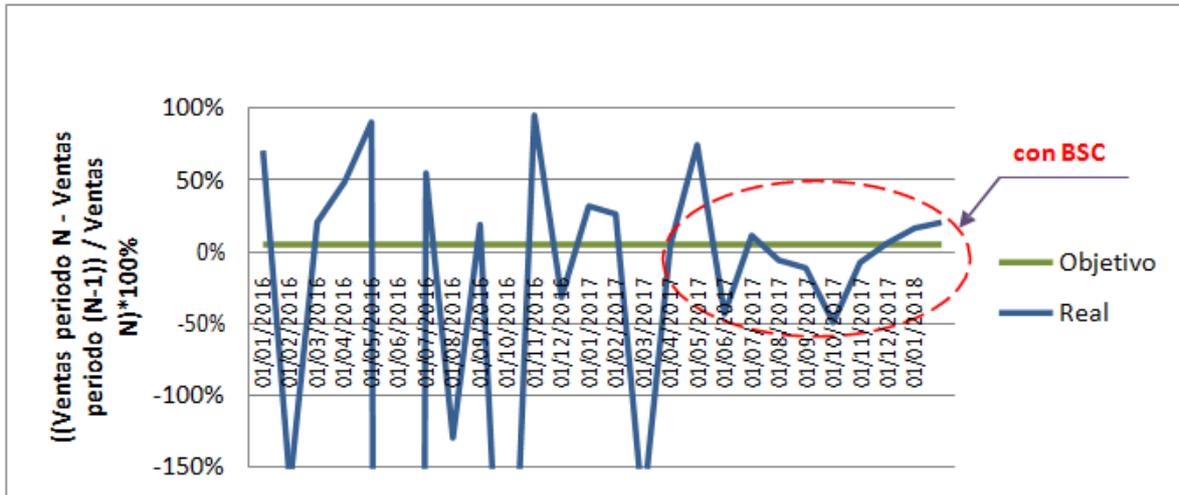
**Gráfico Nro. 09: F1.1: % de utilidad bruta**

De acuerdo al gráfico podemos notar que existiría un incremento de la utilidad bruta con el transcurso del tiempo y es mucho más notable a partir de julio 2017 que se empezaría a ver los resultados de la implementación del BSC, la utilidad neta incrementa a 4.10% con respecto al 2016.

**Tabla Nro. 09: Ventas de AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC**

MES	VENTAS 2016	VENTAS 2017
ENERO	65,165.7	184,437.5
FEBRERO	220,884.0	270,478.5
MARZO	84,195.9	366,425.1
ABRIL	106,041.2	131,313.3
MAYO	206,636.7	137,421.5
JUNIO	2,132,186.5	536,054.5
JULIO	46,544.6	374,429.9
AGOSTO	103,185.2	422,408.1
SEPTIEMBRE	44,941.9	399,153.0
OCTUBRE	55,587.0	358,827.6
NOVIEMBRE	12,024.2	240,231.3
DICIEMBRE	242,831.7	223,459.4

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 10: F2.1: % Índice de variación de ventas**

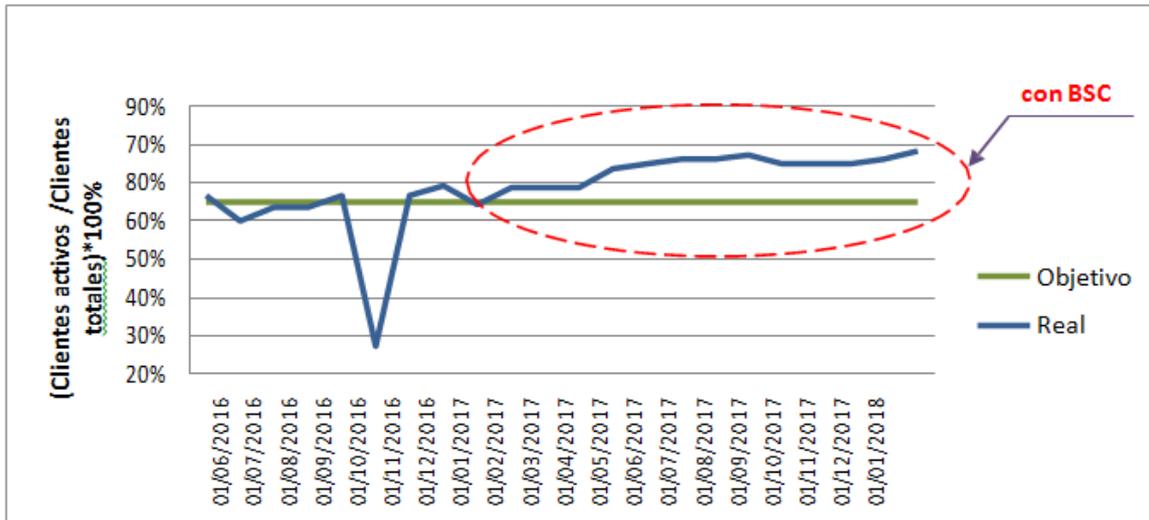
Se puede notar que la variación de las ventas en el 2016 es mucho mayor que en el 2017, esto nos permite que no tengamos meses con muy baja producción y meses elevados en producción lo que trae como consecuencia mayor costos en mano de obra por tener que contratar servicio externo.

**Perspectivas del cliente:**

**Tabla Nro. 10: Clientes activos y clientes totales de SAN FRANCISCO SAC**

MES	2016		2017	
	CLIENTES ACTIVOS	TOTAL CLIENTES	CLIENTES ACTIVOS	TOTAL CLIENTES
ENERO			9	13
FEBRERO			9	14
MARZO			11	16
ABRIL			11	16
MAYO			11	16
JUNIO	8	12	14	19
JULIO	6	10	15	20
AGOSTO	7	11	16	21
SEPTIEMBRE	7	11	16	21
OCTUBRE	8	12	17	22
NOVIEMBRE	3	11	15	20
DICIEMBRE	8	12	15	20

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 11: C1.1: % de clientes activos**

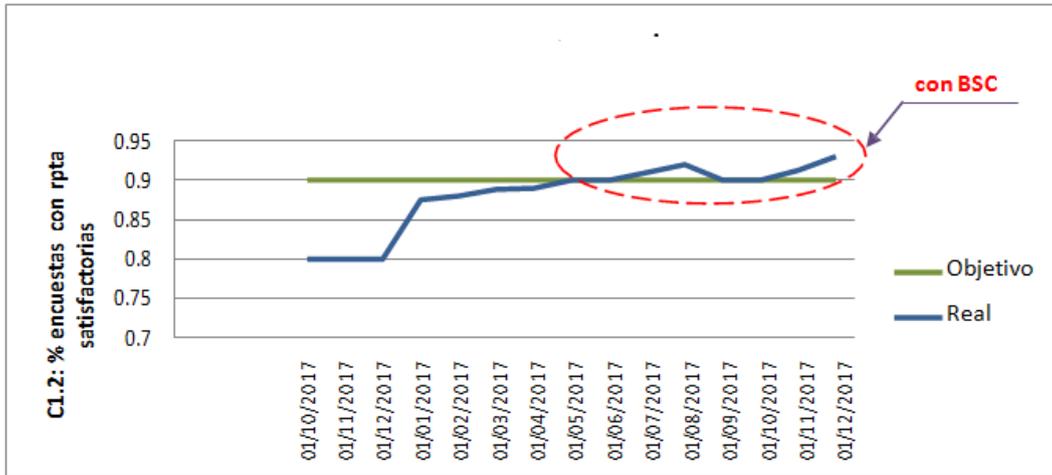
Se implementaría un sistema de bonos en el área de ventas para el caso de conseguir clientes nuevos, hay que considerar que los clientes totales en algunos meses disminuyen debido a que algunas empresas desaparecen del mercado.

Como se puede ver en el gráfico nos da buenos resultados. Esto nos permitiría mantener o mejorar nuestra producción.

**Tabla Nro. 11: Resultados de encuestas a clientes de SAN FRANCISCO SAC**

MES	2017	
	Encuestas Favorables	Total de Encuestas
ENERO	4	5
FEBRERO	4	5
MARZO	4	5
ABRIL	4	4
MAYO	4	5
JUNIO	5	6
JULIO	4	5
AGOSTO	5	5
SEPTIEMBRE	4	4
OCTUBRE	5	5
NOVIEMBRE	5	5
DICIEMBRE	5	6

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

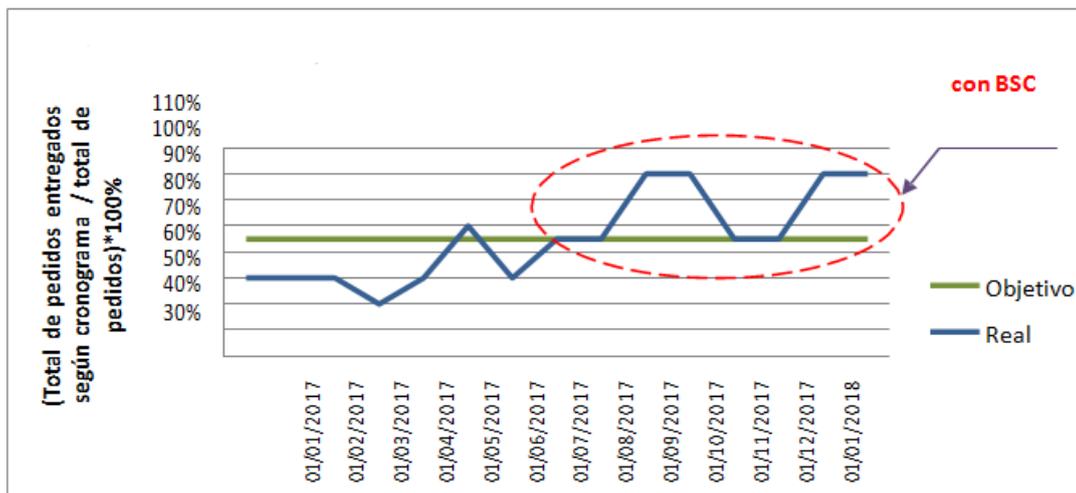
**Gráfico Nro. 12: C1.2: % encuestas al cliente con rptas. satisfactorias**

Inicialmente ni siquiera se tendría este indicador, por lo que no se podía saber el nivel de satisfacción del cliente con nuestro servicio, podemos observar en el gráfico que a partir de agosto San Francisco comienza a cumplir las expectativas del cliente con mayor precisión de acuerdo a lo que ellos esperan de nosotros, esto de acuerdo al formato de encuesta para el cliente (Ver anexo 09).

**Tabla Nro. 12: Resultados de cumplimiento de entrega de producto**

MES	2017	
	Total de Pedidos entregados según cronograma	Total de pedidos
ENERO	3	5
FEBRERO	3	5
MARZO	3	5
ABRIL	2	4
MAYO	3	5
JUNIO	4	5
JULIO	3	5
AGOSTO	3	4
SEPTIEMBRE	3	4
OCTUBRE	4	4
NOVIEMBRE	2	2
DICIEMBRE	3	4

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

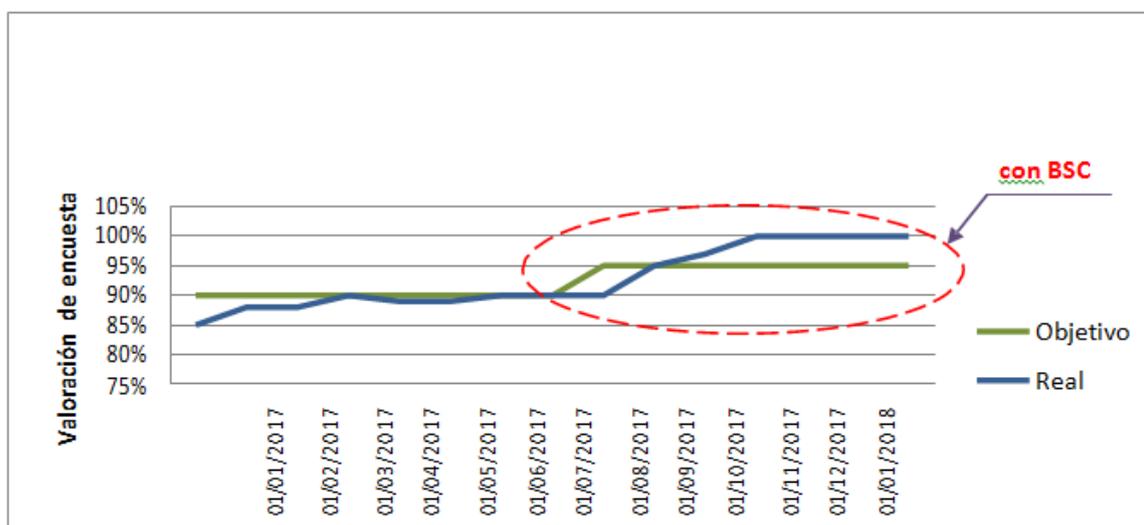
**Gráfico Nro. 13: C2.1: % de cumplimiento de entrega de producto**

En cuanto al cumplimiento de entrega del producto se habría mejorado, podemos notar esto a partir de junio 2017, esto nos permitirá tener mayor fidelización en los clientes y mejorar nuestra imagen ante los posibles clientes perdidos. El formato utilizado para obtener estos datos es cronograma de producción y entrega (Ver anexo 10)

**Tabla Nro. 13: Resultados de nivel de cumplimiento de especificaciones técnicas**

	2017
MES	Valoración de encuesta
ENERO	85%
FEBRERO	88%
MARZO	88%
ABRIL	90%
MAYO	89%
JUNIO	89%
JULIO	90%
AGOSTO	90%
SEPTIEMBRE	90%
OCTUBRE	95%
NOVIEMBRE	97%
DICIEMBRE	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

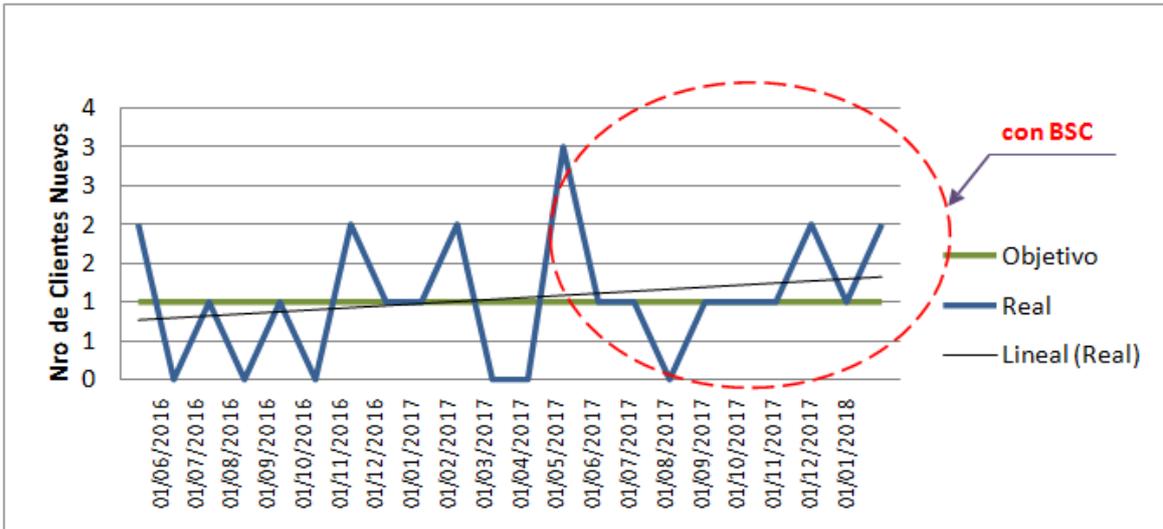
**Gráfico Nro. 14: C.2.2: Nivel de cumplimiento de especificaciones técnicas**

Uno de nuestras fortalezas ha sido y sigue siendo el cumplimiento en cuanto a especificaciones técnicas requeridas por el cliente, por lo cual se incrementaría el nivel de exigencia un 5% más, nuestra meta a largo plazo sería llegar al 100%. Estos datos se obtienen de los formatos de Especificaciones Técnicas (Ver anexo 11).

**Tabla Nro. 14: Resultados de Clientes Nuevos.**

	2016	2017
MES	CLIENTES NUEVOS	CLIENTES NUEVOS
ENERO	-	1
FEBRERO	-	1
MARZO	-	2
ABRIL	-	0
MAYO	-	0
JUNIO	2	3
JULIO	0	2
AGOSTO	1	1
SEPTIEMBRE	0	1
OCTUBRE	1	1
NOVIEMBRE	0	1
DICIEMBRE	2	1

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 15: C3.1: Nro. de clientes nuevos**

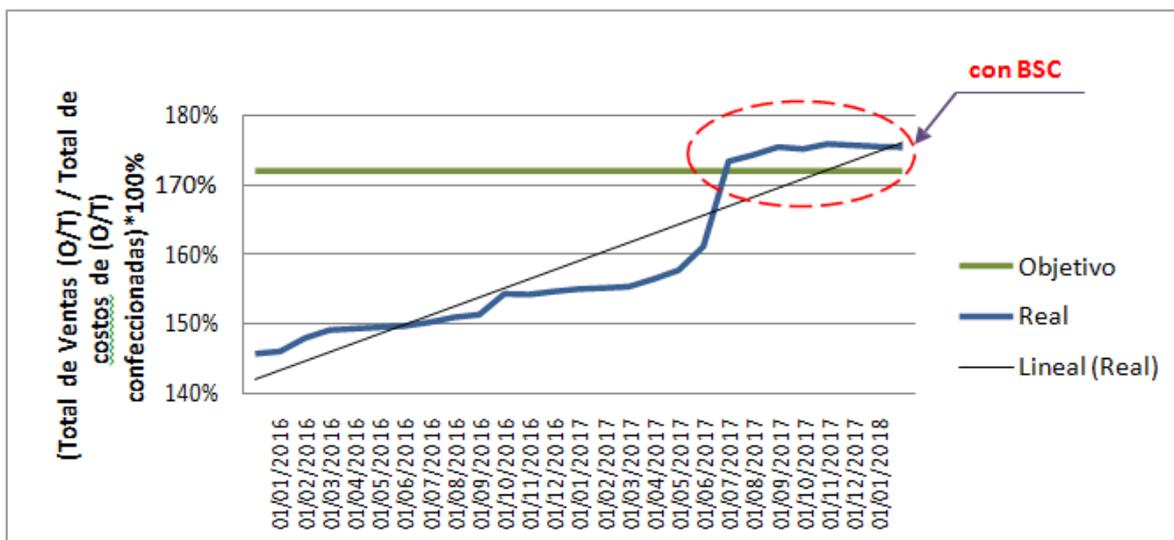
Podemos observar la línea lineal que nos indica la tendencia y es creciente en cuanto a la obtención de nuevos clientes, esto nos permitiría incrementar nuestro mercado y por ende nuestros ingresos.

**Perspectivas del proceso interno:**

**Tabla Nro. 15: Ventas y Costos.**

MES	2016		2017	
	Ventas	Costos	Ventas	Costos
ENERO	65,165.76	44,718.60	184,437.54	119,233.37
FEBRERO	220,884.06	151,258.08	270,478.54	174,503.94
MARZO	84,195.90	56,897.01	366,425.18	236,133.08
ABRIL	106,041.24	71,115.17	131,313.31	84,518.47
MAYO	206,636.70	138,365.55	137,421.55	87,832.06
JUNIO	2,132,186.58	1,425,914.22	536,054.50	339,881.99
JULIO	46,544.64	31,086.21	374,429.95	232,374.20
AGOSTO	103,185.24	68,684.05	422,408.10	243,614.45
SEPTIEMBRE	44,941.99	29,766.07	399,153.03	228,994.03
OCTUBRE	55,587.04	36,730.51	358,827.65	204,508.71
NOVIEMBRE	12,024.22	7,791.44	240,231.38	137,144.51
DICIEMBRE	242,831.77	157,450.51	223,459.43	127,038.99

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

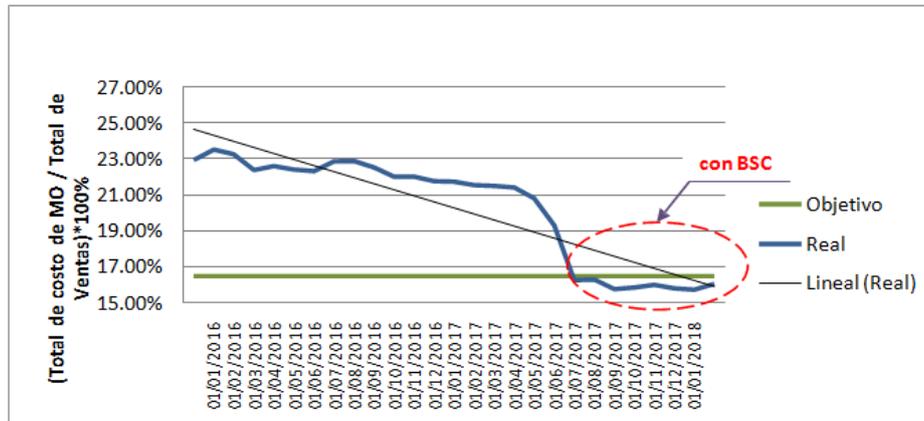
**Gráfico Nro. 16: P1.1: % de productividad**

Se puede observar un incremento en la productividad, con una tendencia que va en aumento, esto nos permitiría incrementar la utilidad, comparando el año 2016 con el 2017 tendríamos un incremento de la utilidad neta de 4.10%

**Tabla Nro. 16: Ventas y costos de mano de obra.**

MES	2016		2017	
	Ventas	Mano de Obra	Ventas	Mano de Obra
ENERO	65,165.76	14,952.62	184,437.54	40,167.26
FEBRERO	220,884.06	51,990.68	270,478.54	58,799.93
MARZO	84,195.90	19,585.20	366,425.18	78,990.15
ABRIL	106,041.24	23,745.82	131,313.31	28,253.44
MAYO	206,636.70	46,724.14	137,421.55	29,438.70
JUNIO	2,132,186.58	477,998.09	536,054.50	111,614.07
JULIO	46,544.64	10,395.45	374,429.95	72,346.84
AGOSTO	103,185.24	23,595.28	422,408.10	68,756.23
SEPTIEMBRE	44,941.99	10,282.85	399,153.03	65,067.62
OCTUBRE	55,587.04	12,527.99	358,827.65	56,593.03
NOVIEMBRE	12,024.22	2,648.27	240,231.38	38,124.54
DICIEMBRE	242,831.77	53,487.41	223,459.43	35,791.36

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

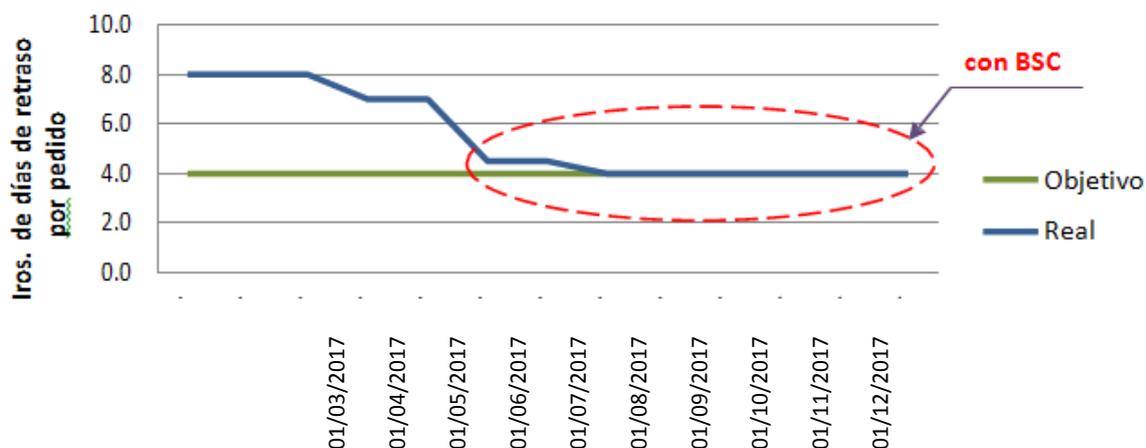
**Gráfico Nro. 17: P2.1: Índice de costos de mano de obra**

Podemos observar que el índice de costo de M.O disminuiría, esto se debe a varios factores como: mejoramiento del clima laboral; disminución de tiempo perdido por máquinas y equipos por fallas debido a que se tiene mantenimiento programados; otra causa de la disminución del costo de M.O se debería a que la variabilidad en los pedidos de los clientes está disminuyendo por tener programación de producción anticipada, lo que nos permite mantener nuestros costos de acuerdo a la producción y evitar costos extras excesivos por recurrir a servicio externo por tener pedidos de urgencia.

**Tabla Nro. 17: Resultados de días de retraso con respecto a lo programado.**

	<b>2017</b>
<b>MES</b>	<b>Nro de días de retraso por pedido</b>
ENERO	-
FEBRERO	-
MARZO	8.0
ABRIL	8.0
MAYO	8.0
JUNIO	7.0
JULIO	7.0
AGOSTO	4.5
SEPTI	4.5
OCTUBRE	4.0
NOVI	4.0
DICI	4.0

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

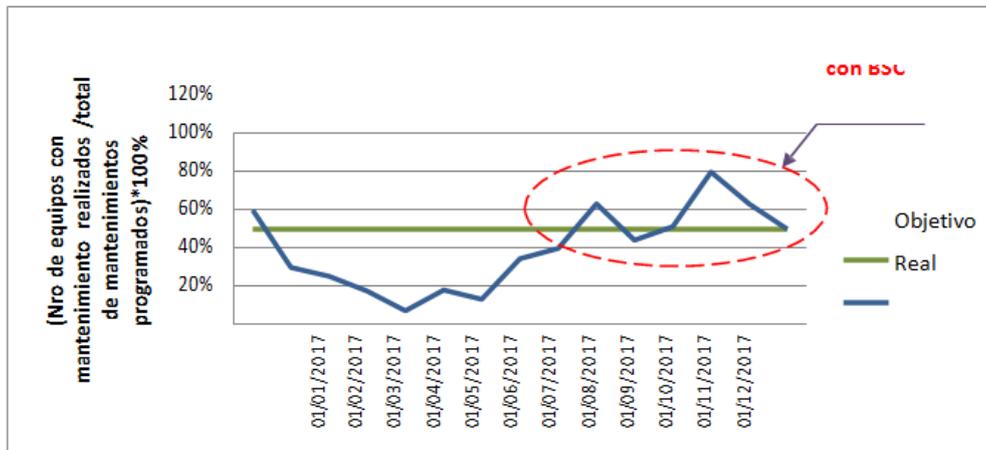
**Gráfico Nro. 18: P3.1: Días de retraso con respecto a lo programado con los clientes**

El mejorar nuestras fechas de entrega con lo requerido por el cliente nos ayudaría a mejorar nuestra imagen como empresa, además de disminuir nuestros costos y mejorar nuestra productividad. (Ver anexo 12)

**Tabla Nro. 18: Cumplimiento del programa preventivo de mantenimiento.**

Maquinaria y Equipos	CANT	2017											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
SILOS	8	5	5	6			5	5	6				5
MAQUINA 1 (PILADO)	5			2	2		2	2	2	2		2	2
MAQUINA 2 (PILADO)	3					2	1			2		1	2
SECADORA	2						1	1					1
BALANZA	3					3	1					3	1
CORTADORA DE 10"	2							2				2	
CORTADORA DE 4"	1					1				1			
CORTADORA DE MANO	1						1					1	
MAQUINAS RECTAS ELECTRICAS	4											4	
HUMEDAD	1												1
BALANZA COMPUTARIZADA	1												1
SELLADORA	1												1
MONTACARGA GAS	1												1
MONTACARGA ELECTRICO	1												1
Sub Total del Mes x Mant.		5	5	8	2	6	13	8	8	5	0	13	16
Total de No Mant. al Mes		1	2	3	0	3	5	1	0	0	0	4	1
Nro de equipos con mantenimiento realizados		4	3	5	3	3	8	7	12	9	5	9	15
Total de mantenimientos programados		5	6	11	8	11	21	21	22	15	6	14	21
Equipos sin mant. al Mes		1	3	6	5	8	13	14	10	6	1	5	6
% Cumplimiento		80.00%	50.00%	45.45%	37.50%	27.27%	38.10%	33.33%	54.55%	60.00%	83.33%	64.29%	71.43%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

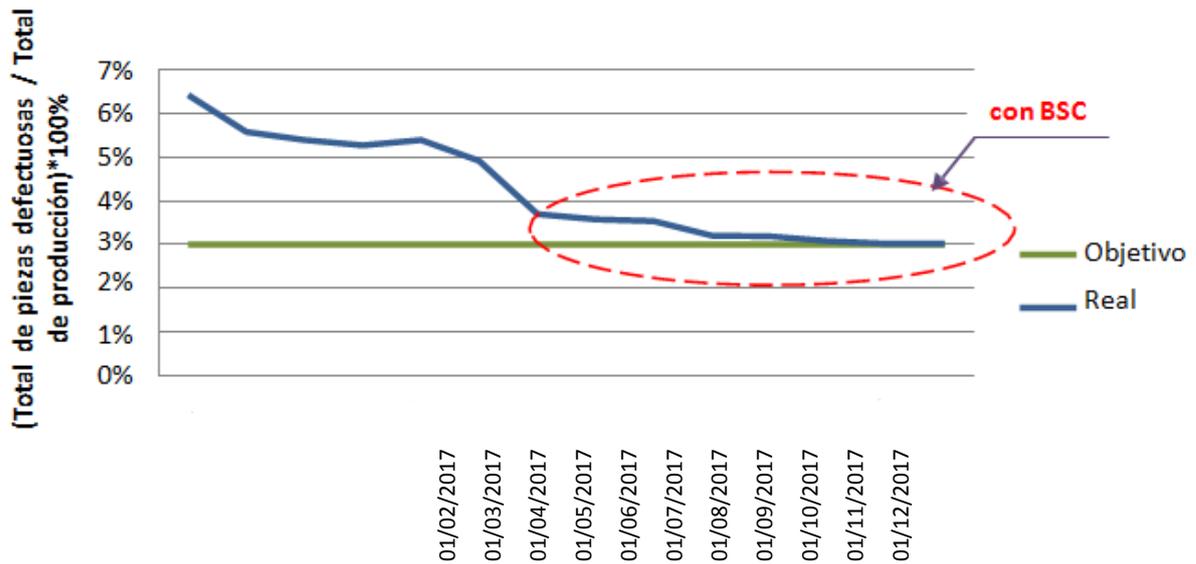
**Gráfico Nro. 19: P4.1: % de cumplimiento del programa preventivo de mantenimiento**

Tener un programa preventivo de mantenimiento nos permitiría controlar el tiempo de utilización de los equipos y poder prevenir tiempos muertos por maquinaria parada, además esto también permite menor molestia en los trabajadores por hacerles perder el ritmo de su trabajo y disminuir su productividad, también disminuir las fallas en el producto por des calibración del equipo y lo principal esto nos permite tener equipos con más duración de vida útil. (Ver anexo 13)

**Tabla Nro. 19: Resultados de piezas defectuosas.**

MES	2017	
	Total de piezas defectuosas	Total de producción
ENERO		
FEBRERO	350	5,444
MARZO	430	7,696
ABRIL	145	2,686
MAYO	155	2,936
JUNIO	580	10,738
JULIO	362	7,347
AGOSTO	270	7,287
SEPTIEMBRE	257	7,177
OCTUBRE	247	6,974
NOVIEMBRE	150	4,669
DICIEMBRE	80	2,501

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

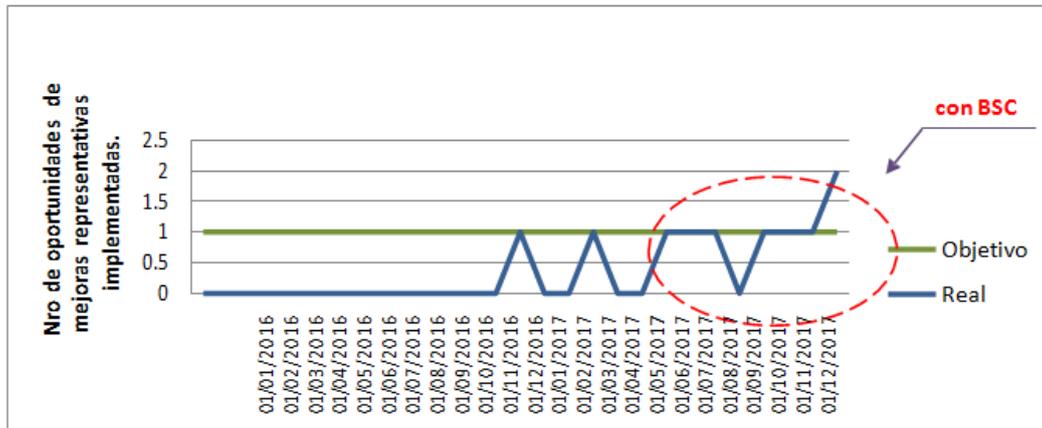
**Gráfico Nro. 20: P5.1: % de piezas defectuosas**

Disminuir el porcentaje de las piezas, involucraría tener menos costos por reproceso, disminuir el tiempo perdido por reproceso; dentro de las causas de ésta disminución se debería a que se tiene equipos con mantenimiento preventivo.

**Tabla Nro. 20: Resultados de oportunidades de mejora implementadas.**

	2017
MES	Nro de oportunidades de mejoras representativas.
ENERO	0
FEBRERO	1
MARZO	0
ABRIL	0
MAYO	1
JUNIO	0
JULIO	0
AGOSTO	1
SEPTIEMBRE	1
OCTUBRE	1
NOVIEMBRE	0
DICIEMBRE	1

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 21: P6.1: Oportunidades de mejoras representativas a implementar.**

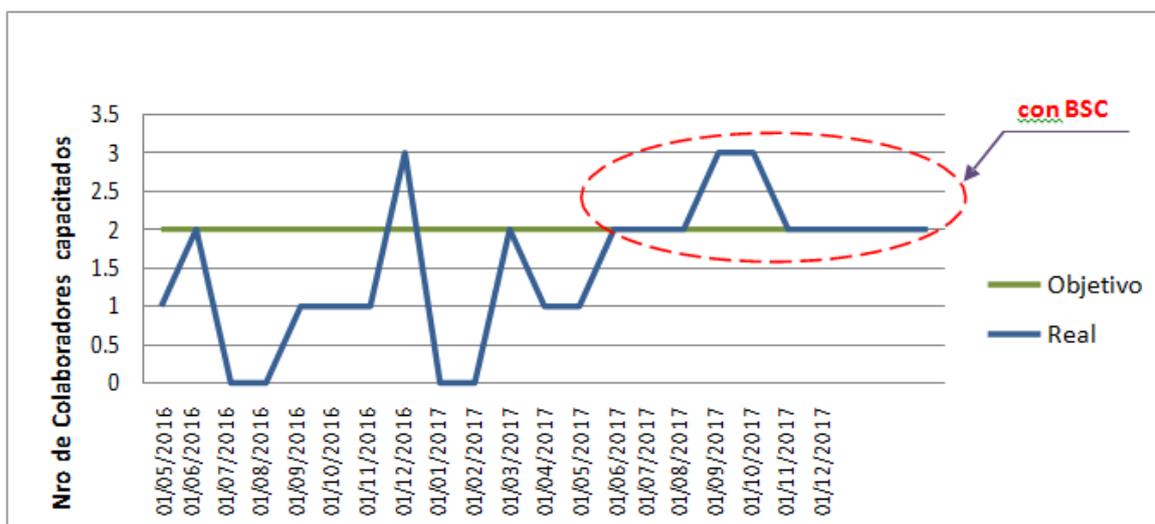
Implementar las oportunidades de mejora nos ayudarían a mejorar como empresa, además estas oportunidades son propuestas en muchos casos por el personal operario, lo que significa que estaríamos trabajando en conjunto con el personal y ayudarnos mutuamente a mejorar.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

**Tabla Nro. 21: Resultados de colaboradores capacitados.**

	2016	2017
MES	Nro de colaboradores capacitados	Nro de colaboradores capacitados
ENERO	0	0
FEBRERO	0	0
MARZO	0	2
ABRIL	0	1
MAYO	0	1
JUNIO	0	2
JULIO	0	2
AGOSTO	0	2
SEPTIEMBRE	1	3
OCTUBRE	1	3
NOVIEMBRE	0	2
DICIEMBRE	3	2

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

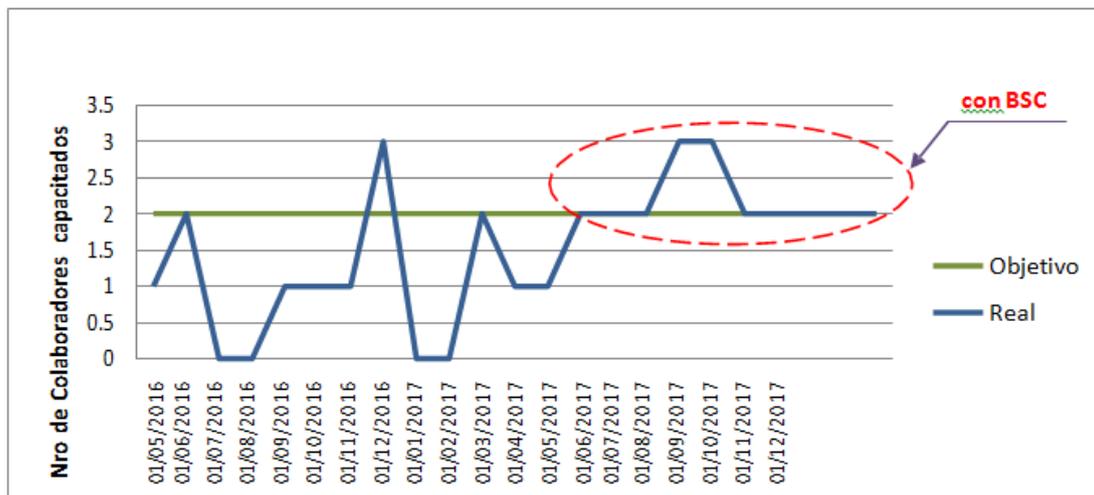
**Gráfico Nro. 22: A1.1: Colaboradores capacitados**

Aun cuando el personal capacitado puede salir de la empresa, es peor aún tener trabajadores no capacitados, por ello se tiene un sistema de capacitación al personal, que si bien es cierto no es a todo el personal en conjunto pero de acuerdo a las necesidades se va capacitando, esto hace un mejor clima laboral y mejorar la técnica de trabajo de nuestros colaboradores. (Ver anexo 04).

**Tabla Nro. 22: Resultados de índice de ausentismo.**

MES	2016		2017	
	Total de horas de ausentimos	Total de horas hombre	Total de horas de ausentimos	Total de horas hombre
ENERO	-	-	17	1728
FEBRERO	-	-	16	1536
MARZO	-	-	18	1944
ABRIL	-	-	20	1944
MAYO	-	-	16	2376
JUNIO	-	-	16	2376
JULIO	-	-	18	2592
AGOSTO	-	-	20	2592
SEPTIEMBRE	-	-	20	2592
OCTUBRE	20	1728	19	2808
NOVIEMBRE	18	1728	15	2808
DICIEMBRE	18	1613	18	2746

Fuente: AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC



Fuente: Elaboración propia

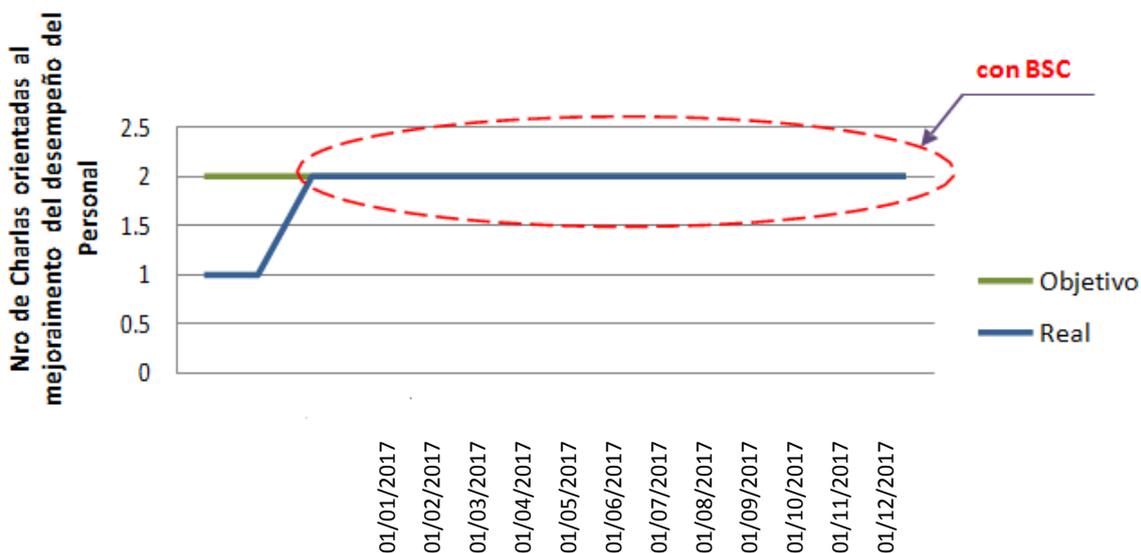
**Gráfico Nro. 23: A2.1: índice de ausentismo.**

El tener personal contratado y que no asista al trabajo experimentaríamos que nuestros costos incrementen porque se tendrá que contratar servicio externo. Como podemos observar, el índice de ausentismo disminuiría considerablemente.

**Tabla Nro. 23: Resultados de charlas con el personal.**

MES	2017
	Nro de charlas orientadas al mejoramiento del desempeño del Personal
ENERO	0
FEBRERO	1
MARZO	1
ABRIL	2
MAYO	2
JUNIO	2
JULIO	2
AGOSTO	2
SEPTIEMBRE	2
OCTUBRE	2
NOVIEMBRE	2
DICIEMBRE	2

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

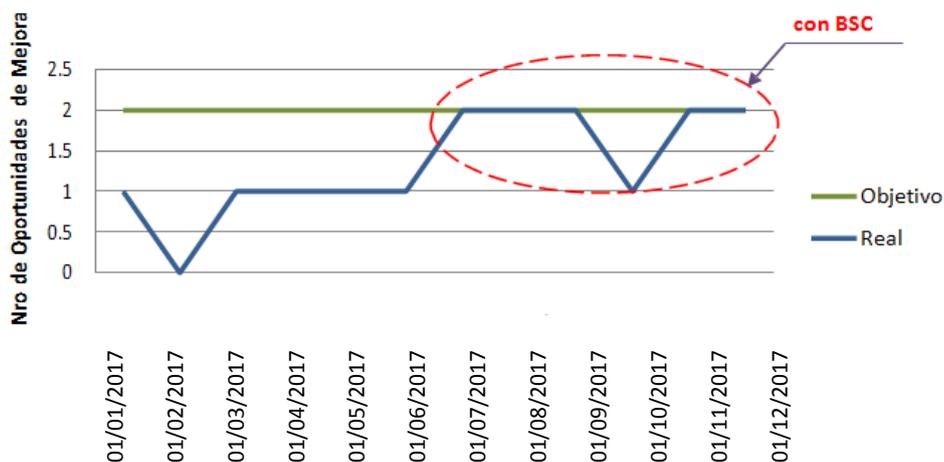
**Gráfico Nro. 24: A2.4: charlas orientadas al mejoramiento del desempeño del trabajador**

Tener comunicación con el personal y poder atender sus quejas o sugerencias y ello mejorarlo a través de charlas nos ayuda a mejorar el clima laboral. Actualmente se está cumpliendo con estas charlas, como se observa no se tiene datos del 2016 porque no se realizaba estas charlas, esto también se podría reflejar en el resultado de la satisfacción del personal. (Ver anexo 04).

**Tabla Nro. 24: Resultados de Nro. de oportunidades de mejoras propuestas representativas.**

MES	2017
	Nro de Oportunidades de Mejora
ENERO	0
FEBRERO	1
MARZO	0
ABRIL	1
MAYO	0
JUNIO	1
JULIO	1
AGOSTO	1
SEPTIEMBRE	1
OCTUBRE	2
NOVIEMBRE	2
DICIEMBRE	2

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

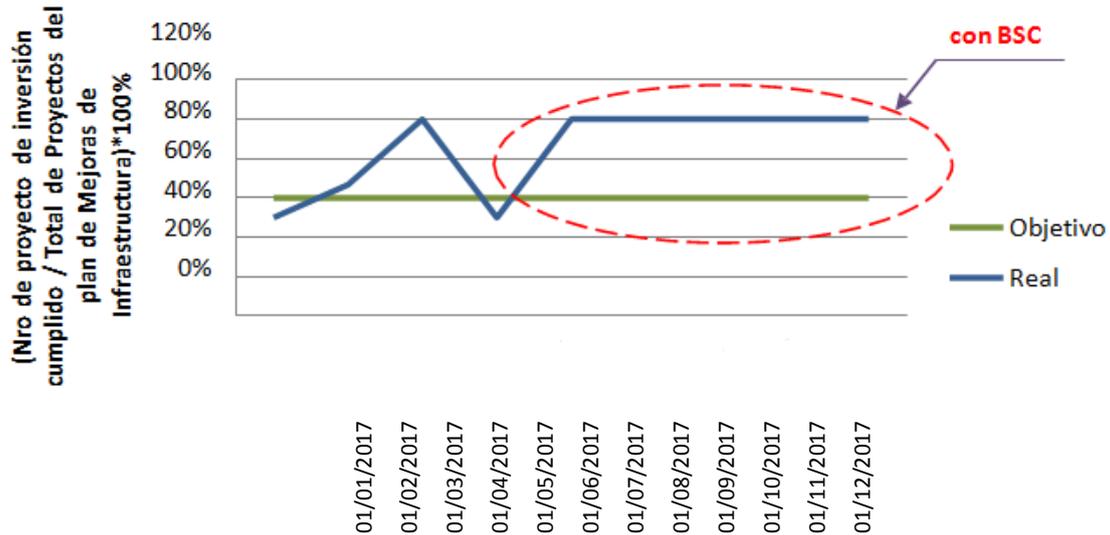
**Gráfico Nro. 25: A3.1: Oportunidades de mejora relevantes**

Hacer partícipe al personal dentro de nuestros planes como empresa, haría que el personal sienta como suyo los objetivos que queremos alcanzar, además que nos ayuda como empresa a tener los aportes del personal, quienes son los interesados directos de estas mejoras; podemos observar que desde que si decidiera implementar el BSC en enero, se implementa este sistema y actualmente incluso estamos superando el objetivo. (Ver anexo: 14).

**Tabla Nro. 25: Resultados de cumplimiento del plan de inversiones para mejoras de infraestructura.**

MES	2017	
	Nro de proyecto de inversión cumplido	Total de Proyectos del plan de Mejoras de Infraestructura
ENERO	-	-
FEBRERO	-	-
MARZO	-	-
ABRIL	-	-
MAYO	-	-
JUNIO	-	-
JULIO	2	4
AGOSTO	2	3
SEPTIEMBRE	2	2
OCTUBRE	1	2
NOVIEMBRE	2	2
DICIEMBRE	1	1

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico Nro. 26: A4.1: Cumplimiento del plan de inversiones para mejoras de infraestructura**

De nada sirve programarse sino se va a cumplir, por ello al inicio de periodo se realizaría este cronograma del plan de inversiones, que va modificándose de acuerdo a las necesidades de la empresa, pero esto se realizaría de acuerdo a un presupuesto fijado al inicio del año. De acuerdo al gráfico actualmente se cumple con el objetivo. (Ver anexo 15)

## **2.- Integración del sistema dentro de la estructura organizacional.**

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, pasamos a detallar la forma en la que éste se integra a la organización existente, para aprovechar las iniciativas que tiene la organización ya sea en desarrollo o en su cartera de proyectos internos.

Para la aplicación del Balanced Score Card de nivel superior que se acaba de presentar es preciso primero recurrir a la estructura organizacional que va a sostener todo el proceso.

Sobre la base de las actividades de la empresa y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional compuesta por cuatro áreas

adicionales a la gerencia general. Estas áreas cubren las principales funciones de la empresa y su existencia se basa en las prioridades propias del negocio.

La organización mostrada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que en todo momento será claro qué área y por lo tanto qué persona es la encargada de gestionar el logro de cada meta.

Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan a dos niveles:

- ✓ Área responsable: responde en última instancia por el logro de la meta.
- ✓ Área contribuyente: aporta con su trabajo al logro de la meta.

PERSPECTIVA	Gerencia General	Administración	Área Comercial	Área Logística	Área Producción
<b>Perspectiva Financiera</b>					
Incrementar la Rentabilidad Bruta	x	x	x	x	x
Incrementar Volumen de Ventas			x		
<b>Perspectiva de clientes</b>					
Fidelización de Clientes			x	x	x
Satisfacción del Cliente		x	x	x	x
Obtención de Nuevos Clientes	x		x		
<b>Perspectiva de procesos internos</b>					
Aumentar la Productividad		x		x	x
Mejorar los Rendimientos		x			x
Mejorar los Plazos de Entrega			x	x	x
Implementación de Oportunidades de Mejora	x	x			
Disminuir productos defectuosos					x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento	x	x			x
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>					
Capacitación de Colaboradores	x	x	x	x	x
Mejorar el Clima Laboral		x	x	x	x
Incentivar oportunidades de Mejora	x	x	x	x	x
Potenciar la Infraestructura Tecnológica	x	x	x	x	x

x	Área responsable del factor
x	Área contribuyente al factor

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro Nro. 07: Objetivos estratégicos Vs. Áreas funcionales de SAN FRANCISCO SAC**

Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida.

A cada objetivo estratégico listado en la tabla le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados y la responsabilidad por los mismos le pertenece a la misma área que se responsabiliza por el factor. Internamente, dentro de cada área la responsabilidad puede ser asignada según el criterio del jefe de la misma.

## **CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Discusión de resultados:**

Esta investigación tuvo como propósito realizar una propuesta sobre el diseño de un plan estratégico en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del Balance Score Card (BSC) y la cadena de valor que le permita a la empresa la mejora del proceso administrativo. Sobre todo, se pretendió a través de un diagnóstico integral a la empresa examinar cuáles son aquellos procesos defectuosos que más se presentaron y se mencionaron en el grupo estudiado, cómo se manifestaron por área de trabajo y cuáles son las de mayor incidencia en este grupo. Además, se identificaron aquellos factores que se muestran como claves en el desarrollo de la empresa. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio:

Los estudios de Caldera (2014), Cruz (2012) y Chao (1993) establecen que, si bien, son muchos factores los que pueden llevar al fracaso un negocio, además de la carencia de una administración estratégica eficaz, sugieren que los conceptos de la planificación estratégica podrían producir grandes beneficios financieros para muchas organizaciones. En la revisión de literatura de las condiciones que más se asocian a la planificación estratégica se encuentran en lo señalado por: Porter (1996). En el presente estudio se identificó en la muestra un porcentaje alto de desconocimiento de conceptos y aplicación de aspectos de direccionamiento estratégico (visión, misión, objetivos, valores), cuyo resultado de la propuesta de la presente investigación implica la realización de un diagnóstico integral de la empresa, cuyo producto del análisis, se plantearon estrategias relacionadas a incrementar el valor agregado económico de la empresa, posicionándola como empresa innovadora en procesamiento y distribución de arroz potenciando su crecimiento y haciéndola altamente rentable y competitiva, lo que es consistente con lo expresado en la literatura de investigación, ya que ésta señala que el plan estratégico es un conjunto de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse a

futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis externos e interno, con el fin de obtener como resultados la formulación de estrategias deseadas que son los medios que encaminaran a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El planeamiento estratégico es prevenir lo que pueda acontecer en el futuro, analizando nuestro entorno externo e interno, para decidir las acciones que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos planteados en un futuro deseable.

Castellanos (2011), Arguello (2011) y Ganoza (2015), al igual que los anteriores autores señalan que es de suma importancia el diseño del plan estratégico, ya que reduce las ineficiencias administrativas, detecta y corrige desviaciones, permite establecer estrategias, es una posibilidad de cambio y renueva el proceso administrativo. Estos autores expresan que a través del plan estratégico las empresas, mejoran su proceso administrativo, lo cual coincide con el presente estudio, ya que la empresa practica procesos informales, empíricos e ineficientes y guarda relación con la revisión literaria del autor mencionado líneas arriba.

Asimismo, en los trabajos de Anaya y Paico (2014), Carreón (2006) y Mendoza (2015) han planteado el hecho de que la gran mayoría de colaboradores desconocen la misión, visión y objetivos de su empresa, así como, la realización de un diagnóstico empresarial, a través del análisis interno y externo y la utilización de indicadores de gestión que les permita conocer la situación actual de la empresa y posteriormente direccionarla efectivamente, lo que conlleva a que en un futuro las empresas no sobrevivan y finalmente desaparezcan, la revisión de literatura que se relaciona con lo anteriormente expresado se encuentran dos aspectos a tener en cuenta: el Balance Score Card (BSC), Kaplan y Norton (1992), en la cual, se han definido quince indicadores básicos a través de la metodología del BSC que están centrados en el incremento de la rentabilidad y el volumen de ventas, la fidelización, satisfacción y obtención de nuevos clientes, incremento de la productividad, mejora de los rendimientos y plazos de entrega de los productos, implementación de oportunidades de

mejora, disminución de productos defectuosos, cumplimiento con el plan de mantenimiento, asimismo, capacitación de colaboradores, mejora del clima laboral, incentivar oportunidades de mejora y potenciar la infraestructura tecnológica, corrobora lo explicado en la literatura, sin embargo, en lo que no concuerda el estudio de los autores referidos con el presente estudio es que hacen mención a un análisis de reclamos de personal y miden su nivel de satisfacción, asimismo, manifiestan a la cultura organizacional como el elemento clave para alcanzar y superar las metas establecidas para los diferentes objetivos de la empresa, variable que no ha sido materia de estudio, por lo tanto, no se consignan esos resultados en la presente investigación.

El segundo factor a tener en cuenta, involucra la cadena de valor, Porter (1985), en la cual, según la propuesta, se han definido cinco actividades primarias y cinco actividades secundarias, a través de la metodología de la cadena de valor, que están centradas en el secado, logística interna, pilado (actividad clave), logística externa y comercial, con respecto a las actividades primarias, así también, se han definido como actividades secundarias o de soporte al área administrativa, comercial, de producción, sistemas de información y de aprovisionamiento, lo que es también consistente con lo expresado en la literatura de investigación, en razón de que la cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

A partir de los hallazgos encontrados, se torna asequible la propuesta de un plan estratégico, a través del enfoque del balance score card y la cadena de valor de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC de la provincia de Lambayeque.

## CONCLUSIONES.

1. El desarrollo de un diagnóstico integral en la empresa es fundamental para la formulación de un plan estratégico, ya que los resultados obtenidos son los insumos para la elaboración de las estrategias que le permitan determinar el respectivo direccionamiento estratégico de sus actividades clave en el cumplimiento de sus objetivos.
2. La empresa Agroindustrias San Francisco SAC, como la gran mayoría de empresas agrícolas arroceras, experimenta informalidad en sus procesos, renuencia al cambio, sobre todo en las actividades de gestión, por lo tanto, es de vital importancia la elaboración de un plan estratégico que le permita una posibilidad real de cambio e innovación en sus procesos administrativos y asegurar su desarrollo en la producción y comercialización de arroz pilado.
3. Determinar los indicadores de gestión en la empresa es de suma importancia para la consecución de los objetivos, en consecuencia, la propuesta de la presente investigación implica la definición y desarrollo de quince indicadores básicos a través de la metodología del Balance Score Card, la cual le permitirá a la empresa monitorear sus objetivos estratégicos para que éstos se cumplan en los periodos establecidos.
4. Se han definido cinco actividades primarias y cinco actividades secundarias, a través del enfoque de la cadena de valor, que están centradas en el secado, logística interna, pilado (actividad clave), logística externa y comercial, con respecto a las actividades primarias, así también, se han definido como actividades secundarias o de soporte al área administrativa, comercial, de producción, sistemas de información y de aprovisionamiento, la cual le permitirá a la empresa generar valor a sus clientes y con ello obtener ventaja competitiva.

5. La propuesta de un plan estratégico, através del enfoque del balance score card y la cadena de valor, permitirá determinar en coordinación con los ejecutivos del grupo experimental, los puntos débiles de la empresa con respecto a sus funciones administrativas, comprobándose de esta manera, que la propuesta contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC de la provincia de Lambayeque, aprobándose la hipótesis planteada en la presente investigación.

## RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda que para el desarrollo de un diagnóstico es preciso tener en cuenta los factores objetivos, funcional, estructural y las variables de naturaleza humana, ya que cuanto la información recopilada, mientras más contundente y confiable es, mejor se cumplen los objetivos fijados.
2. Para la formulación del plan estratégico en la empresa, se deberá tener en cuenta el compromiso del equipo de trabajo a través de la lluvia de ideas, utilizando un lenguaje claro y sencillo en el establecimiento de objetivos, alineando al capital humano con las estrategias a seguir.
3. Para completar el cuadro de mando integral a nivel de empresa, se recomienda especificar los pasos a seguir para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, el grupo debería determinar una lista de prioridades y un calendario, para evitar expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuentes de frustración e irritación.
4. Para la implementación práctica y sustentable de la cadena de valor se deberá tener en cuenta la comunicación de los objetivos y expectativas, a través de los valores corporativos a clientes y proveedores, desarrollar programas de capacitación periódicas, de acuerdo a las necesidades de la empresa e impulsar la mejora de desempeño, mediante políticas de incentivos y/o reconocimientos que genere productividad y valor.
5. Se deberá tener en cuenta, que la propuesta del plan estratégico, a través del enfoque del balance score card y la cadena de valor deberá ser flexible y sometido a constantes evaluaciones que permitan en su formulación la innovación y retroalimentación de dicha técnica en procura de obtener mejores resultados para la empresa en sus procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya W. y Paico J. (2014). *Plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la empresa destilería Naylamp E.I.R.L. basado en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, año 2015*. (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú.
- Apema (2011). *Revista Institucional de la Asociación Peruana de Molineros del Perú*. (113). 1-56p.
- Arias Fideas G. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* 3ra. ed. Caracas: Episteme. 96 p.
- Arguello M. (2011). *Diseño del Plan Estratégico para la empresa de Transporte de carga EXPRESSTAGEN SA, ubicada en el norte de la ciudad de Quito – Ecuador*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Ecuador.
- Caldera Mejia Rodolfo. (2014). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Nicaragua: Estrategika - Consultoria, SA.
- Castellanos E. (2011). *Diagnóstico Integral y Propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C. de R.L.* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca. México.
- Carreón X. (2006). *Planeamiento Estratégico para la empresa comercializadora y abastecedora de caracoles en el mercado nacional e internacional Chef Escargot SAC*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.
- Chao L. (1993). *Estadística para las ciencias administrativas*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 1993. 464 p.
- Cruz C. (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. España: Gesbiblo, S, L.
- David Fred R. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na ed. EE.UU. Prentice Hall.

- Escuela de Organización Industrial. (2007). *Pymes de alto rendimiento. Características de las empresas "Gacela" en España*, 111.
- Ganoza M. (2015). *Planeamiento Estratégico en la Empresa Inversiones y Transportes VIP SAC*. Peru: Universidad Privada del Norte.
- Hernandez. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc. Graw Hill. Pg. 23
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *Como utilizar el cuadro de mando integral. Algo más que números*. Boston, Estados Unidos: Harvard Deusto Business Review.
- Mendoza J. (2015). *Aplicación del BSC en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles EIRL*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Perú
- Minag (2015). *Boletín institucional del Ministerio de Agricultura*.
- Mintzberg H. (1997). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.
- Porter M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior*. Performance Harvard Business Review, Nov/Dec 1985.
- Porter M. (1996). *¿Qué es estrategia?* Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
- Porter M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008.
- Zuluaga D. y Caipa G. (2009). *Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad De La Salle. Bogotá. Colombia.

# ANEXOS

**ANEXO N° 01**

**INFRAESTRUCTURA AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC**



**Área administrativa Agroindustrias San Francisco SAC**



**Área de Producción: Llenado de arroz**



**Área de Almacén: Arroz pilado**



**Área de Distribución: Medios de Transporte**

**ANEXO N° 02**  
**ENCUESTA COLABORADORES**

**Objetivo:** Recopilar información para la realización de una investigación de Tesis, que permita realizar un diagnóstico organizacional en la empresa AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC.

La información obtenida en el cuestionario se manejará de manera confidencial. Gracias.

Marcar con una X la respuesta correcta.

Direccionamiento Estratégico:

1.- ¿Conoce usted la misión de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

2.- ¿Conoce usted la visión de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

3.- ¿Conoce usted los valores de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

4.- ¿Conoce usted el código de ética de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

Diagnóstico y Objetivos:

5.- ¿Conoce usted las fortalezas de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

6.- ¿Conoce usted las debilidades de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

7.- ¿Conoce los objetivos a corto plazo de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

8.- ¿Conoce los objetivos a largo plazo de la organización?

SI  Mencionar \_\_\_\_\_

No

**ANEXO N° 03**  
**ENTREVISTA - GERENTE**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

¿Tiene clara la visión de la organización dentro de 5 años?

¿La empresa cuenta con una misión que es conocida por todos y cada uno de los actores de su organización?

¿Los colaboradores tienen claro los valores que conforman la cultura organizacional de la empresa?

**DIAGNOSTICO Y OBJETIVOS**

¿Conoce cuáles son los principales competidores de su organización?

¿Existen alianzas entre los competidores y su organización?

¿Existen alianzas entre su organización y sus proveedores?

¿Conoce la posición competitiva que ocupa su organización dentro de la industria?

¿Conoce usted si sus clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado por la organización?

¿Ha identificado factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o competitivos que representen una oportunidad para su organización?

¿Ha identificado factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o competitivos que representen una amenaza para su organización?

¿Cuáles son las fortalezas que posee su organización?

¿Cuáles son las debilidades que posee su organización?

¿Tiene claros los objetivos de la organización en un corto plazo?

¿Tiene claros los objetivos de la organización en un largo plazo?



ANEXO N° 04



UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO  
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, Walter García Neco con DNI N° 16742630  
de profesión: Lic. Administración BusP. mediante la presente hace constar que las  
técnicas e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

Propuesta de Plan Estratégico, a través del Balance  
Score Card y la cadena de Valor en la Empresa  
D. G. Industrias San Francisco S.A.C., en el distrito  
de Lambayeque.

Realizado por: Excelsior Rivas de la Cruz con documento de  
identidad N° 40439947 aspirante al Grado académico de:  
Maestro en Administración

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los  
objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente

U.P.M. CONSEJO DE TITULACIÓN

WALTER GARCÍA NECO

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

Nombre: WALTER GARCÍA NECO

D.N.I: 16742630



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. Datos Generales:

1.1. Apellidos y nombres del informante (experto):

.....García Pisco María T. E. ....

1.2. Grado académico: M.A. en Administración

1.3. Profesión: Lic. en Administración

1.4. Institución donde labora: Universidad Católica Los Angeles de Chimbote

1.5. Nombre del instrumento: Encuesta

1.6. Objeto del instrumento: Determinar la situación actual de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC.

1.7. Autor del instrumento: Br. Emerson Rivadeneyra Santa Cruz

1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración

### II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X

III. Opinión de aplicabilidad: Excelente (Cumple con los requisitos para aplicar)

IV. Promedio de valoración: Excelente

Lambayeque, 13 de Julio del 2017

M.A. EMERSON RIVADENEYRA SANTA CRUZ  
 M.A. EMERSON RIVADENEYRA SANTA CRUZ  
 M.A. EMERSON RIVADENEYRA SANTA CRUZ



UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO  
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, Segundo Jonathan Silva Vázquez con DNI N° 42499331  
de profesión: Lic. administración mediante la presente hace constar que las  
técnicas e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

Propuesta de Plan Estratégico a través del Balanced Scorecard  
y la Cadena de Valor en la Empresa Agroindustrial San Francisco  
co S.A.C. en el Distrito de Lambayeque.

Realizado por: Emerson Rivas Reyes Santa Cruz con documento de  
identidad N° 40439947, aspirante al Grado académico de:  
Maestro en Administración

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los  
objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente

  
M. Sc. Segundo Jonathan Silva Vázquez  
Número CIAD N° 022581  
Nombre: Segundo Jonathan Silva Vázquez  
D.N.I.: 42499331



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (experto):  
Silva Vázquez Segundo Jonathan
- 1.2. Grado académico: Maestro en Administración
- 1.3. Profesión: Lic. en Administración
- 1.4. Institución donde labora: Centro de Formación en Gestión Pública y Empresarial
- 1.5. Nombre del instrumento: Encuesta
- 1.6. Objeto del instrumento: Determinar la situación actual de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC.
- 1.7. Autor del instrumento: Br. Emerson Rivadeneyra Santa Cruz
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración

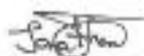
### II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X

III. Opinión de aplicabilidad: Se recomienda aplicar la encuesta

IV. Promedio de valoración: Excelente

Lambayeque, 17 de 02 del 2017

  
M. Sc. S. Jonathan Silva Vázquez  
Registro CLAD N° 02359

## ANEXO N° 05

### ANÁLISIS DE PORTER DEL SERVICIO DE PILADO DE ARROZ.

		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
<b>I. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<i>Media</i>						
1.	Bajo						Elevado
2.	Bajo						Elevado
3.	Importante						Bajo
4.	Lento						Rápido
5.	Bajo						Alto
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>							
<b>II. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES</b>	<i>Poco Probable</i>						
1.	Pequeña						Grande
2.	Excesiva						Escasa
3.	Escaso						Elevado
4.	Grande						Pequeño
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>							
<b>III. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS</b>	<i>Medio</i>						
1.	Alta						Baja
2.	Baja						Elevada
3.	Muchos						Pocos
4.	Bajos						Altos
5.	Alta						Baja
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>							
<b>IV. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS</b>	<i>Bajo</i>						
1.	Elevado						Bajo
2.	Baja						Elevada
3.	Elevada						Pequeña
4.	Elevado						Bajo
5.	Baja						Elevada
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>							
<b>V. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<i>Poco Probable</i>						
1.	Bajo						Alto
2.	Bajo						Alto
3.	Alto						Bajo
<i>Atractivo Promedio de fuerza</i>							

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N° 06**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.**

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Puntaje</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				

<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Puntaje</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
8				
9				
<b>Total Ponderado</b>				

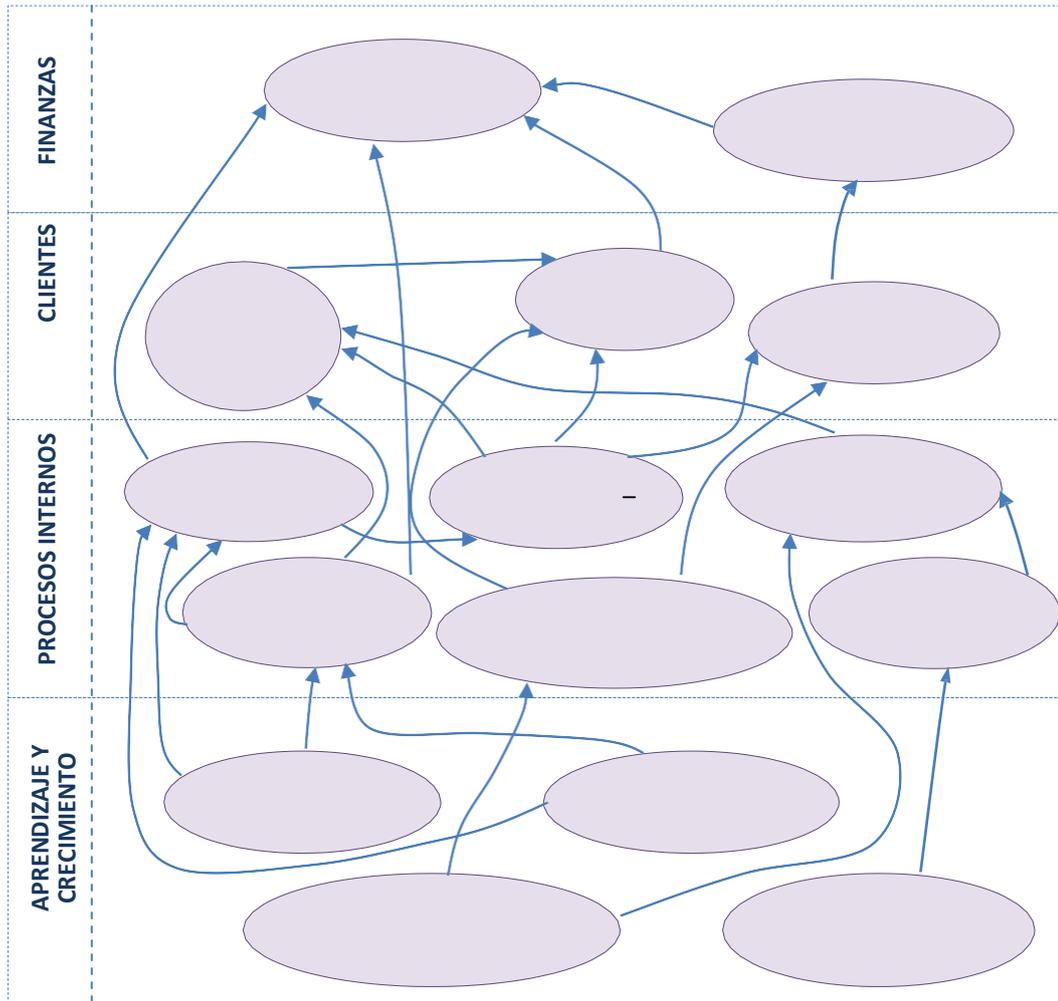
**ANEXO N° 07**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

<b>N°</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Puntaje</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Puntaje</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
<b>Total Ponderado</b>				

**ANEXO N° 08**  
**MAPA ESTRATÉGICO**







### ANEXO N° 13

Formato de Equipos - Programación de Mantenimiento										
Equipo	Máx. Hras Operativas	Meses	Fecha Mant 1		Fecha Mant 2		Fecha Mant 3		Fecha Mant 4	
			Program	Real	Program	Real	Program	Real	Program	Real

### ANEXO N° 14

Formato de Propuestas de Mejora									
Nombre: _____		Área: _____							
Fecha: _____									
Clasificar: <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">Impacto económico</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">Impacto en la Productividad</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	Impacto económico		Impacto en la Productividad			Impacto en el bienestar <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>			Otro: _____
Impacto económico									
Impacto en la Productividad									
<b>Explicar:</b>									

## ANEXO N° 15

Formato de Proyectos de Inversión						
Proyecto	Fecha Projectada	Inversión		Fecha		Responsable
		Presupuesto	Real	Inicio Py	Fin Py	

## ENVASES DE PRODUCTOS DE AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO SAC

R33-CA-PR04	NORSAC S. A.	CORREO DEL CLICHE:	FECHA DE EMISION:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
REGISTROS DE ESPECIFICACIONES DE IMPRESION		<b>738091</b>	<b>22/02/10</b>	NORSAC S.A.	CLIENTE
MODIFICACION A UNA IMPRESION: La impresión de referencia será eliminada permanentemente y se imprimirá por este diseño.					
IMPRESION NUEVA: Se regrabará esta impresión a las demás impresiones del cliente.					
SACO: COLOR: <u>Cristal</u>		MEDIDAS: <u>22.5" x 38"</u>	TIPO: <u>LAMINADO</u>	PROFUNDIDAD FUELE(pulg.): <u>2.5</u>	VALVULA(cm): <u>No</u>
IMPRESION: <input type="checkbox"/> 1 CARA		<input checked="" type="checkbox"/> 2 CARAS			

FRANJAS DE SEGURIDAD PARTE SUPERIOR DEL SACO TEXTO "AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO"  
 SELLO DE SEGURIDAD PESTAÑA DEL SACO PARTE INTERNA TEXTO "AGROINDUSTRIAS SAN FRANCISCO"  
 FRANJAS TEJIDAS AMARILLAS DE 2.5 PULGADAS Y FUELLE DE 2.5 PULGADAS.

### CLICHE DE CAUCHO