

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE ALINEAMIENTO  
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
AGROINDUSTRIAS VIDA S.A.C.”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
DIEGO ALONSO ZAMBRANO MALPARTIDA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Lima – Perú**

**2017**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN-----	1
1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA-----	3
1.3. OBJETIVOS-----	3
1.3.1. Objetivo General-----	3
1.3.2. Objetivos Específicos-----	3
1.4 JUSTIFICACION .....	4
1.5. LIMITACIONES .....	6
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA -----	8
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. Marco Teórico.....	8
2.2.1. Teorías Aplicadas para el Análisis del Entorno y el Diagnostico -----	8
2.2.2. Teorías Utilizadas para la propuesta del plan estratégico.-----	18
2.2.3. Teorías de Alineamiento Organizacional-----	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA -----	28
3.1 Lugar.....	28
3.2 Tipo De Estudio.....	28
3.3 . Diseño .....	28
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN -----	28
4.1 RESULTADOS .....	28
4.1.1. Análisis del Entorno y Diagnostico -----	28
4.1.2. Propuesta de plan estratégico -----	33
4.1.3. Propuesta de Alineamiento -----	41

CONCLUSIONES -----	46
RECOMENDACIONES -----	47
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Matriz Boston Consulting Group (BCG)-----	11
Grafico 2: Matriz BCG de Agroindustrias Vida-----	31
Grafico 3: Organigrama de Agroindustrias Vida-----	42
Grafico 4: Alineamiento en Cascada -----	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plantilla de Aplicación del FODA -----	10
Tabla 2: Matriz FODA de Agroindustrias Vida-----	29
Tabla 3: Objetivo Empresarial – Acciones-----	39
Tabla 4: Indicadores de Gestión-----	40

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Matriz Lógica	-----52
------------------------	---------

## RESUMEN

El presente trabajo es una investigación no experimental desarrollada en Agroindustrias Vida S.A.C., empresa agrícola dedicada a la producción y comercialización de frutas y hortalizas. Sus centros de producción están ubicados en la Provincia de Barranca, Departamento de Lima. Produce frutas y verduras, principalmente fresas, frambuesas, moras y tomates para las más importantes cadenas de supermercados del Perú

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer una estrategia de alineamiento organizacional que permita vincular a las diferentes áreas de la empresa. Los objetivos específicos fueron: Realizar un análisis del entorno y un diagnóstico organizacional; presentar una propuesta de Plan Estratégico y desarrollar un modelo de Alineamiento Organizacional Horizontal y Vertical.

La metodología empleada consistió en el levantamiento de información mediante observación directa de documentos y por medio de entrevistas a los principales directivos de la empresa, para a través de las diferentes herramientas de gestión poder proponer una estrategia de alineamiento organizacional.

Los principales resultados obtenidos fueron: La empresa cuenta con un gran potencial en el sector agrícola gracias a su tecnología y personal calificado, sin embargo no cuenta con un plan estratégico lo que hace que cada área trabaje de manera independiente buscando alcanzar sus propios objetivos.

Se propuso una estrategia de Alineamiento organizacional, en donde se establece el Objetivo organizacional y las acciones que cada área debe realizar para, en conjunto alcanzar dicho objetivo

**Palabras clave:** Alineamiento, diagnostico, estrategia, procesos, plan, objetivos

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMATICA**

En el año 2016, AGROINDUSTRIAS VIDA S.A.C., produjo 1,296.59 TM de fresas frescas, de las cuales 618.47 TM (47.7% de la producción), fueron comercializados en fresco, tanto al mercado nacional (Supermercados Wong), como al internacional (España). El restante de fresas frescas (678.12 TM), fue comercializado en el centro de producción, a precios muy bajos.

La empresa no cuenta con un plan estratégico debidamente estructurado, es demasiado informal, por ese motivo cada una de las áreas trabaja de manera aislada tratando de alcanzar sus propios objetivos. Un ejemplo de ello es el área comercial en donde no hay estrategias establecidas, pese a que en el Manual de Organización y Funciones de la Empresa se indica que la elaboración de las estrategias comerciales corresponde al Jefe del Área Comercial. Incluso se puede apreciar que las decisiones comerciales están centralizadas en el gerente propietario; y son en muchos casos tomadas en función a las necesidades del momento, dado que no responden a planes específicos de acción ligados a una estrategia.

Del mismo modo se puede apreciar que no existe coordinación entre los objetivos



del área de producción y los objetivos de área comercial. Dicha descoordinación ocasiona aislamiento, poco compromiso y sobre todo baja motivación en el personal.

Las proyecciones de ventas no son coherentes pues no responden a los objetivos empresariales.

La empresa no tiene claramente identificado a sus segmentos de mercado objetivos de clientes finales, se limita a trabajar con intermediarios mayoristas, que son los que conocen el mercado.

El sistema de control de ventas, presenta demasiadas deficiencias, por lo que no está en relación al desarrollo mismo de la empresa.

Resulta evidente que las empresas deben satisfacer a sus clientes de una manera efectiva y desarrollar con ellos una relación a largo plazo y de fidelidad, por lo que es vital desarrollar estrategias que tomen en cuenta los elementos internos y externos que afectan a la empresa.

Es evidente que para ello, debe existir una adecuada coordinación entre todas sus áreas (comercialización, administración, producción, etc). La empresa debe proyectar sus ventas en forma adecuada, coherente y realista, debe identificar a los segmentos a los cuales pretende llegar con sus productos, debe establecer un sistema de control adecuado y políticas de pre y post venta; pero, también debe preocuparse en analizar el entorno en el cual trabaja, de la misma manera como debe de analizar lo que sucede al interior de su organización.

Por lo expuesto, resulta importante desarrollar la presente investigación respecto al Alineamiento Organizacional en la Empresa AGROINDUSTRIAS VIDA S.A.C. Barranca, en el Año 2017.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **A. Problema General**

¿Existe una estrategia de alineamiento organizacional que permita vincular a las áreas de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C?

### **B. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Agroindustrias Vida Sac en relación a su entorno?
- ¿Existe un adecuado plan estratégico que determine cuál es el horizonte de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C?
- ¿Las áreas de la empresa y los diferentes niveles jerárquicos se encuentran alineados con los objetivos de la empresa?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer una estrategia de alineamiento organizacional que permita vincular a las diferentes áreas de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del entorno y un diagnóstico organizacional de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C mediante las herramientas de gestión FODA, la Matriz BCG y las Cinco Fuerzas de Porter.
- Presentar una propuesta de Plan Estratégico: Misión, visión, objetivos, y valores, para determinar el horizonte de la empresa.
- Desarrollar un modelo de Alineamiento Organizacional Horizontal y Vertical en la empresa Agroindustria Vida S.A.C

## **1.4 JUSTIFICACION**

### **Conveniencia**

La Empresa Agroindustrias Vida S.A.C cuenta con diversas áreas funcionales, las cuales operan de manera aislada tratando cada una de alcanzar sus propios objetivos sin tener en consideración los objetivos de los demás. Este problema se da por que no se tiene claro cuál es el rumbo de la empresa ni los objetivos estratégicos, lo que a su vez genera que los empleados se encuentren desorientados, no conozcan cuales son las prioridades y no entiendan el impacto de sus labores en la organización. Por ese motivo es conveniente realizar un trabajo de investigación que permita determinar las estrategias para alinear las diferentes áreas de la empresa en cada uno de sus niveles con los objetivos estratégicos.

### **Relevancia Social**

Por un lado, al mejorar la Empresa mejora la situación económica y la estabilidad laboral de sus trabajadores; y por ende, beneficia a sus familias; que residen, básicamente, en el Norte Chico del país.

Por otro lado, el mejoramiento de los productos de la Empresa genera que se pueda brindar mejores productos a los consumidores.

Asimismo, el crecimiento de la Empresa produce un efecto multiplicador que amplía los negocios, provocando una mejora para la economía local y regional de las Ciudades de Barranca, Paramonga y sus alrededores.

### **Implicaciones Prácticas**

El principal intereses de esta investigación consiste en determinar la estrategia que permita alinear a las áreas de la empresa Agroindustria Vida S.A.C con los objetivos de la organización. Esto le va a permitir al Gerente General coordinar de manera

eficaz y eficiente con cada uno de los Jefes de área los objetivos y metas de la organización y estos a su vez con el personal que tienen a cargo, para que de ese modo toda la empresa funcione como una sola unidad tomando decisiones y trabajando con un mismo objetivo en común.

### **Valor Teórico**

Esta investigación ofrece una propuesta clara, sencilla e integral, totalmente práctica y aplicable a la realidad, basada en las principales teorías de la administración estratégica, el planeamiento estratégico y el Alineamiento Organizacional, que servirá como un elemento de consulta para todo aquel que se encuentre interesado en la aplicación de una estrategia de alineamiento organizacional.

### **Utilidad metodológica**

Los métodos y procedimientos de investigación empleados en el presente estudio, tienen la validez y confiabilidad requeridas para un trabajo de este nivel, por lo que puede servir de base para ser ampliado en trabajos similares.

## **1.5. LIMITACIONES**

- Respecto a su temporalidad.- El análisis corresponde al año 2016.
- Respecto a la metodología utilizada.- La información obtenida responde al momento en que se realizó el estudio, no habiéndose manipulado ninguna variable por ser una investigación no experimental.
- Respecto a los recursos económicos.- Se utilizaron únicamente recursos propios.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

Gonzales, P. (2008) en su tesis titulada “Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para la sección de construcción del Instituto y Desarrollo De Ensayos y Materiales (IDIEM)”. Plantea la forma como implementar el Cuadro de Mando Integral a la sección de construcción del IDIEM, a través de tres pasos muy complejos, primero la definición de la visión y misión del IDIEM, segundo la elaboración del análisis FODA y finalmente el desarrollo de los indicadores necesarios para el Cuadro de Mando Integral.

Este estudio es importante dado que muestra de manera directa como es que un análisis FODA aporta directamente a la elaboración de un Cuadro de Mando Integral; ya que, como se sabe a partir del análisis FODA se desagregan las estrategias que puede aplicar la organización. También se puede observar en este estudio la aplicación del análisis PEST (Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), lo cual es de suma importancia dado que es un análisis externo y muestra la metodología apropiada para desarrollarse, además es ayuda para el análisis FODA.

Rios, F. (2011) en su tesis titulada “Alineamiento Estratégico : Ajustes en la Estructura Organizacional y diseño de Mapa de Procesos en una ONG orientada a la salud” Plantea que el Alineamiento Organizacional está basado en tres elementos clave : Estrategia, estructura y Procesos, donde estas últimas se construyen en base a la

estrategia definida. Para ello se diseñan o rediseñan los instrumentos macros esenciales para la gestión: La estructura organizacional (Organigrama) y el Mapa de Procesos

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Teorías Aplicadas para el Análisis del Entorno y el Diagnostico**

#### **a. Análisis FODA**

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews Y Roland Christensen hace más de 40 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, para tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar, para en función de ello poder tomar mejores decisiones.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

#### **Procedimiento para desarrollar el análisis FODA**

– .Definir el objetivo

Tener una perspectiva de cómo pudiera ser el nuevo proyecto en el mercado desde el principio hasta el final, ya identificado claramente el objetivo. El análisis FODA comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda del mismo en el modelo de la planeación estratégica.

– Desarrollo del FODA

A: Información de las fortalezas y las debilidades

- Crear una lista de las fortalezas actuales
- Una lista de las debilidades actuales.

B: información de las oportunidades y amenazas

- Crear lista actuales de las oportunidades a futuro
- Crear lista actuales de las amenazas reales en el futuro.

Las listas deben contener información real, y actual con los puntos bien especificados y explicados sencillamente.

Luego, los cuatro elementos deben ser evaluados por el equipo para:

- Evaluar las estrategias o procedimientos a seguir
- Elaborar el plan de trabajo

– Ejecutarlo

Al identificar y evaluar los resultados FODA, se comenzará a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo.

Para elaborar una matriz FODA, se debe poseer un estudio interno y externo de la organización; de esta manera se podrá seguir en el mercado sin contratiempos y responder al entorno tan cambiante de manera eficaz y proactiva.



Asimismo, con un buen estudio y análisis FODA, la empresa podrá cumplir con las metas que se haya trazado, ubicara sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficaz, en oportunidades.

La siguiente tabla muestra las principales interrogantes que se deben resolver para un adecuado análisis FODA.

**Tabla 1: Plantilla de Aplicación del FODA**

<b>TEMA DEL ANÁLISIS:</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ventajas de la propuesta?</li> <li>¿Capacidades?</li> <li>¿Ventajas competitivas?</li> <li>¿PUV (propuesta única de venta)?</li> <li>¿Recursos, activos, gente?</li> <li>¿Experiencia, conocimiento, datos?</li> <li>¿Reservas financieras, retorno probable?</li> <li>¿Marketing – alcance, distribución?</li> <li>¿Aspectos innovadores?</li> <li>¿Ubicación geográfica?</li> <li>¿Precio, valor, calidad?</li> <li>¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?</li> <li>¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?</li> <li>¿Cultura, actitud, de comportamiento?</li> <li>¿Cobertura gerencial, sucesión?</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Desventajas de la propuesta?</li> <li>¿Brechas en la capacidad?</li> <li>¿Falta de fuerza competitiva?</li> <li>¿Reputación, presencia y alcance?</li> <li>¿Aspectos Financieros?</li> <li>¿Vulnerabilidades propias conocidas?</li> <li>¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?</li> <li>¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?</li> <li>¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?</li> <li>¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?</li> <li>¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?</li> <li>¿Acreditación, etc.?</li> <li>¿Procesos y sistemas, etc.?</li> <li>¿Cobertura gerencial, sucesión?</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Desarrollos del mercado?</li> <li>¿Vulnerabilidades de los competidores?</li> <li>¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?</li> <li>¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?</li> <li>¿Influencias globales?</li> <li>¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?</li> <li>¿Mercados objetivo nicho?</li> <li>¿Geografía, exportación, importación?</li> <li>¿Nuevas propuestas únicas de venta?</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Efectos políticos?</li> <li>¿Efectos legislativos?</li> <li>¿Efectos ambientales?</li> <li>¿Desarrollos de TI?</li> <li>¿Intenciones de los competidores?</li> <li>¿Demanda del mercado?</li> <li>¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?</li> <li>¿Obstáculos enfrentados?</li> <li>¿Pérdida de personal clave?</li> <li>¿Respaldo financiero sostenible?</li> </ul>

FUENTE: GestioPolis

**b. . Matriz BCG**

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como “análisis de Portafolio”, en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento – participación, que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad , de donde se obtiene la siguiente Grafico:



**Grafico 1: Matriz Boston Consulting Gruop (BGC)**

FUENTE: GestioPolis

A su vez los cuatro cuadrantes de la matriz representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías no solo nos sirve para saber que estrategias de marketing aplicar sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

### **Unidades Estratégicas de Negocio**

#### a. Negocios (UEN) o productos signo de interrogación

Son productos o UEN que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su nombre lo indica, es signo de interrogación por cuanto pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso.

#### b. Negocios o productos estrella

Se trata de empresas UEN de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se

vea interrumpida o alterada, en su sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

#### c. Negocios o productos vaca lechera

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

#### d. Negocios o productos perro

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

## Estrategias típicas por segmentos de la matriz BCG

### 1. Estrategias del segmento Interrogación

Normalmente cuando se está en este segmento la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado existen dos alternativas a seguir, como el producto o UEN no ha logrado afianzarse en el mercado, el gerente de marketing y los ejecutivos deben saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables: Primera alternativa; si NO es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro. Segunda alternativa si SI, es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación más alta en el mercado, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

### 2. Estrategias del segmento Estrella

Como requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio, de parte la empresa que esta en este segmento.

### 3. Estrategia del segmento Vaca

La estrategia de marketing de este segmento es tratar de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, las estrategias de marketing va reforzando la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios, evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones u otras para mantener a los clientes el gasto se transforma en una inversión, para comprender mejor porque una empresa debe invertir para mantenerse en este segmento, las UEN o productos que están en el segmento vaca podrán recuperar su inversión porque tienen el mayor número de ventas e ingresos, lo cual es rentable desde todo punto de vista.

### 4. Estrategias del segmento Perro

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto es muy malo mejorarlo y relanzarlo (inversión), y la última opción consiste en reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

### **c. . Las cinco fuerzas de PORTER**

En 1980 Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. indica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

#### **PRIMERA.- Amenaza nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### **SEGUNDA.- La rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

#### **TERCERA.- Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

#### **CUARTA.- Poder de negociación de los clientes.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

QUINTA.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.



## 2.2.2. Teorías Utilizadas para la propuesta del plan estratégico.

### a. Plan

“Una acción específica para contribuir a que la organización alcance sus objetivos”. De un modo más específico puede definirse un plan de la siguiente manera: “Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos”. Rodríguez Valencia, (2010).

### b. Estratégica

Delgado ,L (2016), afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? .

A juicio de Delgado, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Para Delgado, L (2016), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Delgado en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez.

### c. Planificación Estratégica

El concepto de planeación estratégica comenzó a desarrollarse a partir de las décadas de los 60´ y 70´ dadas las necesidades de la época por hacerle frente a los retos y desafíos que enfrentaban las empresas en su momento. Delgado, L. (2016), define la planeación estratégica como una manera de considerar el futuro de las decisiones actuales, es pensar

analíticamente y dedicar recursos a la acción mediante un proceso continuo de toma de decisiones de manera sistemática con el mayor conocimiento posible de sus alcances a futuro.

Según Poyeaux, A (2008): “Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro”. . Podremos decir que es el proceso mediante el cual una institución educativa o una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización educativa y para ejecutarla necesitamos de cinco (5) a diez (10) años.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos (2) a tres (3) años. Y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 2007),

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011).

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (Acle Tomasini, 2010)

### **2.2.3. Teorías de Alineamiento Organizacional**

Alineamiento:

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización”. (Quesada,2005)

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la Organización.

Por ello, es que se necesita que todos los empleados participen directamente en la definición de los planes y estrategias que a ellos les atañen, además de que sean facultados para la implementación y ejecución de los mismos, es decir, una verdadera planeación de “arriba-hacia-abajo” y viceversa.

En esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia, se necesita de procesos de comunicación en doble vía, dialogo abierto, negociación, acuerdos, documentación, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento y compromiso personal, facultación, autocontrol y mejoramiento, entre gerentes, jefes, supervisores y empleados. A este proceso, muchos especialistas en planeación, le han denominado “catchball”. El Alineamiento estratégico, es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Como un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente.

La visión y misión, el plan estratégico y las mediciones del desempeño (KPI's), herramientas gerenciales integradas en el Tablero de Comando, hacen posible conocer cuando una acción no está alineada adecuadamente, para eliminarla ó reajustarla en función de buscar una mejor vinculación de ésta con la estrategia de la organización y de esta forma garantizar optimización de recursos. Varios son los diversos componentes de la organización que debemos alinear a la estrategia, entre las cuales las más importantes son: objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos y presupuestos, estructura, procesos, cultura, competencias y comportamientos, conocimientos y habilidades y sistemas de información.

Según Quezada G (2005) en la búsqueda del alineamiento estratégico, cuatro son las etapas identificadas que una organización sufre una tras una, antes de poder vincular

eficientemente todos los componentes críticos de la organización a la estrategia de la misma, estas etapas son:

- Enfoque funcional
- Alineamiento Horizontal (sincronización)
- Alineamiento Vertical (cascado)
- Integración.

Enfoque Funcional: En esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización. Sin efectivo alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño. Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas personales, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas. Cada quien “empuja” duro, pero no necesariamente en la dirección correcta. Esto crea barreras y feudos, y en muchos de los casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra ó suboptimice el potencial y la productividad. Este tipo de gestión de los negocios, era lo que el Dr. Edwards Deming, denominaba administración apaga-fuegos. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy.

Alineamiento Horizontal: Posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizadas, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada una de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando iniciamos con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales.

Por otro lado, también es fácil identificar, aquellos esfuerzos que no están alineados con la dirección buscada y realinearlos paulatinamente para garantizar la optimización de los resultados del negocio, ya que, las acciones no alineadas, dan un falso sentido de logro o un sentido de éxito de corto plazo y raramente benefician el desempeño de la organización. Las decisiones, acciones y estrategias no alineadas consumen esfuerzos y conducen a desperdicios de tiempo y recursos de todo tipo.

Alineamiento Vertical, a través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus distintos niveles, se logra que todos empujen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión. El alineamiento estratégico, reduce la

brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada, garantiza que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en logro de la estrategia diferenciadora buscada. Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se necesita eslabonar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue. Esta es la fase o nivel de alineamiento mínimo que necesitamos para lograr Excelencia Organizacional.

Integración: en muchas de las Industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. Es en este punto de alineamiento, cuando se maximiza el desempeño de la organización y se logra resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena. Como se puede ver en este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque de “apaga fuegos”, hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y posteriormente a la integración. Sin embargo, como un proceso, el alineamiento es susceptible de mejorarse continuamente, a través del uso de

mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos, estratégicos y humanos. Para que este cambio se logre dar, en primer lugar, es necesario alinear a la organización tanto horizontalmente, como verticalmente. En conclusión, el alineamiento estratégico, tiene dos dimensiones esenciales: el alineamiento horizontal (el cual denominamos sincronización) y el alineamiento vertical (el cual denominamos despliegue ó cascadeo).



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

**3.1 Lugar:** La ejecución del trabajo se llevara a la Empresa Agroindustrias Vida S.A.C, ubicada en el Kilómetro 193 de la Antigua Panamericana Norte, Provincia de Barranca, Departamento de Lima.

**3.2 Tipo De Estudio:** El presente trabajo consistió en un análisis descriptivo de la situación actual de la Empresa Agroindustrias Vida. S.A.C mediante herramientas de gestión para Plantear una Estrategia de Alineamiento Organizacional que permita vincular los esfuerzos de cada una de las áreas con los objetivos organizacionales.

**3.3 . Diseño :** El presente trabajo consistió en una investigación de tipo no experimental, transversal, dado que no se ha alterado el curso de los hechos y la información obtenida corresponde a un determinado periodo de tiempo.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **a. Técnica de la Observación**

Referida a observar la percepción que tienen los Jefes de área con respecto a los objetivos de la Empresa.

b. Técnica del Análisis Documental

Referida a la revisión bibliográfica, revisión de la información de Internet y revisión de la documentación relevante que existe en la Empresa

c. Técnica de la Entrevista

El instrumento que se utilizará para la recolección de la información será un Cuestionario.

Informantes: Directivos y el Contador de la Empresa.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 RESULTADOS**

#### **4.1.1. Análisis del Entorno y Diagnostico**

Mediante la observación directa y las entrevistas a los principales directivos de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C se obtuvo la información necesaria y relevante para realizar el análisis y diagnóstico de la organización utilizando las herramientas de gestión FODA, Matriz BCG y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

##### **a. Matriz\_FODA**

En la matriz FODA de la Empresa, se identifican las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta la organización para relacionarlas con los factores internos como son las fortalezas y debilidades y de ese modo establecer objetivos y estrategias.

Es necesario tomar en cuenta el FODA para así analizar cuáles son los puntos más críticos que interfieren en la óptima operación de la empresa y minimizar los mismos.

La siguiente tabla resume el análisis FODA de la empresa Agroindustrias Vida SAC.

**Tabla 2: Matriz FODA de Agroindustrias Vida**

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1 Cumplimiento de actividades siempre.	D1 No cultiva nuevas variedades.
F2 Planificación proyectada siempre.	D2 Bajos estándares de productividad.
F3 Control de calidad siempre.	D3 Poco cuidado ambiental.
F4 Materiales e insumos agrícolas adecuados.	D4 Cumplimiento inadecuado con proveedores.
F5 Supervisar transacciones siempre.	D5 Poca publicidad y promoción.
F6 Planificación financiera casi siempre.	D6 Escasa investigación de mercados.
F7 Control de recursos económicos casi siempre.	D7 Capacitación ocasionalmente.
F8 Realizar inversiones casi siempre.	D8 Poca estabilidad laboral.
F9 Rentabilidad aceptable.	D9 Seguridad e Higiene en el trabajo inadecuada.
F10 Créditos amplios para captar clientes.	D10 No planifican a largo plazo.
F11 Canales de distribución destacados.	
F12 Planificación de la producción.	
F13 Persona administrativo calificado.	
F14 Buenas relaciones humanas.	
F15 Cadena de frío permanente.	
F16 Profesionales con experiencia en el sector.	
F17 Marca posicionada.	
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1 Mercado en crecimiento.	A1 Nuevas variedades de la competencia.
O2 Valor, creencias y estilo de vida creciente.	A2 Profesionales capacitados de la competencia.
O3 Maquinaria y equipos tecnológicos.	A3 Precios competitivos.
O4 Requerimiento de nuevas variedades.	A4 Tasa de interés variable.
O5 Productos de calidad adecuados.	A5 Condiciones medioambientales variables.
O6 Crédito Inmediato.	A6 Integración hacia atrás del principal cliente.
O7 Tiempo de entrega oportuno.	A7

FUENTE: Elaboración Propia

b. Matriz Balance Consulting Group (BCG)

- Productos Incógnitas o Dilemas.

Es la producción de zarzamoras que cuentan con una baja participación dentro del mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. A este tipo de producto se desea convertir en productos estrellas, a corto plazo ya que su cuota de inversión es elevada. El producto ha tenido una adecuada aceptación y tiene proyecciones de incrementarse en el futuro, por lo que se pretende darle mayor movimiento dentro del mercado para lo cual es necesario invertir en nuevos cultivos de esta variedad para mejorar la competitividad dentro del ámbito empresarial.

- Productos Estrellas.

Son las frambuezas que se perfilan como un producto con un alto crecimiento y alta participación en el mercado, dado que tienen una alta aceptación manteniendo un expectante nivel en ventas, a pesar de existir nuevas variedades que la competencia introduce al mercado para obtener una mejor participación.

- Productos Vacas Lecheras.

Es la producción de fresas que ha logrado alcanzar una posición relativa y estable en el mercado, dado que es lo que más utilidades generan para la empresa ya que el costo de producción es considerablemente inferior que las demás. El beneficio de estas es que ayuda a impulsar a las variedades que se encuentran en el campo de las incógnitas.

- Productos Perros.

La comercialización de tomates tiene una baja participación del mercado y además poco crecimiento, debido a que no trae consigo una rentabilidad aceptable para la empresa. El producto, a pesar de haber sido introducido hace ya algún tiempo, no se han logrado desarrollar dentro del mercado y sus proyecciones de crecimiento son demasiado bajas.

El siguiente grafico describe la Matriz BCG de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C



**Grafico 2: Matriz BCG de Agroindustrias Vida**

FUENTE: Elaboración Propia

c. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

- Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El área de mercado del sector frutícola es altamente competitiva, pero no representa una gran amenaza por la alta inversión que requiere. Es por eso que el ingreso de nuevos competidores representa un problema de leve impacto, debido a los altos costos en los cuales se deben incurrir para implementar los fondos que se requerirían y las cadenas de frío para el mantenimiento del producto. En lo que si debe de tener cuidado es en la posibilidad de que alguno de los supermercados que compran los mayores volúmenes de fruta intenten realizar un proceso de integración hacia atrás y empiecen a producir sus propios productos agrícolas.

- La Rivalidad entre los Competidores

En la actualidad se puede apreciar el gran número de empresas del rubro que están compitiendo con el fin de incrementar su participación, especialmente accediendo a mercados en donde los berries son bastante demandados, por lo cual la Empresa debe cumplir con rigurosos parámetros y estándares de calidad de su producción que son establecidos y requeridos por los Clientes, debiendo contar con una adecuada fijación de precios para obtener y mantener clientes. El problema es que la falta de estrategias comerciales de la Empresa no ayuda a que se posicione mejor en los mercados nacionales ni internacionales.

- Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro del mercado existen varios proveedores que ofrecen diferentes productos químicos, insumos y materiales para el proceso de producción, razón por la cual la Empresa cuenta con la capacidad de negociación para encontrar los mejores y adecuados productos de excelente calidad a un precio conveniente para la empresa;

por lo que, en principio, se podría considerar a este factor como favorable. El asunto es que la misma facilidad de negociación lo tiene la competencia, lo cual es desventajoso si cuentan con mayor respaldo financiero para negociar.

- Poder de Negociación de los Compradores

Los mercados a los que la Empresa se dirige son altamente exigentes en lo relacionado a la calidad, y son ellos los que establecen la frecuencia de compra, variedades y cantidades a adquirir. Es por ello que la falta de estrategias comerciales afecta mucho la interacción con los Clientes.

- Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

Es evidente que existe una enorme variedad frutícola, por lo que es imprescindible buscar permanentemente ganarse la fidelidad y la confianza del cliente, con un manejo comercial adecuado.

#### **4.1.2. Propuesta de plan estratégico**

En función al análisis del entorno y al diagnóstico organizacional realizado mediante las diferentes herramientas de gestión se ha elaborado una propuesta de plan estratégico que contempla cuatro partes, la primera de ellas son los datos generales, en donde se mencionan los principales factores que influyen en el rumbo organizacional. En la segunda parte tenemos la definición de la filosofía organizacional en donde se describen la misión, visión y valores que deben regir en la empresa. En la tercera parte se describe el objetivo organizacional y las acciones a seguir para alcanzar el futuro deseado de la organización y por último se describen los principales indicadores que se deben usar para medir los resultados alcanzados con los deseados.



#### **a. Datos Generales**

Agroindustrias Vida es una empresa peruana que trabaja para que sus clientes reciban productos de calidad, inocuos y saludables, a través de una agricultura sostenible y sustentable, para lo cual emplea un nivel alto de tecnología, permitiendo que los productos que sus clientes consumen, representen una fuente de oportunidad para el desarrollo social del ámbito en el que produce.

Agroindustrias Vida desarrolla las presentaciones de sus productos de acuerdo a las exigencias y necesidades de cada uno de sus clientes, estos productos se caracterizan por ser frutas finas selectas de buena consistencia, libre de daños mecánicos, daños causados por plagas y/o enfermedades, en óptimo grado de madurez.

Los productos que ofrecen son los siguientes:

- **BERRIES FRESCOS EMPACADOS:**

Fruta cuyo aporte calórico es mínimo, de acción antioxidante que además de ser deliciosa, ofrece una gran variedad de nutrientes que mejoran las funciones del organismo y que promueven la salud.

Dentro del grupo de los Berries se encuentran las fresas, frambuesas y zarzamoras.

- **TOMATE REDONDO FRESCO**

Es un tomate producido bajo invernadero, que puede ser consumido en fresco, como salsa, exprimido en zumo, etc.

## **b. Filosofía Empresarial**

### **Misión:**

Producir, empaquetar y comercializar frutas frescas del grupo de los berries (fresas, moras, etc.) y hortalizas, de alta calidad para el mercado nacional, asegurando a nuestros clientes productos inocuos y saludables, a través del mejoramiento tecnológico continuo de los procesos productivos, de distribución y logística (cadena de frío), lo que nos permite diferenciarnos y ser competitivos en cada categoría de negocio en la que participamos para beneficio de nuestros clientes.

### **Visión:**

Ser reconocidos por la calidad de nuestros productos a nivel nacional, permaneciendo a la vanguardia en la innovación de nuevos procesos productivos, lo que nos permitirá ser capaces de prever, afrontar y adaptarnos a las condiciones fluctuantes típicas del mercado.

### **Valores:**

- Compromiso. El mismo que va encaminado hacia el cumplimiento de las expectativas de los clientes, mediante el desarrollo del trabajo responsable de calidad.
- Responsabilidad. Cumplir a cabalidad el compromiso adquirido, asumiendo la responsabilidad en todo acto.
- Respeto. Es importante este valor tanto dentro como fuera de la organización, debido a que mejora la relación humana y permite trabajar en un ambiente agradable.
- Participación. Todos los miembros de la organización, son responsables del negocio, por ello, es fundamental la participación de cada uno, en el cumplimiento de las actividades.

- Trabajo en Equipo. Mediante este principio, se desarrolla la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos institucionales y es importante porque motiva al personal, a lograr el posicionamiento.

### **c. Objetivos, Estrategias y Acciones**

**Objetivo empresarial:** Gestionar con eficiencia y eficacia todos y cada uno de los recursos de la empresa, para aumentar la rentabilidad y lograr tener éxito sustentable y sostenible a través del tiempo.

1. **Objetivo estratégico:** Fortalecer el posicionamiento de Agroindustrias Vida como una empresa productora y comercializadora de frutos frescos y hortalizas.

#### **Estrategia 1:**

- Mantener la calidad de los servicios.

#### **Acciones:**

- Fortalecer los procesos para la elaboración de los productos.
- Promover incentivos para el personal a nivel general.
- Centrar la capacitación en el personal involucrado en los procesos claves.

#### **Estrategia 2:**

- Crear cultura de planeación a todos los niveles para el desarrollo de la empresa.

#### **Acciones:**

- Determinar objetivos y metas.
- Dar seguimiento a los objetivos y metas.
- Documentar los procesos y funciones para la operación de la organización.

**Estrategia 3:**

- Fortalecer la imagen organizacional.

**Acciones:**

- Crear la cultura de espíritu de servicio al cliente.
- Mejoramiento de la marca.

**Estrategia 4:**

- Impactar con campañas de publicidad previo a temporadas altas.

**Acciones:**

- Medios electrónicos.
- Seguimiento a clientes.

**2. Objetivo estratégico:** Incrementar el nivel de las ventas en 20% en el año 2018**Estrategia 1:**

- Aumentar la participación del mercado mediante nuevos canales y canales existentes.

**Acción:**

- Búsqueda de alianzas con nuevos Super Mercados y Mayoristas.
- Fortalecer la relación con Wong y Metro y Super Mercados Peruanos
- Búsqueda de nuevos clientes internacionales

**Estrategia 2:**

- Aumentar la producción en base a la nueva demanda.

**Acción:**

- Incrementar el número de hectáreas de producción.
- Mejorar el rendimiento de producción por hectárea.

**Estrategia 3:**

- Posicionamiento de la organización.

**Acción:**

- Elaborar planes estratégicos de mercadotecnia.

**3. Objetivo estratégico:** Incrementar los beneficios obtenidos como resultado de las actividades de la empresa de forma proporcional al resultado de las ventas.

**Estrategia:**

- Incrementar el margen de contribución de las ventas.

**Acciones:**

- Aumentar la producción y disminuir los costos fijos.
- Fortalecer las políticas con proveedores.
- Financiamiento a bajo costo con programas gubernamentales.

La siguiente tabla resume la relación entre el objetivo empresarial y las acciones a realizar.

**Tabla 3: Objetivo Empresarial - Acciones**

Objetivo Empresarial	Objetivo Estrategico	Estrategia	Acciones
Gestionar con eficiencia y eficacia todos y cada uno de los recursos de la empresa, para aumentar la rentabilidad y lograr tener éxito sustentable y sostenible a través del tiempo.	Fortalecer el posicionamiento de Agroindustrias Vida como una empresa productora y comercializadora de frutos frescos y hortalizas.	Mantener la calidad de los servicios.	Fortalecer los procesos para la elaboración de los productos.
			Promover incentivos para el personal a nivel general
			Centrar la capacitación en el personal involucrado en los procesos claves
		Crear cultura de planeación a todos los niveles para el desarrollo de la empresa.	Determinar objetivos y metas.
			Dar seguimiento a los objetivos y metas.
			Documentar los procesos y funciones para la operación de la organización.
	Fortalecer la imagen organizacional	Crear la cultura de espíritu de servicio al cliente.	
		Mejoramiento de la marca.	
	Impactar con campañas de publicidad previo a temporadas altas.	Medios electrónicos	
		Seguimiento a clientes	
	Incrementar el nivel de las ventas en 20% en el año 2018	Aumentar la participación del mercado mediante nuevos canales y canales existentes.	Búsqueda de alianzas con nuevos Súper Mercados y Mayoristas.
			Fortalecer la relación con Wong y Metro y Super Mercados Peruanos
			Búsqueda de nuevos clientes internacionales
		Aumentar la producción en base a la nueva demanda.	Incrementar el número de hectáreas de producción.
	Incrementar los beneficios obtenidos como resultado de las actividades de la empresa de forma proporcional al resultado de las ventas.	Incrementar el margen de contribución de las ventas.	Mejorar el rendimiento de producción por hectárea.
Elaborar planes estratégicos de mercadotecnia.			
Aumentar la producción y disminuir los costos fijos.			
			Fortalecer las políticas con proveedores.
			Financiamiento a bajo costo con programas gubernamentales.

FUENTE: Elaboración Propia

#### d. Indicadores

Para mejorar la gestión de la empresa es necesario mejorar el procesos de toma de decisiones, para ello es necesario contar con indicadores que funcionen como mecanismos de control, durante y al final de las operaciones. Los indicadores que se presenta en la tabla siguiente, tiene la finalidad de ayudar a la empresa Agroindustrias Vida a mantener un mayor control y mejorar la gestión relacionada con aspectos económicos, de eficiencia, eficacia y calidad.

**Tabla 4: Indicadores de Gestión**

No	Indicador	Formula	Periodicidad	Descripción
1	Porcentaje de producto deficiente	Kilos defectuoso/ kilos cosechados	Semanal	Permite determinar la proporción de mermas del producto.
2	Calidad en clasificación	Kilos de 1ra calidad / Kilos cosechados	Semanal	Permite determinar la proporción del producto que califica para supermercados
3	Margen Neta	Utilidad Neta/Ventas Netas	Anual	Permite determinar la utilidad por cada sol vendido.
4	Reclamos	No de reclamos / Total de clientes	Mensual	Permite determinar la proporción de clientes insatisfechos
5	Reclamos atendidos	No reclamos atendidos / Total de reclamos	Mensual	Permite determinar la proporción de reclamos atendidos
6	Capacitación	Empleados aprobados/ Total empleados capacitados	Cada capacitación	Permite determinar la proporción de empleados aprobados
7	Producción	$(P_{ha 2} - P_{ha 1}) / P_{ha 1}$	Anual	Permite Determinar que tan productivo esta siendo el suelo, de un año al otro.
8	Satisfacción del cliente	Cliente satisfechos/ Cliente totales	Mensual	Permite determinar la proporción de clientes satisfechos.
9	Publicidad	Ventas / Costo de publicidad	Trimestral	Permite determinar el impacto de la publicidad sobre las ventas.

FUENTE: Elaboración Propia

El implementar un plan estratégico enfoca a la organización a un modelo nuevo de negocio, haciendo que se traslade de un actuar incierto a uno que la dirige al mejor resultado. La gestión estratégica traducida en indicadores facilitará el alcance de las metas, el recorrido de una dirección previamente pensada y la aspiración de lograr un

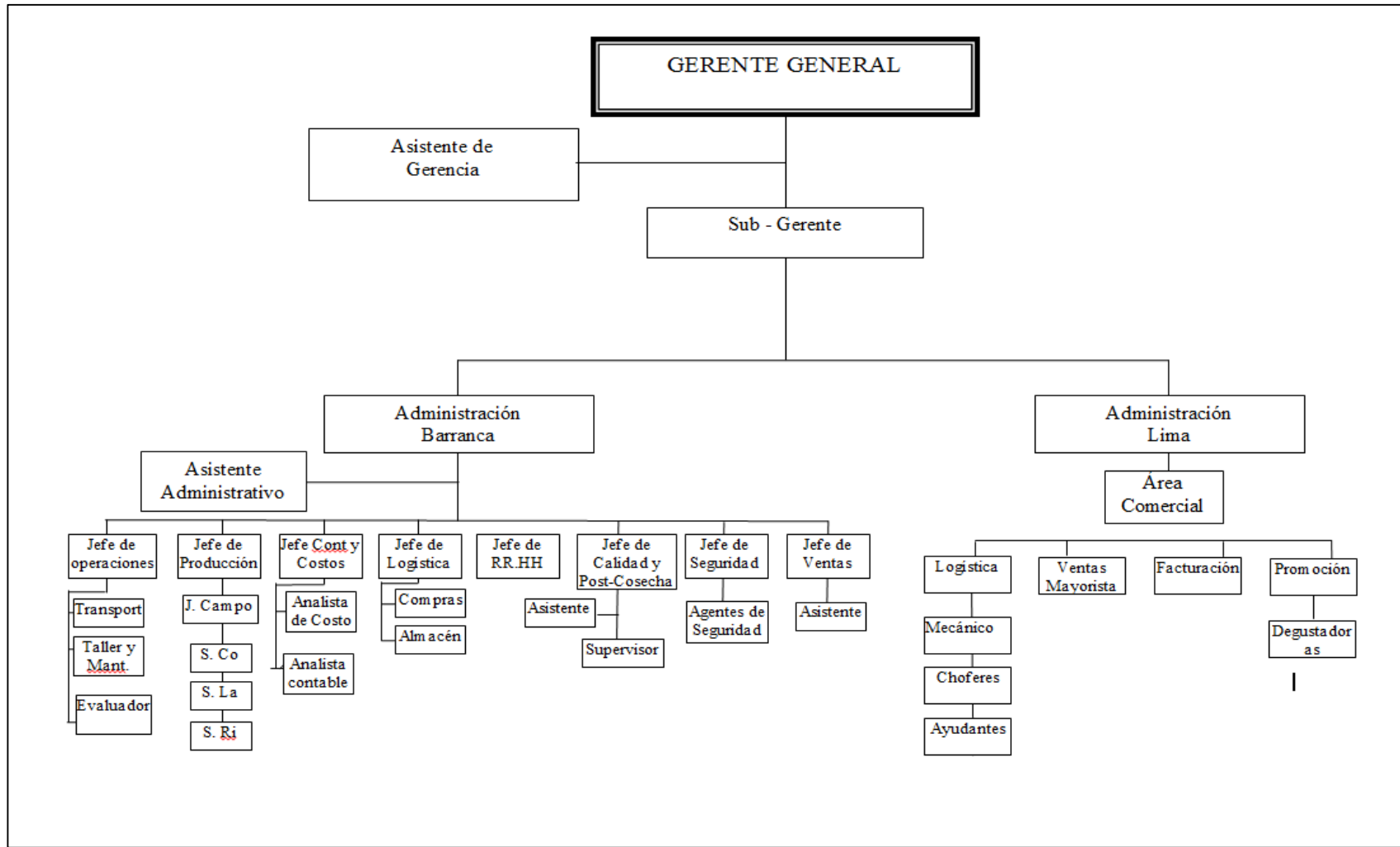
involucramiento total, todo esto integrado en distinto periodos de tiempo. Bajo esta perspectiva se integran las principales actividades de la empresa, vinculando los planos financieros, comerciales y operativos que harán del resultado el éxito y permanencia de la organización.

#### **4.1.3. Propuesta de Alineamiento**

La empresa Agroindustrias Vida cuenta con dos sedes principales, la primera está ubicada en la provincia de Barranca y está compuesta por ocho áreas o departamentos funcionales entre ellos se encuentran las áreas de Producción, Calidad, Logística, Recursos Humanos, Ventas, etc. Y la segunda sede está ubicada en Lima y está compuesta por el área comercial y demás sub áreas

La estructura Organizacional de Agroindustrias Vida se encuentra reflejada en el siguiente organigrama:





**Grafico 3: Organigrama de Agroindustrias Vida**

FUENTE: Manual de Organización y Funciones de Agroindustrias Vida S.A.

Es evidente que en la actualidad la empresa opera bajo un enfoque funcional, en donde cada área trabaja de manera aislada para lograr sus propios objetivos y metas. La sede de Barranca se preocupa únicamente por producir la mayor cantidad de frutas y hortalizas posible y de este modo mantener un adecuado ratio de producción por hectárea, pero no consideran las proyecciones de la demanda que tiene el área comercial y no se preocupan por saber si todo lo que se produce se va a poder vender. Por el otro extremo el área comercial solo se preocupa de colocar el producto tanto en Súper mercados, mercados mayoristas o en el extranjero, pero sin saber si se va a producir la cantidad necesaria de frutas u hortalizas para cubrir esos pedidos. Dado este aislamiento entre ambas áreas se dan periodos en los que debido al exceso de producción de las frutas y las hortalizas estas deben ser regaladas, vendidas a precios muy bajos o incluso desechadas por no tener como colocarlas. Y viceversa, también se dan perdidos en los que debido a la falta de producción la empresa se ve en la necesidad de salir a comprar frutas y hortalizas para poder revenderlas y así cubrir sus pedidos.

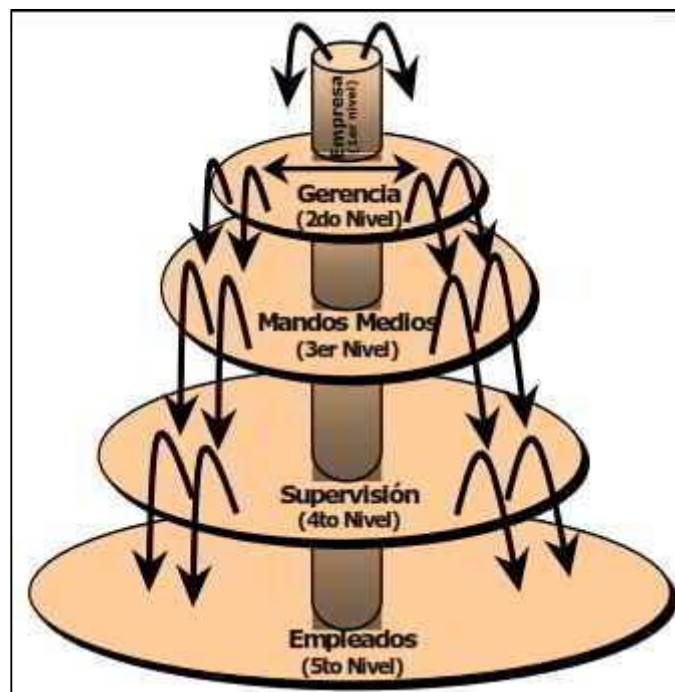
En definitiva todos los colaboradores trabajan con buenas intenciones en cada una de sus áreas, pero como hasta el momento no se tiene un Planeamiento Estratégico bien definido, cada quien apunta en una dirección diferente.

Luego de haber definido el Plan Estratégico en el punto 4.1.2, el segundo paso para lograr el Alineamiento Organizacional es el alineamiento Horizontal con los principales directivos. En este punto el Gerente General debe transmitir a cada uno de los líderes de cada área el objetivo organizacional y las estrategias organizacionales

para que todos puedan apuntar en la misma dirección y sincronicen todos sus esfuerzos para poder alcanzar los objetivos.

Una vez que todos los líderes de las diferentes áreas funcionales se encuentran alineados con los objetivos y estrategias de la organización se debe lograr el mismo efecto mediante comunicación efectiva, con cada uno de los diferentes niveles jerárquicos hasta llegar a los empleados del nivel más básico de modo tal que cada colaborador desde su puesto de trabajo sea capaz de traducir y llevar a la práctica diariamente el objetivo de la empresa mediante el cumplimiento de sus funciones.

El flujo de comunicación de la estrategia u objetivo empresarial debe ser el siguiente:



**Grafico 4: Alineamiento en Cascada**

FUENTE: GestioPolis

De este modo se garantiza que las estrategias, los procesos y las personas estén alineados con el objetivo empresarial y que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

## CONCLUSIONES

:

1. En relación al objetivo general se concluye que la empresa no cuentan con una adecuada estrategia de alineamiento organizacional, debido a que cada área trabaja de manera aislada tratando de alcanzar sus propios objetivos.
2. En relación al análisis del entorno y al diagnóstico organizacional se concluye que empresa cuenta con grandes fortalezas, como son los productos con altos estándares de calidad, los excelentes canales de distribución, el buen posicionamiento de las fresas empacadas (vaca lechera), y el futuro prometedor las frambuesas (estrella). En cuando a las debilidades se debe realizar una mayor investigación de mercados y deben ampliar sus puntos de venta.
3. De la Pag. 35 a la 41 del presente trabajo de investigación se presentó un Plan Estratégico que incluye: La Filosofía Empresarial, el objetivo Organizacional con sus respectivos objetivos estratégicos, estrategias y acciones a seguir por cada uno de los involucrados.
4. Se concluye que las áreas de la empresa no se encuentran alineadas debido a que no existe suficiente comunicación entre la sede de Lima y la Sede de Barranca. Esta situación se debe superar aplicando el Plan Estratégico indicado en el punto anterior, y comunicándolo de manera efectiva, desde las gerencias hacia los niveles inferiores.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda implementar un objetivo estratégico que alinee a toda la organización y definir las acciones e indicadores que cada colaborador debe cumplir para alcanzar dicho objetivo.
2. Se recomienda realizar una mayor investigación de mercados, para conocer mejor los gustos y preferencias de los clientes actuales y conocer las nuevas tendencias del mercado. Se recomienda también dejar de lado la producción de tomates debido a que no cuenta con mucha participación en el mercado y este está consumiendo los pocos recursos con los que cuenta la empresa.
3. Se recomienda implementar las propuestas del presente Trabajo, a fin de fortalecer los procesos relacionados a la Gestión Empresarial mediante: la implementación de objetivos, estrategias, acciones e indicadores que permitan que toda la empresa se alinee en una sola dirección.
4. Se recomienda una mayor comunicación entre ambas sedes a fin de que puedan alinear todos los esfuerzos en una sola dirección y no trabajen de manera aislada.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ACLE, T. 2010. Planeación Estratégica y Control de Calidad. Segunda edición. México D.F. Editorial Grijalbo. 256 p.

ARMIJO, M. 2011. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Primera edición. Santiago de Chile. Ediciones SM Chile. 105 p.

DAVID, F. 2013. Administración Estratégica. Décimo cuarta edición. México D.F, Editorial Pearson, 386 p.

DELGADO, L. 2016. Implementación del Plan de Mercadeo del Centro Odontológico Medico Montañez Ltda Tesis para optar del título de Administrador de Empresas Universidad de Cundinamarca, Colombia. 100 p.

GONZALES, P. 2008. Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para la sección de construcción del Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación de Estructuras y Materiales (IDIEM). Tesis para optar el título de Ingeniero Comercial. Universidad de Santiago de Chile. Santiago de Chile. 180 p.

HERNANDEZ, R. 2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mexico DF. Editorial Mc GrawHill. 613 p.

MALDONADO, S. 2010. Propuesta de modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño de las MIPYMES. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 95 p.

MUCHNICK, E. 2007. Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados. Primera edición. Santiago de Chile. Fundación Chile. 390 p.

POYEAUX, A. 2008. Planificación y Dirección Estratégica. Tercera edición. La Habana. Editorial Gente Nueva. 159 p.

QUESADA, G. 2005. El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC. Disponible en Gestipolis (<https://www.gestipolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc/>) Accesado en: 20/07/2017.

RIOS, F. 2011. Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura Organizacional y diseño de Mapa de Procesos en una ONG orientada a la salud. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 286 p.

RODRIGUEZ, J. 2010. Administración de pequeñas y medianas empresas. Sexta edición. Madrid, Cengage Learning Editores S.A, 357 p.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1: Matriz Lógica

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
G e n e r l	¿Existe una estrategia de alineamiento organizacional que permita vincular las áreas de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C?	Proponer una estrategia de alineamiento organizacional que permita vincular a las diferentes áreas de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C	En relación al objetivo general se concluye que la empresa no cuentan con una adecuada estrategia de alineamiento organizacional, debido a que cada área trabaja de manera aislada tratando de alcanzar sus propios objetivos.	Se recomienda implementar un objetivo estratégico que alinee a toda la organización y definir las acciones e indicadores que cada colaborador debe cumplir para alcanzar dicho objetivo.
E s p e	¿Cuál es la situación actual de la empresa Agroindustrias Vida Sac en relación a su entorno?	Realizar un análisis del entorno y un diagnóstico organizacional de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C mediante las herramienta de gestión FODA, la Matriz BCG y las Cinco Fuerzas de Porter.	En relación al análisis del entorno y al diagnóstico organizacional se concluye que empresa cuenta con grandes fortalezas, como son los productos con altos estándares de calidad, los excelentes canales de distribución, el buen posicionamiento de las fresas empacadas (vaca lechera), y el futuro prometedor las frambuesas (estrella). En cuando a las debilidades se debe realizar una mayor investigación de mercados y deben ampliar sus puntos de venta.	Se recomienda realizar una mayor investigación de mercados, para conocer mejor los gustos y preferencias de los clientes actuales y conocer las nuevas tendencias del mercado. Se recomienda también dejar de lado la producción de tomates debido a que no cuenta con mucha participación en el mercado y este está consumiendo los pocos recursos con los que cuenta la empresa.
c i f i c	¿Existe un adecuado plan estratégico que determine cuál es el horizonte de la empresa Agroindustrias Vida S.A.C?	Presentar una propuesta de Plan Estratégico: Misión, visión, objetivos, y valores, para determinar el horizonte de la empresa.	Se presentó un Plan Estratégico que incluye: La Filosofía Empresarial, el objetivo Organizacional con sus respectivos objetivos estratégicos, estrategias y acciones a seguir por cada uno de los involucrados	Se recomienda implementar las propuestas del presente Trabajo, a fin de fortalecer los procesos relacionados a la Gestión Empresarial mediante: la implementación de objetivos, estrategias, acciones e indicadores que permitan que toda la empresa se alinee en una sola dirección
o s	¿Las áreas de la empresa y los diferentes niveles jerárquicos se encuentran alineados con los objetivos de la empresa?	Desarrollar un modelo de Alineamiento Organizacional Horizontal y Vertical en la empresa Agroindustria Vida S.A.C	Se concluye que las áreas de la empresa no se encuentran alineadas debido a que no existe suficiente comunicación entre la sede de Lima y la Sede de Barranca. Esta situación se debe superar aplicando el Plan Estratégico indicado en el punto anterior, y comunicándolo de manera efectiva, desde las gerencias hacia los niveles inferiores.	Se recomienda una mayor comunicación entre ambas sedes a fin de que puedan alinear todos los esfuerzos en una sola dirección y no trabajen de manera aislada.