



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MASTER BUSSINES INNOVATION

TESINA FINAL DE MASTER

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A."

Nombre: Fernando Gallegos

Inquiltupa

Fecha: 17 de junio de 2020

Agradecimientos

("A mis padres y hermanos por su permanente apoyo, porque con su ejemplo de esfuerzo, su constancia y honestidad inspiran mi vida. A Guadalupe, porque su luz ilumina mi camino por el mundo. A Mikaela y los peques, mis eternos compañeros; por quienes veo con esperanza el futuro de la humanidad.

A la Gerente General de IncaSur, sin cuya valiosa colaboración, aun en tiempos de pandemia, no hubiera sido posible hacer este trabajo.

A mi querida UNSAAC, mi alma máter, donde un día, el sueño por ser excelente empezó. Y finalmente mi agradecimiento a los Profesores de la UPV, por permitir que el sueño siga creciendo; y porque hacia donde el sueño me lleve, llevaré con orgullo y honor el nombre de mi nueva alma máter: la Universitat Politècnica de València")

INDICE

	Pag
Cap.1. Competencias adquiridas	01
Cap.2. Desarrollo del trabajo	18
Cap.3. Conclusiones del MBI	61
Cap.4. Bibliografía	63

Anexos:

- Trabajo 1. La gestión de la innovación
- Trabajo 2. Metodologías y herramientas de metaplanificación
- Trabajo 3. El modelo EFQM. Metodología para la evaluación de la organización
- Trabajo 4. La innovación en la planificación estratégica
- Trabajo 5. La innovación en el modelo de negocio
- Trabajo 6. La innovación en la gestión de procesos
- Trabajo 7. La innovación en la gestión de operaciones
- Trabajo 8. La innovación en productos y servicios
- Trabajo 9. Innovar la innovación (Trabajo voluntario no realizado)
- Trabajo 10. Benchmarking (Trabajo voluntario no realizado)

"DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A."

Capítulo 1. Competencias adquiridas

<p>Asignatura: _____ GESTION DE LA INNOVACION _____</p>
<p align="center">Descripción del taller realizado</p>
<p>Se efectuó un diagnóstico de la gestión de la innovación al interior del Proyecto Especial Regional Plan COPESCO, del Gobierno Regional de Cusco, a fin de determinar si dicha Entidad gestiona adecuadamente las demandas de innovación, tanto de sus clientes externos, que corresponden a los Administrados (ciudadanía usuaria de los servicios que presta esta Entidad Pública), como también de sus clientes internos, que corresponde a los propios trabajadores y empleados públicos que laboran al interior de dicha Entidad.</p> <p>Luego del breve análisis realizado a la organización, a partir de la utilización de la matriz propuesta, el resultado determinó que, la Entidad no cuenta con ningún tipo de protocolo de gestión de la innovación; y ni siquiera existen mecanismos que permitan saber cuál es la demanda de innovación de sus clientes, tanto internos como externos; determinando en consecuencia que los productos que ofrece terminan siendo unos sub estándares, pues ni siquiera han sido capaces de alcanzar un nivel estándar, en la gestión de sus procesos internos.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)(máx.10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. A recordar cómo se emplean las matrices propuestas. 2. A comprender como se emplea la matriz y cual su utilidad. 3. Cómo identificar las demandas de innovación de los clientes de la organización. 4. A identificar los criterios del modelo EMOI para la identificación de las propuestas de innovación. 5. A identificar si una organización tiene o no un adecuado sistema de gestión de la innovación. 6. A aplicar adecuadamente la matriz de gestión de innovación. 7. A analizar los resultados de la aplicación de la matriz, y poder definir si la organización gestiona adecuadamente sus demandas de innovación. 8. A efectuar juicios sobre la forma en que gestiona una organización sus demandas de innovación. 9. A efectuar comparaciones en la forma en que, dos o más organizaciones gestionan sus demandas de innovación. 10. A valorar los criterios para evaluar la matriz de demandas de innovación.

Asignatura: <u> COMPETENCIA CONCENTRACION </u>
Descripción del taller realizado
<p>Se realizó el taller con el propósito de aplicar las técnicas de concentración y relajación, meditación, círculo 99, diario de éxitos, 05 hábitos positivos, la planificación de todas las actividades al inicio de cada jornada diaria y la definición de los objetivos más importantes de cada día; las cuales fueron realizadas durante un período de tiempo determinado; con el propósito de adentrarnos en su conocimiento y dominio; identificando cuales fueron las dificultades encontradas en su proceso de implementación, los beneficios perceptibles de cada una de dichas técnicas; los efectos e influencia de distractores internos y externos que dificulten su proceso de implementación; los potenciales logros en materia de concentración; y concluimos evaluando si realmente la práctica de las técnicas aprendidas me permitieron mejorar o no mi competencia de concentración.</p> <p>En ese sentido, las técnicas empleadas si resultan ser eficientes, tanto para permitir concentración, como para hacer más eficiente el uso de mis tiempos, el enfocarme claramente en los objetivos pre establecidos vía planificación y finalmente concluir mi día con una retroalimentación sobre lecciones aprendidas del día, vía control de objetivos logrados; para cerrar mis actividades con la ejecución de la técnica del círculo del 99; con lo cual concluí confirmando la efectividad de las técnicas empleadas.</p>
Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de las técnicas de concentración, tales como "Meditación", "Cinco hábitos positivos", "Planificación de las actividades diarias", etc. 2. Recordar cuales son los conceptos de atención, focalización, concentración, distractores, dispersión de la atención. 3. Hacer una distinción clara entre lo que significa atención y lo que significa concentración y cual es su relación. 4. Aprendí cómo funcionan las ondas cerebrales y cual es su importancia en la definición de estados mentales. 5. Aplicar las técnicas de concentración para una mejora en general del proceso de aprendizaje, del desarrollo de nuestro ejercicio profesional. 6. Analizar cuáles son las mejoras que resultan del proceso de aplicación de las técnicas de concentración, y con cuales de ellas podría sentirme más cómodo. 7. Aprendí a usar las técnicas de relajación y concentración; pero sobre todo la técnica de planificación de actividades diarias, que te permite ser más eficiente en tu programación de actividades y objetivos.

Asignatura: <u> AUTO MOTIVACION </u>
Descripción del taller realizado
<p>El taller realizado se basó fundamentalmente en la elaboración de una propuesta de objetivo de innovación, basado en el desarrollo de la estrategia o metodología GROW; implementando cada una de sus fases y etapas; para cuyo efecto emplee como objeto de análisis y mejora, el proceso de "Firma de Contrato", con un proveedor de bienes y/o servicios, en el marco de la administración pública de mi país; y como conseguir que este proceso sea más expeditivo y menos burocrático.</p> <p>El resultado fue que se pudo desarrollar la técnica enseñada en el curso y ello, permite hacer una buena planificación del proceso de gestión de objetivos, así como permite tener claridad en lo que se busca alcanzar y como se podría hacer realidad dicho objetivo.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. He comprendido cual es el concepto de motivación, sus características y factores que lo generan. 2. He comprendido y puedo analizar adecuadamente instrumentos e información como la pirámide de Maslow y el por que la racionalidad humana permite priorizar determinadas necesidades frente a otras, que son elementos con los cuales se puede generar motivación y auto motivación. 3. Comprendo claramente cuales son las fases del ciclo motivacional. 4. Puedo aplicar esta información para generar estrategias de motivación en los equipos de personas con las que trabaje. 5. Estos en condiciones de analizar que factores son aquellos que generan motivación en las personas y cuales generan desmotivación. 6. Comprendo y estoy en condiciones de aplicar las teorías de Herzberg para trabajar en gestión de talento humano y generar estrategias de motivación a partir de encontrar claramente factores motivaciones y superar los meramente higiénicos en la organización. 7. Puedo evaluar claramente que elementos no están siendo debidamente atendidos en una organización y que afectan el clima laboral de la misma. 8. Puedo crear protocolos para un adecuado manejo del clima laboral de una organización, a partir de diferencias aquello que genera motivación, de aquello que no lo genera. 9. Conozco y puedo aplicar el modelo GROW como una herramienta para la consecución de los objetivos personales y organizacionales. 10. Conozco las técnicas para generar auto motivación.

Asignatura: <u> </u> METODOLOGIAS Y HERRAMIENTAS DE METAPLANIFICACION <u> </u>
Descripción del taller realizado
<p>En el taller apliqué el conocimiento adquirido, para la evaluación del comportamiento actual de los clientes, en el servicio venta de bebidas y cereales que la Empresa Industrias Alimenticias Cusco S.A., tiene instalado en un mall de la ciudad de Cusco, Perú; ello con el propósito de conocer cual es su relación con la organización. Para este fin emplee la matriz RFM, en el que utilizando las variables de "Recencia", "Frecuencia" y "Monto", me permitió conocer y segmentar a los clientes de la empresa, que consumen los productos al paso. Los resultados de dicha matriz se tradujeron en un mayor conocimiento de los clientes, sus hábitos de compra, sus demandas de innovación, de necesidades, etc., y por ende a partir de su elaboración y resultados se puede plantear una serie de estrategias que la organización puede adoptar a fin de mejorar su situación.</p>
Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendí, comprendo y soy capaz de aplicar las herramientas de meta planificación para el análisis de los clientes, tales como los mapas de empatía, mapas de experiencia de cliente y otros más. 2. Estoy en condiciones de aplicar exitosamente la metodología de Kano, como una herramienta de mejora continua y que puede facilitar la toma de decisiones de innovación y mercadeo. 3. Aprendí y conozco las metodologías y herramientas para el análisis de la organización, tales como el modelo EFQM, las ISO 9004, y otras más. 4. Tengo conocimiento y estoy en condiciones de aplicar herramientas, analizar resultados y evaluarlos, con el fin de ejecutar adecuadamente las exigencias del criterio I del modelo EMOI. 5. Tengo el conocimiento suficiente para implementar, analizar y evaluar los resultados de la aplicación de los 09 criterios del modelo EFQM, como herramienta para la gestión de la excelencia en la organización. 6. He aprendido y estoy en condiciones de aplicar las herramientas para una adecuada gestión del cambio, dentro de una organización. 7. He aprendido y estoy en condiciones de aplicar herramientas comunes para la gestión de la innovación. 8. Conozco la aplicación de la matriz de Covey, como una herramienta eficiente para la gestión del tiempo. 9. Conozco la importancia de la metodología de evaluación denominada Cisne Negro, y que en la actual coyuntura, justamente se hace presente, puesto que la pandemia mundial que hoy vivimos es un black swan, y sus efectos impredecibles. 10. Estoy en condiciones de aplicar y evaluar los resultados de diagramas como el de Afinidades.

Asignatura: MODELO EFQM, METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DE LA ORGANIZACION.
Descripción del taller realizado
<p>El propósito del taller realizado fue evaluar la percepción que tienen los propios colaboradores de una organización, respecto de la gestión de personas que realiza la misma y determinar si, la organización viene implementando adecuadamente estrategias de gestión de talento humano, a fin de favorecer la gestión de la propia organización en su búsqueda por la excelencia.</p> <p>Para ello nos centramos específicamente en analizar la gestión de personas y su vinculación con la gestión del proceso estratégico de la organización y pudimos ver si, nuestra organización viene logrando cohesionar el planeamiento de personas y el proceso de planeamiento estratégico organizacional.</p> <p>Al concluir el taller estuvimos en condiciones de señalar que, basada en la percepción de los propios colaboradores, resultaba notorio que la gestión de personas de la organización no había sido eficiente en cuanto a la vinculación que debería haberse generado entre su Planeamiento Estratégico y el planeamiento de personas; lo que determina que exista un aparente divorcio entre ambos instrumentos de planeación, los cuales probablemente no son concordantes; y no contribuyen a hacer posible la visión de la organización; y menos la excelencia en su gestión.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)</p> <p>(máx.10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendo claramente cual es el propósito del modelo EFQM, como una herramienta para la evaluación de las organizaciones. 2. Aprendí y comprendo claramente cual es el contenido del concepto de excelencia organizacional. 3. Aprendí todo el contenido del modelo de excelencia empresarial EFQM, y conozco su estructura y operatividad. 4. Soy capaz de conducir un proceso de auto evaluación de una organización, a fin de identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la misma. 5. Conozco los enfoques de autoevaluación organizacional, tal el caso del ciclo PDCA, los Cuestionarios y las matrices de auto evaluación. 6. Soy capaz de aplicar el modelo de auto evaluación mediante simulación al premio o memoria EFQM. 7. Conozco y soy capaz de aplicar la lógica REDER para el análisis de una organización y el uso correcto del formulario correspondiente. 8. Tengo un conocimiento amplio de los criterios y ejes transversales que componen el modelo EFQM. 9. Conozco el correcto llenado de los cuestionarios de auto evaluación a través del modelo EFQM.

Asignatura: INNOVACION EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA _____
Descripción del taller realizado
<p>El propósito del taller fue efectuar un pequeño esbozo del diseño de un Plan Estratégico de una Asociación en la ciudad de Cusco, a la cual hemos denominado como Asociación Civil Mikaela en Acción, el mismo que nos dio una idea de las acciones que la organización pretende realizar en la búsqueda por hacer realidad la Visión organizacional; y que nos permitió explorar algunos aspectos como la visión que estamos buscando como organización y sobre todo partir de lo que somos hoy. Con ello pudimos plasmar a grandes rasgos algunos objetivos y pequeñas estrategias propuestas.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo un claro conocimiento del objetivo y fines del diseño de un plan estratégico de una organización. 2. Tengo claro conocimiento y entiendo cuales son las fases del diseño de un plan estratégico, desde la formulación de sus propósitos, su diseño e implementación. 3. Soy capaz de elaborar todos los componentes de lo que se denomina Propósitos y valores, diseñando la Visión, Misión organizacional y los valores que una organización debe aspirar a realizar. 4. Conozco y soy capaz de efectuar el análisis externo de una organización. 5. Conozco y soy capaz de efectuar el análisis del entorno de una organización, así como analizar sus resultados. 6. Estoy en condiciones de efectuar el análisis interno de una organización, aplicando para el efecto las metodologías y herramientas correspondientes; pudiendo hacer un análisis efectivo de sus resultados. 7. Conozco diversas teorías sobre estrategias organizacionales y estoy en condiciones de definir las estrategias que una organización puede emplear. 8. Soy capaz de definir los objetivos de una organización, y su vinculación con las estrategias de la organización. 9. Soy capaz de diseñar un plan estratégico de una organización y de hecho, mi Tesina es precisamente sobre la elaboración de un plan estratégico.

Asignatura: <u>__ INNOVACION EN EL MODELO DE NEGOCIO</u>
Descripción del taller realizado
<p>El objetivo del taller realizado fue adentrarnos en el conocimiento de los nuevos modelos de negocio, que se viene empleando con el propósito de innovar en materia de gestión comercial; y así profundizar nuestro conocimiento sobre los mismos; la forma en que a través de estos modelos las organizaciones diseñan propuestas de valor, como entregan valor y cómo capturan valor.</p> <p>De esta forma, se hizo una revisión de los modelos cuyo aprendizaje fue desarrollado en el proceso formativo, y su aplicación a la realidad a través de la exploración de los modelos que actualmente se aplican en empresas concretas y específicas.</p>
Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la visión general de la estrategia organizacional y la identificación de los modelos de negocio que podrían ser adecuados para una organización. 2. Conocimiento sobre los modelos de negocio más notorios y actuales que se emplean en la gestión empresarial, a partir del estudio de casos particulares. 3. Conocimiento sobre la Dirección Estratégica y la importancia del diseño de los modelos de negocio como parte de esta dirección. 4. Conocimiento y aplicación de herramientas para una adecuada dirección estratégica y elección de los modelos de negocio, tales como el análisis PESTEL o el Modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter. 5. Conocimiento, análisis y aplicación del modelo CANVAS, para la evaluación de los modelos de negocio, a partir del análisis de sus bloques. 6. Conocimiento y aplicación del modelo de negocio Long Tail, su forma de creación y adecuada gestión. 7. Conocimiento y aplicación de los modelos de negocio de varios lados. 8. Conocimiento y aplicación de los modelos de negocio gratuitos, como los modelos Freemium, modelos de negocio de cebo y anzuelo y otros más. 9. Conocimiento y aplicación de los modelos de negocio multilateral, así como sus principales características y condiciones.

Asignatura: <u>INNOVACION EN LA GESTION DE PROCESOS</u>
Descripción del taller realizado
<p>Para el taller del curso, me propuse diseñar un instrumento que sea fuera capaz de medir el nivel de desempeño de la organización elegida a nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>En ese entender diseñé una "Encuesta de Satisfacción del Cliente"; el cual podría ser aplicado de manera presencial o de manera virtual, a los usuarios (clientes), de la organización.</p> <p>La encuesta fue diseñada para la Asociación Civil sin Fines de Lucro "Mikaela en Acción"; organización constituida en la ciudad de Cusco, Perú.</p> <p>La organización trabaja en el sector servicios, y específicamente en temas de promoción de políticas públicas vinculadas con la protección y defensa del derecho de los animales.</p> <p>En ese entender, el trabajo de la organización se segmenta en cinco grandes áreas especializadas, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Diseño de propuestas de políticas públicas en materia de protección y bienestar de los animales. ii) Implementación de un sistema de Defensa Jurídica y patrocinio legal gratuito. iii) Implementación de una división de diseño y construcción de proyectos de infraestructura, destinados a promover la construcción de espacios que provean ambientes saludables para los animales. iv) Venta de productos destinados a favorecer el cuidado, alimentación y salud de los animales. v) Implementación de un área de promoción social, control y difusión de medios y mercadeo social, en materia de protección y derechos de los animales. <p>El número de preguntas del cuestionario fue de 12. La metodología empleada en su diseño fue la de encuestas cerradas, con dos preguntas abiertas, dirigidas a evaluar las percepciones de los clientes.</p> <p>Las preguntas cerradas dirigidas a definir tendencias, estadísticas y datos cuantitativos, mientras que las otras, estuvieron dirigidas a acceder a información cualitativa.</p>
Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)
(máx.10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los sistemas de gestión de la calidad basados en la Norma ISO 9001. 2. Conocimiento y análisis de la aplicación de la norma ISO 9001 en la gestión de riesgos. 3. Conocimiento y análisis de la Norma ISO 9001, y su aplicación a través del ciclo PDCA (ciclo de la calidad de Deming). 4. Conocimiento y entendimiento del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 2015. 5. Conocimiento de la aplicación de la Norma ISO 9001 a la evaluación del contexto de la organización, del Liderazgo en la organización, los enfoques al cliente y políticas de calidad. 6. Conocimiento de la gestión de la planificación en la organización y su evaluación a través de las normas ISO 9001 7. Conocimiento y análisis de la aplicación de la Norma ISO 9001 a los procesos de gestión de los recursos de la organización. 8. Conocimiento y análisis de la aplicación de la Norma ISO 9001 a los procesos de gestión de Operaciones de la organización. 9. Conocimiento y análisis de la aplicación de la Norma ISO 9001 a los procesos de evaluación del desempeño de la organización.

<p>Asignatura: <u>INNOVACION EN LA GESTION DE OPERACIONES</u></p>
<p>Descripción del taller realizado</p>
<p>Diagnosticar las deficiencias en la prestación del servicio, y las posibles acciones de innovación para mejorar los procesos operacionales vinculados con la atención de demandas de herramientas para intervenciones quirúrgicas, con el sólo propósito de mejorar los procesos, generar una mejora en la gestión operacional de la organización, eficiencia en el uso de recursos.</p> <p>Este taller trató del análisis de un caso específico vinculado con una empresa dedicada a ofrecer el instrumental necesario para intervenir quirúrgicamente a una persona, que requiere una prótesis de una articulación; y la forma en que la misma, programa la preparación de los kits, su asignación y el recojo correspondiente de las herramientas para su limpieza, almacenamiento y mantenerla lista para la siguiente intervención.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del entorno teórico de lo que es un proceso de operación dentro de una organización. 2. Conocimiento y capacidad para el análisis de un proceso determinado, definiendo sus características y condiciones. 3. Capacidad para distinguir los diferentes tipos de procesos, productivos, logísticos y de servicio. 4. Conocimiento de los diferentes tipos de distribución en planta de una organización, su clasificación y principales características que la distinguen. 5. Conocimiento y análisis de las formas en que se estiman los tiempos, así como el uso de las herramientas para tal fin. 6. Aprendizaje sobre el proceso de planificación y control de las operaciones dentro de una organización. 7. Aprendizaje sobre el mapeado del flujo de valor, como una herramienta para representar y evaluar gráficamente todas las operaciones de una empresa. 8. Aprendizaje y aplicación de las herramientas para la mejora de la eficiencia dentro de una organización; tal el caso de la estandarización de procesos, evitando los despilfarros y otras técnicas y herramientas más. 9. Aprendizaje y capacidad para efectuar el trazado de un plan de mejora de los procesos operacionales de una organización.

Asignatura: <u>INNOVACION EN PRODUCTOS Y SERVICIOS</u>
Descripción del taller realizado
<p>El propósito del taller fue, no solo aprender el uso de ciertas herramientas de innovación en productos y servicios, sino definir de manera simulada un pequeño diagnóstico de demandas de innovación y las propuestas de innovación para hacer que nuestros productos y/o servicios satisfagan más adecuadamente las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>Para ello, un grupo pequeños de personas nos hemos reunido a fin de aplicar algunas de estas herramientas en una experiencia real de uso del servicio hotelero, en un hotel de la ciudad de Cusco, en Perú, cuya categoría es de tres estrellas; y elaboramos un Customer Journey Map, con el fin de identificar aspectos del servicio que podrían generar demandas de innovación y propusimos algunas alternativas al respecto.</p> <p>Luego utilizamos un Diagrama de afinidad con el fin de proponer las mejoras que consideramos adecuadas; habiendo finalmente planteado diversas alternativas de mejoras de innovación al servicio del hotel.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje general de lo que supone innovación en la elaboración de productos y servicios. 2. Aprendí a emplear la herramienta del Design Thinking, a partir del conocimiento y aplicación del modelo secuencial de cinco fases. 3. Aprendí a elaborar un mapa de experiencia del cliente, y analizar los resultados del mismo a fin de proponer mejorar e innovaciones en un producto. 4. Aprendí a elaborar la herramienta del Customer Journey Canvas, así como a analizar sus resultados. 5. Aprendí a elaborar y analizar los resultados de un Customer Journey Map, herramienta que permite implementar mejorar en la producción de un bien o un servicio. 6. Aprendí a elaborar y analizar un Diagrama de afinidad, como una herramienta para relacionar acciones causales y sus correspondientes efectos, y las soluciones creativas ante tales deficiencias y/o inconsistencias identificadas. 7. Aprendí el uso y aplicación de la herramienta Group Sketching, herramienta que mediante el uso de dibujos permite identificar y diseñar mejorar en un producto o servicio determinado. 8. Conocimiento, aplicación y analizar resultados, así como hacer predicciones, sobre escenarios que permitan encontrar soluciones a potenciales controversias y conflictos. 9. Conocimiento y aplicación de la metodología Serious Play, como una herramienta visual y lúdica para el diseño de productos, servicios, modelos de negocios y una serie de posibilidades que permitan generar innovación.

Asignatura: <u>__ INNOVAR LA INNOVACION</u>
Descripción del taller realizado
<p>El objetivo del taller consistía en elaborar tres ejercicios, vinculados con las fases del modelo TRIZ, que fue impartido en la asignatura; y de esta forma efectuar el análisis de un sistema tecnológico a mejorar; luego de lo cual se debía proceder a identificar el problema real y específico del sistema analizado, detectando todos aquellos aspectos que determinaban que el sistema funcione incorrectamente y efectuando las propuestas de aspectos que deberán ser atacados para mejorarlo; para finalmente proceder a seleccionar los cambios que el sistema requiere, los presupuestos y demás recursos y acciones para tal fin.</p> <p>Finalmente debo precisar que este taller es uno de los tres talleres cuya realización fue considerada no obligatoria por parte de la Universidad; hecho por el cual no fue realizado.</p>
Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx.10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la matriz TRIZ, como una herramienta elaborada y aplicable a la resolución de problemas de inventiva dentro de una organización. 2. Hemos aprendido a identificar los entornos en los cuales es posible emplear la herramienta TRIZ. 3. Aprendizaje y aplicación de la matriz TRIZ en el proceso de planificación de recursos humanos de una organización. 4. Aprendizaje y aplicación de la metodología TRIZ en la implementación de un proceso de planificación de recursos técnicos de una organización. 5. Conocimiento de los requisitos y etapas del proceso de implementación de la Matriz TRIZ. 6. Aprendimos a diseñar una matriz TRIZ y la interpretación de los datos que de la misma se pueden obtener. 7. Conocimiento, aprendizaje y análisis de un conflicto surgido, con el uso de la matriz TRIZ. 8. Aprendimos a reconocer, identificar y resolver las contradicciones que hacen que un sistema tecnológico funcione adecuadamente, empleando la matriz TRIZ. 9. Aprendimos a diseñar las mejores propuestas de mejora de un sistema tecnológico, empleando para el efecto la matriz TRIZ. 10. Aprendimos a diseñar un plan de implementación de mejoras empleando el modelo TRIZ.

Asignatura: BENCHMARKING Y HERRAMIENTAS DE MEDICION DE LA INNOVACION

Descripción del taller realizado

El Taller consistió en la realización de tres ejercicios relacionados con los contenidos de la asignatura; partiendo de la conceptualización del Benchmarking, elaborar un proceso de planificación de un Benchmarking, ejecutar un proceso de análisis de datos obtenidos en un Benchmarking, tanto el análisis básico como la aplicación de los métodos más avanzados; posteriormente identificar acciones táctico operativas para objetivos de innovación definidos. Adicionalmente debemos señalar que el taller de esta asignatura fue opcional, por lo cual su realización no fue obligatoria.

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)

(máx.10 resultados)

1. Conocimiento y comprensión del Benchmarking como una herramienta para generar innovación.
2. Capacidad para identificar los tipos de benchmarking, y su aplicación en cada situación concretas.
3. Conocimiento general del proceso de preparación y ejecución de un Benchmarking, distinguiendo sus etapas y el objetivo de cada una de ellas.
4. Conocimiento del proceso de planificación del Benchmarking, y la capacidad para tomar decisiones respecto de la selección de los ámbitos del mismo, la formación del equipo clave, selección de la fuente generadora de datos requeridos, etc.
5. Aplicación del benchmarking y análisis de los primeros datos obtenidos, el GAP análisis, la identificación de las causas, etc.
6. Efectuar el análisis más avanzado de la información recogida en la fase de planificación, así como aplicación de las técnicas de análisis de datos más avanzados.
7. Conocimiento y capacidad para ejecutar la adecuada implementación de acciones de un Benchmarking; así como su adecuado análisis a los fines de la organización.
8. Conocimiento del diseño e implementación de los indicadores de desempeño, creando los necesarios para su adecuada medición.
9. Evaluación de los resultados de un Benchmarking y su comparación con los indicadores de nuestra organización, a fin de implementar los planes de mejora e innovación.

Asignatura: INNOVACION EN LA GESTION DE PROYECTOS: METODOS AGILES
Descripción del taller realizado
<p>En esta asignatura no hubo programado ningún taller a ser realizado por los alumnos; por lo cual no resulta aplicable la descripción solicitada.</p>
<p>Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y análisis de las metodologías ágiles en la gestión de proyectos; identificación de cuando emplear un método ágil y cuando no. 2. Conocimiento del SCRUM, análisis de sus elementos o componentes, en especial de los artefactos, como el Product Backlog, y otros; así como su aplicación. 3. Conocimiento y aplicación (capacidad para elaborar), un Product Backlog, Sprint Backlog y el Incremento. 4. Conocimiento de las fases del proceso SCRUM; en especial la Planificación del Sprint, el Scrum Diario, revisión del Sprint y la retrospectiva. 5. Conocimiento y aplicación del proceso de Planificación previa de un proceso SCRUM. 6. Conocimiento sobre la elaboración de un Mapa de Impacto, como herramienta para el análisis de las principales características de funcionalidad de un producto. 7. Conocimiento de los Roles del Scrum, requisito esencial de la gestión de un proyecto con la metodología Scrum. 8. Conocimiento y aplicación de la metodología Kanban, para gestión de proyectos con contenidos vinculados a la generación de conocimientos. 9. Conocimiento y aplicación del Escalado en el proceso de implementación del Scrum.

Asignatura: INNOVACION EN LA PRIORIZACION DE PROYECTOS.

Descripción del taller realizado

En esta asignatura no hubo programado ningún taller a ser realizado por los alumnos; por lo cual no resulta aplicable la descripción solicitada.

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)

(máx,10 resultados)

1. Conocimiento y análisis de los grupos de interés que pueden influir en la gestión de una organización.
2. Conocimiento y aplicación de las técnicas más adecuadas para identificar y diferenciar a un grupo de interés, de aquellos grupos que no lo son; y aplicación de las técnicas para identificar y conocer sus opiniones, intereses y expectativas.
3. Conocimiento, aplicación y análisis de los resultados de un Mapa de Interesados o stakeholders.
4. Conocimiento sobre la teoría de la decisión; y la toma de decisiones en un proyecto.
5. Capacidad de análisis para identificar los elementos básicos a emplearse en el desarrollo de una matriz de decisiones multi criterio.
6. Conocimiento y aplicación del proceso de decisiones multi criterio, sus elementos y características más importantes.
7. Conocimiento y aplicación del método del Proceso Analítico Jerárquico; como una herramienta de toma de decisiones.
8. Conocimiento y aplicación del método de comparación pareada mediante la identificación de ratios.

Capítulo 2. Desarrollo del trabajo

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A."

2.1. Introducción

El propósito de esta Tesina, es aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del Master en la elaboración de un proyecto de Plan Estratégico de una Empresa; y para ello hemos elegido a la empresa "Industrias Alimenticias Cusco S.A.", o también conocida por el nombre comercial de "Incasur"; empresa con una gran trayectoria y tradición en el mercado peruano y que hoy ya se encuentra ingresando a los mercados internacionales, para llevar toda su experiencia de trabajo, innovación y sobre todo su calidad a los consumidores del mundo.

Y por qué hemos elegido esa empresa?. Por su historia, la cual, por versión de su Gerente General, se resume en esta pequeña historia de éxito empresarial.

Una pareja de esposos oriundos de la ciudad de Cusco, fuertemente arraigados con sus raíces incas e inspirados en los valores de la filosofía andina; son los fundadores de esta empresa.

Molinos Ortiz Candia, fue su primera razón social y; un portafolio de productos a base de granos andinos "listos para consumir", su propuesta de valor de cara al consumidor final. En 1,971, en un entorno económico y social complejo, cambian su razón social a Industrias Alimenticias Cusco S.A., y conforman una primera Junta General de Accionistas y Directorio para la gestión de la Organización. En 2,021 esta empresa regional, cumple **50 años** con su nuevo nombre, pero suma como 70 años desde su fundación.

Hoy la empresa opera con dos plantas de producción (más de 8 mil m² de área ocupada); una de procesos primarios ubicado en el corazón del altiplano peruano – Juliaca y la principal y de procesos industriales en Lima,

Perú. Tiene representación comercial en las 24 regiones del país y es considerado la empresa pionera en el Perú, en la industrialización de los granos andinos: Quinua, Kiwicha (Amaranto) y Cañihua, también habas, maca y cacao.

El portafolio de productos tiene cerca de 170 SKUs en 5 líneas de producción: **Chocolate, Instantáneos, Kiwigen, Molinería (granos) y Cereales**. Son líderes en la categoría chocolate para taza con cerca del 70% de market share del mercado peruano, terceros en la categoría modificares lácteos (compiten con Nestlé). Tiene presencia en los canales de autoservicios y en mercado tradicional (mayoristas y subdistribuidores) a nivel nacional.

El mercado de exportación es la tarea pendiente, a pesar de tener presencia en mercados como: USA, China, Taiwán, Japón, España, Chile, Colombia. Están preparando su ingreso a mercados como Panamá, Aruba, Ecuador, Canadá e Italia con el objetivo que la generación de ingresos en el mercado externo. Hoy esa participación no supera el 5% de su ingreso total.

La empresa tiene 260 trabajadores a nivel nacional, 70% son obreros y el 30% personal comercial y administrativo. Para la distribución de su portafolio, tiene una alianza comercial con la principal distribuidora de productos del país que es Química Suiza, empresa del grupo Intercorp que representa el 60% de los ingresos anuales de IncaSur; en tanto que el 40% lo ejecutan con fuerza de ventas propia. En lo que respecta al mercado exterior, IncaSur mantiene contratos de exclusividad en cada país de destino.

Al cierre del ejercicio 2019, la facturación de la empresa fue equivalente a US\$15mm y se tenía un proyectado de crecimiento para 2020 de 2 dígitos con el que se espera facturar US\$16.50mm. El EBIDTA proyectado es de 18%.

2.2. Objetivos

El objetivo fundamental de este trabajo de Tesina, es elaborar un esbozo de lo que podría ser un Plan Estratégico de una Empresa, con un horizonte temporal de aproximadamente 10 años; y que, en la construcción de la misma, pueda plasmar los conocimientos adquiridos en el desarrollo del Master, algunas de las diferentes herramientas

que se aplican en la construcción de un Plan Estratégico y la forma en que se analizan los resultados que las diferentes herramientas aplicadas nos ofrecen.

De esta forma, el presente trabajo, con las limitaciones tanto de tiempo, como por la limitación de acceder a los ámbitos de la Empresa, en un momento en que mi país y el mundo entero vive un estado de confinamientos, pretende darnos una visión general de la Empresa, y las perspectivas de futuro que la misma podría tener, así como marcar la posición estratégica que la misma debería adoptar en función de los resultados, grosso modo, que hemos obtenido en nuestra pequeña tarea de investigar algo del día a día de la Empresa, así como de las conversaciones, empleando tecnologías remotas, que hemos podido tener con algunos de sus colaboradores y Funcionarios; a quienes desde ya expresamos nuestro agradecimiento por el tiempo y oportunidad brindada.

2.3. Metodología

La elaboración de un Plan Estratégico es un proceso cuyas principales características son, la de ser Interactivo e Iterativo; y por este mismo hecho en su construcción deben de participar el mayor número de personas que forman parte de la organización, formando un equipo de trabajo que refleje cada una de las áreas que la conforman; hecho que garantizará un conocimiento adecuado de cada uno de los procesos internos y externos de la empresa; pero sobre todo, involucrando a todas las instancias de la empresa, en especial a aquellas que toman las principales decisiones de la organización, sin cuyo concurso, fijar objetivos estratégicos resulta imposible.

Sin embargo, en el presente trabajo, dada la pandemia que venimos enfrentando y el consecuente confinamiento que ello ha generado, nos ha resultado imposible poder convocar e involucrar a un grupo representativo de la organización; y a penas, a través de medios remotos (video conferencias, comunicación telefónica y similares, correos electrónicos para obtener información vía pequeñas encuestas, etc.), nos ha sido posible articular pequeños esfuerzos pidiendo la colaboración de algunas personas de la Empresa, quienes generosamente nos

han brindado algo de su tiempo a fin de poder tener un ligero conocimiento de su organización; hecho que como se podrá entender condiciona la potencia y precisión que nos hubiera gustado imprimirle al trabajo.

Sin perjuicio de ello, con la valiosa colaboración de los trabajadores de la organización si nos ha sido posible tener una visión general de la empresa, en especial en el proceso de elaboración de la fase del diagnóstico, lo cual nos ha permitido tener una buena visión de la posición estratégica de la empresa y efectuar la proyección de las estrategias que consideramos podrían ayudarla a alcanzar su visión.

Adicionalmente hemos efectuado una revisión de los Informes Anuales de Gestión de los años 2018 y 2019, y en los que por obvias razones no se consideraba como riesgo la existencia de una amenaza externa vinculada con el COVID 19; por lo cual ello ha tenido que ser incorporado sin tener aún claridad sobre los potenciales impactos que ello generará en las economías del mundo y aún respecto del fenómeno de comercio global, el cual presumiblemente podría ser afectado en el futuro inmediato.

Finalmente, comentar que no nos fue posible tener acceso a sus Estados Financieros, en razón del cierre temporal de la empresa por el proceso de confinamiento que vive Perú, desde el 13 de marzo de 2020 y que se mantienen vigente a la fecha; y además por no tener acceso a los niveles jerárquicos que nos permitieran tener acceso a dicha información, la cual eventualmente es considerada información reservada al interior de la misma.

2.4. Resultados. Plan estratégico de la empresa "Industrias Alimenticias Cusco S.A."

Si partimos de la definición de proceso, tendríamos que estar de acuerdo en que, un proceso en una secuencia de pasos, actos, actuaciones, procedimientos, a través del cual diversos elementos de entrada (inputs), se transforman en elementos de salida (Outputs); elemento de salida que a su vez puede constituirse en un producto final o en un insumo nuevo, más elaborado, que a su vez sirva como elemento de entrada de un nuevo proceso.

En dicho sentido y siguiendo a D'Alessio, diremos que el proceso estratégico "(...)" es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándole a proyectarse al futuro (...)." (D'Alessio, 2008, p.8). Este proceso estratégico, se encuentra a su vez integrada por tres grandes etapas o fases, a saber: i) La Formulación, ii) Implementación; y iii) Evaluación. Corresponderá entonces a la fase de Formulación, el determinar la obtención de un producto sumamente: el Plan Estratégico, el cual es el resultado de las actuaciones realizadas durante esta fase, y que en buena cuenta se identifica como la etapa en la que la organización realiza el Planeamiento Estratégico, entendiendo que el Planeamiento Estratégico o Planeación Estratégica: "(...)" es el proceso mediante el cual quienes tomas decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa , así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro." (Serna Gómez, 2010, p.55).

Dentro de esta Fase de Formulación, encontramos a su vez determinadas sub fases, vinculadas específicamente con: i) la definición de propósitos y valores, y ii) el diseño.

En ese sentido, en el proceso de construcción del Plan Estratégico de Industrias Alimenticias Cusco S.A., vamos a definir un primer aspecto sumamente importante, que es el que corresponde a la definición de "Propósitos y Valores" de la organización.

2.4.1 LOS PROPOSITOS Y VALORES DE INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO.

El propósito de esta sub fase, que también es definida como la fase filosófica del proceso de construcción de un Plan Estratégico, es identificar lo que muchos autores han denominado como la "Brújula Estratégica". Y es que, a decir de Serna: "(...) Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico." (Serna, 2010, p. 58).

Y este direccionamiento estratégico o brújula estratégica, será el marco dentro del cual la organización proyectará hacia donde quiere ir, a donde quiere llegar, partiendo de un hecho concreto, saber que es en el momento actual; pero además cuales serán las principales líneas de acción que marcarán el límite de su actuación entre una conducta ética y una que no la es.

De esta forma, procederemos a definir la Visión, la Misión y los valores que deberán inspirar la actuación de la organización.

2.4.1.1 DEFINICION DE LA MISION DE LA EMPRESA.

Para la construcción de la Misión de la Empresa hemos efectuado un breve análisis a la organización y su actuación presente, teniendo en cuenta además la "Misión" definida actualmente por la propia organización; y nos hemos basado en la propuesta de nueve componentes que deberían estar incluidos en una buena definición de misión, propuesta por Pearce, y recogida por D'Alessio (2008, p. 64); luego de lo cual nuestra propuesta de misión es como sigue:

MISION

"Somos una empresa innovadora dedicada a la industrialización de alimentos saludables y de alto valor nutritivo, en base a la transformación de cacao y granos andinos, que contribuyen a mejorar el nivel nutricional de nuestros consumidores nacionales e internacionales. Nuestro compromiso es revalorar los alimentos ancestrales

mediante el desarrollo de tecnologías y procesos apropiados con personal competente, que permiten ofrecer productos de alto valor agregado en presentaciones modernas que satisfagan las demandas de innovación y necesidades de nuestros consumidores.”

2.4.1.2 DEFINICION DE LA VISION

En su construcción, hemos buscado igualmente integrar nueve elementos, que en opinión de D’Alessio (2008, p.61), debería integrar una buena definición de Visión organizacional; para ello hemos contrastado la definición de Visión actualmente vigente en la organización; la misma que de por si no cumple con los alcances de dichos nueve elementos; por lo cual concluimos en que nuestra Visión, debería ser la siguiente:

VISION

“Para el 2030 seremos la empresa líder en el mercado nacional, en la transformación y comercialización de alimentos naturales en productos innovadores, con un alto valor nutricional, que aporten salud, bienestar, satisfacción y comodidad a nuestros consumidores; y que consoliden la marca Incasur como sinónimo de calidad tanto en el Perú como en el mundo entero.

Ingresaremos con más intensidad en los mercados internacionales, coadyuvando a que el Perú se posicione como uno de los principales países latinoamericanos exportadores de productos derivados del cacao y granos andinos, con tecnología de punta.

Promoveremos la articulación entre la Empresa y los productores de cacao y granos andinos; permitiendo el pleno desarrollo de los agentes que participan en la cadena productiva, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los productores de cacao y granos andinos en el Perú.”

2.4.1.3 DEFINICION DE VALORES

La definición de los valores de la organización la hemos realizado, teniendo en cuenta la historia de la organización, pero sobre todo el presente de la organización definida en sus memorias anuales; y además en la propia cultura organizacional, identificada a partir de entrevistas con algunos Directivos de la misma; teniendo en cuenta además que la organización no tiene instrumento alguno en el que actualmente exista una declaración de Valores y Principios; con lo cual proponemos la definición siguiente:

VALORES.

Son valores que fijan la filosofía de la organización los siguientes:

A. HONESTIDAD

La organización busca el establecimiento de relaciones interpersonales con todos y cada uno de sus socios internos y externos, basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo; buscando así mismo la veracidad y justicia, como bases para la construcción de la organización.

B. RESPETO POR LA TRADICION ANDINA E IDENTIDAD.

La génesis de nuestra empresa, su punto de partida ha sido y es, el respeto por las tradiciones andinas, los valores del ama sua, ama llulla, ama kella (honradez, veracidad y laboriosidad), representados en la actuación y conducta que esperamos de cada uno de nuestros colaboradores; el reconocimiento a la cosmovisión andina, el respeto por la madre naturaleza, la Mama Pacha, fuente de vida, que nos da sus frutos más valiosos para sustentar la vida del hombre; y de donde precisamente extraemos los granos sagrados como la Quinoa (Quinoa), la Kiwicha (Amaranto), y otros más, que hoy precisamente son los insumos altos en valor nutricional que forman parte de nuestro productos.

Este respeto por las tradiciones e identidad andina nos compromete también por el cuidado del medio ambiente, el mantener el equilibrio ecológico, el respetar las costumbres y tradiciones de los productores de los granos

andinos, el incorporarlos en nuestro proceso transformativo con respeto a su forma de vida; todo lo cual se refleja en nuestro nombre comercial que se convierte en emblema de la empresa: "Incasur".

C. INNOVACION Y CREATIVIDAD.

Somos una empresa que busca la excelencia, a través de la incorporación adecuada de modelos de gestión de la innovación, que nos permita atender las demandas de innovación de nuestros clientes y colaboradores; y ofrecerles productos de altísima calidad, notoriamente diferenciados de los productos existentes en el mercado. Reconocemos y potenciamos las competencias de innovación y creatividad de nuestros colaboradores, clientes y proveedores, de manera permanente; generando de esta forma valor en cada uno de nuestros productos.

D. COMPROMISO DE LA EMPRESA EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA CONTINUA

La empresa está comprometida en la búsqueda de la excelencia, en la permanente mejora de sus procesos, de su gestión de talento humano, porque entendemos que la esencia de nuestra organización es la calidad de nuestros colaboradores, su compromiso con nuestros valores y su respeto a la ética de nuestra organización.

De esta forma somos exigentes en la permanente búsqueda de la mejora de nuestros procesos internos, de nuestros procesos creativos, de nuestros procesos operacionales.

E. RESPONSABILIDAD SOCIAL, RESPETO POR LA COMUNIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE.

Por nuestra tradición andina somos respetuosos del cuidado del medio ambiente, del uso racional de las energías no renovables, de nuestro papel en la construcción de un hábitat sano para todos los seres vivos del planeta; por eso incorporamos tecnologías eco amigables con el medio ambiente en nuestros procesos; propiciamos el uso de economías circulares; y finalmente trabajamos por elaborar productos totalmente sanos y de altísimo valor nutricional para nuestros clientes.

Trabajamos en estrecha coordinación con las Comunidades Nativas y Campesinas, productoras de nuestros insumos, a fin permitirles producir insumos cada vez de mejor calidad, reconocidos internacionalmente como

fuente de salud; y que a su vez les permita a ellos una mejora significativa en su calidad de vida.

F. BUSQUEDA PERMANENTE DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES Y SOCIOS INTERNOS Y EXTERNOS.

Nuestros clientes y demás socios internos y externos son nuestra razón de existir; trabajamos para que cada uno de ellos obtenga el retorno esperado de nuestra organización: clientes, productos más satisfactorios; colaboradores, recursos para mejorar su calidad de vida y la de sus familias; proveedores, mejores retribuciones para sus productos; inversionistas, mayores retornos y utilidades; ciudadanía en general, orgullo de contar con una empresa que lleve el nombre del Cusco y del Perú por el mundo, como sinónimo de calidad.

2.4.2 EL DISEÑO.

Una vez que hemos concluido con la Sub Fase de identificación de los Propósitos y Valores de la organización, nos corresponde ahora adentrarnos en lo que denominamos el diseño, etapa que a su vez está dividida en las sub fases de: i) Análisis, ii) Definición de Estrategias, y iii) Definición de Objetivos; por lo cual, en nuestro proceso de construcción del Plan Estratégico de Industrias Alimenticias Cusco S.A., pasaremos a desarrollar cada una de estas sub fases.

2.4.2.1 SUB FASE ANALISIS.

En relación con esta sub fase del proceso de Diseño (Fase de Formulación), del Plan Estratégico, vamos a realizar un proceso de análisis en tres niveles, de lo que D'Allesio (2008), ha venido en denominar: i) Auditoría Externa o análisis del Entorno más lejano, y que en nuestra maestría hemos denominado "Conocer el entorno"; ii) análisis del entorno más cercano o también denominado análisis del sector Industrial, que a su vez en nuestra Maestría la hemos denominado como "Análisis Externo", y, iii) Auditoría Interna, Análisis del Intorno (D'Alessio, 2008), o análisis interno de la organización.

Para ello hemos recurrido a los métodos de análisis siguientes:

- a) Para el análisis del Entorno más lejano, hemos realizado el análisis PESTE, con sus variables de factores políticos, económicos, sociales, Tecnológicos y Ecológicos; con el propósito de identificar los Factores Externos Clave; los cuales serán incorporados en una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Mucha de la información obtenida se ha basado en dos documentos fundamentales para nuestro estudio: los informes de gestión de los años 2018 y 2019 de la Empresa.

- b) Para el análisis del sector Industrial, hemos realizado una auditoría del sector industrial en el que la empresa se desenvuelve, que es el sector industrial de los Alimentos; para lo cual hemos hechos un análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter; y a partir de ello hemos identificado los Factores Clave de Éxito en el sector Industrial, los cuales vamos a incorporar y analizar en una matriz del Perfil Competitivo (MPC); a través del cual vamos a poder identificar la fortaleza competitiva de nuestra organización en comparación con nuestros competidores más fuertes en el mismo sector industrial;

- c) Finalmente para el análisis del Intorno, hemos empleado el Modelo AMOFHIT; a través del cual hemos evaluado todos aquellos factores de la organización vinculados con los dominios Administrativo Gerenciales, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Sistemas de Información y Comunicaciones, y Tecnologías, investigación y Desarrollo; habiendo para el efecto obtenido información de un grupo aleatorio de integrantes de la organización y de sus Informes Anuales 2018 y 2019. A partir de ello hemos identificado Factores Internos Clave, los cuales vamos a incorporar y analizar a través de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

A. ANALISIS EXTERNO.

Luego de haber realizado nuestra auditoría externa, a través del análisis PESTEL, hemos identificado un total de 06 oportunidades y 07 amenazas significativas que el entorno más lejano nos presenta y que podrían impactar significativamente a la Empresa; las mismas que se encuentran identificadas en la Tabla N° 01.

Si bien es cierto que, por el resultado alcanzado (2.97), la respuesta de la empresa ante estos factores externos es medianamente buena; sin embargo, si deberemos prestarle mayor atención (sin dejar de evaluar los demás factores), a las oportunidades 5, 1,4 y 6; en la medida que no se están aprovechando adecuadamente dichas oportunidades.

En efecto, la presencia de la empresa en ferias internacionales, a pesar de haber asistido a varias de ellas (Informes de gestión 2018 y 2019), no ha tenido el impacto deseado, pues no se ha traducido en un incremento de sus volúmenes de exportación, y por ende la empresa está perdiendo la oportunidad de avanzar en el mercado internacional; y ello aunado al hecho que conforme a las oportunidades 1, 4 y 6, no se está aprovechando plenamente la demanda mundial por alimentos saludables, determina el por qué la exportación apenas si supone el 5% de sus volúmenes de facturación anual.

En tal sentido, las estrategias que propongamos para alcanzar nuestros objetivos y posibilitar alcanzar nuestra visión, deben apuntar a fortalecer la participación de la organización en el mercado internacional con un mayor énfasis, aprovechando la demanda del mundo por productos saludables; sobre todo en un escenario como el que tenemos actualmente, en el que, debido a la pandemia del COVID 19, ha quedado demostrado que el mundo demanda y demandará un mayor cambio en cuanto a los hábitos alimenticios de la población, para permitir que la misma pueda alimentarse mejor, incrementar el consumo de alimentos ricos en vitaminas, proteínas y demás componentes necesarios para reforzar naturalmente las defensas, etc.

En cuanto a las amenazas, igualmente la empresa deberá prestarles mayor atención a las amenazas 4, 6 y 7, dado que su impacto podría afectar su gestión, tanto en el frente externo (mercado internacional), como en el frente

local (mercado nacional).

En efecto, la recesión que generará la pandemia del COVID 19, sumado a una marcada tendencia al decrecimiento de las economías mundiales, será de mayor significación en el mercado regional latinoamericano, y por ende las estrategias vinculadas con búsqueda de nuevos mercados internacionales debe tomar en cuenta que, en Latinoamérica la recesión podría ser mayor en los próximos años y por ende el crecimiento de los volúmenes de exportación podría ser lento por falta de capacidad económica de los consumidores de esta región.

TABLA Nº 01 MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACION
Nº	OPORTUNIDADES			
1	Las políticas publicas de salud, alineadas a la alimentación saludable en el mundo.	0.1	3	0.3
2	La Quinua declarada el "alimento del futuro" por FAO - ONU	0.1	4	0.4
3	Los granos andinos son originarios del altiplano Peruano y Boliviano; y la producción mayoritaria mundial de dichos granos se centra en estos dos países.	0.07	4	0.28
4	Preferencia del mercado mundial por los productos fabricados por Empresas que cuentan con sistemas de calidad y certificados de origen, lo que permita el ingreso a retails del mundo.	0.05	3	0.15
5	Fortalecimiento de la gestion de exportaciones con participacion en ferias internacionales abre mercado, y permite que empresas sean conocidas y posteriormente reconocidas como empresa con productos de alta calidad.	0.05	2	0.1
6	Cambios en el estilo de consumo mundial, que demanda mayores productos de las Empresas del rubro "alimentos Saludables".	0.1	3	0.3
	AMENAZAS			
1	Debilitamiento de la expansión mundial, dado que las tasas de crecimiento de los dos últimos años (2018 - 2019), en promedio no han superado la cifra de 3.00 %.	0.08	3	0.24
2	Desaceleración del crecimiento del mercado Norte Americano, Zona Euro y Asia, durante los años 2018 y 2019 hacen prever una mayor contracción durante los siguientes años.	0.05	3	0.15
3	Pandemia del COVID 2019 generará contracción regional promedio (América Latina), durante el 2020 de -5.3%	0.1	4	0.4
4	Incremento de la tasa de desempleo, en torno a 11.5% en la región, generando un efecto negativo directo sobre los ingresos de los hogares, que no contarán con recursos suficientes para atender sus necesidades básicas.	0.07	2	0.14
5	Afectaciones a la economía globalizada, la que no será revertida, pero sí habrá una economía mundial más regionalizada en torno a tres polos: Europa, América del Norte y Asia oriental.	0.05	3	0.15
6	Demanda creciente y sostenida del exterior por importacion de materia prima y granos andinos, frente a una oferta limitada de hectareas de produccion.	0.1	2	0.2
7	Poder de negociación de los canales de distribución genera alta dependencia de terceros para la comercialización de los productos, en mercado nacional.	0.08	2	0.16
	TOTAL	1.00		2.97

VALORES

4 Responde muy bien
3 Responde bien
2 Responde promedio
1 Responde mal

Fuente: Análisis PESTE y grupo focal con Funcionarios de empresa. Formato: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

Fernando Gallegos Inquiltupa

Adicionalmente ello podría verse afectado por una creciente demanda del mundo, por insumos saludables, lo cual podría encarecer el costo de nuestro insumo (granos andinos), y por ende generar un problema para trasladar el costo del insumo al producto final, dado que en mercados como el Latinoamericano esto podría significar que nuestros productos no tengan la demanda esperada.

Por el contrario, si podríamos apuntar mayormente al mercado Norte Americano, Zona Euro y Asia, en la medida que, dichas Regiones son las que demandarán insumos y/o productos saludables, y el incremento de costos en los productos finales y aún en los insumos no es determinante en dichos mercados para una mayor o menor demanda del producto saludable.

En cuanto al mercado interno, el encarecimiento del insumo por la mayor demanda mundial de alimentos sanos igualmente podría afectar a la empresa, pues igualmente el costo es un factor muy sensible en Perú, y al ser parte de las economías Latinoamericanas previsiblemente serán fuertemente impactadas por los efectos económicos del COVID 19, con lo cual deberemos trazar estrategias que permitan mantener nuestra cuota de mercado y aún incrementarla, sin afectar la demanda por temas de costo del producto final. Además, deberemos mejorar la forma en que nuestros productos llegan al consumidor final, a partir de neutralizar la amenaza que significa el poder de los canales de distribución.

B. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Corresponde ahora efectuar el análisis del Sector Industrial, denominado también como análisis del Entorno más cercano (D'Alessio 2008), o como lo hemos denominado en nuestra maestría, el Análisis Externo; y en el cual buscamos evaluar las principales características del sector industrial en el que nos encontramos inmersos y del que somos parte, a efecto de identificar los Factores Clave de Éxito en el sector Industrial.

En ese sentido, Industrias Alimenticias Cusco S.A., se encuentra dentro del sector industrial de producción de alimentos "ready to eat"; y específicamente en el sub sector "alimentos saludables"; de manera que para identificar estos factores y sobre todo nuestra posición respecto de las demás empresas que "juegan" en nuestra industria, hemos realizado un breve análisis de competitividad de dicho sector empleando para el efecto el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter, habiendo identificado los siguientes aspectos:

a) PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.

Respecto del segmento de clientes al cual nos dirigimos las empresas dedicadas al rubro de alimentos saludables, podemos considerar que, si bien es cierto existe una mediana oferta de productos, bajo este concepto de alimentos saludables, y por ende el cliente podría fácilmente elegir entre diversas posibilidades; sin embargo un aspecto que es importante reconocer es que, en la mentalidad del consumidor peruano se encuentra firmemente afianzada la idea de la tradición, de la marca vinculada con aspectos como la vida familiar, la niñez, las tradiciones de casa, etc.; y por ende, ello direcciona su preferencia por ciertas marcas que considera tradicionales, que de una u otra manera representan aquellas tradiciones que desde la infancia mantuvo.

En ese sentido, el ingreso de nuevas marcas, se ve limitada por esa barrera psicológica que ata la idea de la tradición a una marca específica. Ejemplos de ello lo encontramos en diversos sectores industriales, así en la industria del helado la tradición está vinculada a los helados D'onofrio, fabricados por Nestle, la leche para el desayuno con la marca "Gloria", etc.

Por tal motivo esta preferencia no es fácil de superar para las nuevas marcas; y ello limita el poder de negociación de los clientes, quienes no pueden cambiar su preferencia por una marca o producto de manera fácil.

Ello se constituye en un factor clave de éxito, y por ello Industrias Alimenticias Cusco S.A., tiene una ventaja competitiva, dado que dos de sus productos (Chocolate para taza "Sol del Cusco", y cereales andinos "Kiwigen"), son parte de la tradición familiar del consumidor, tanto así que su participación en el rubro chocolate para taza

en el mercado nacional (cuota de mercado), es superior al 80%; incorporando inclusive a los clientes ocasionales (visitantes extranjeros, que compran el producto como parte de su visita al país y casi como sinónimo de chocolate del Perú).

En cuanto al volumen de compradores, el mercado es grande a nivel nacional, sin mencionar el mercado internacional, que hoy más que nunca viene demandando productos saludables en base a granos andinos tales como la Quinoa, la Kiwicha, la kañiwa, etc., tanto así que muchas veces la producción de dichos granos no cubre la demanda del mercado, afectando el precio del producto al incremento, caso en el cual el mercado no resulta tan sensible pues absorbe con relativa facilidad este incremento de precios; sobre todo el mercado internacional.

b) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS.

En cuanto a la rivalidad de competidores en esta industria, resulta interesante ver que, en realidad hay mediana rivalidad entre empresas en ciertos productos del portafolio de negocios, ya que ninguno de los competidores, compite abiertamente en todo el portafolio.

Así por ejemplo en el rubro chocolate para taza, competimos con empresas como Nestle o Winters, con quienes sin embargo no competimos en el rubro "productos en base a Quinoa o Kiwicha", dado que dichas empresas no tienen en su portafolio de negocios productos similares; en tanto que competimos con otras empresas como "Costeño" en la comercialización de Quinoa, pero no así en el rubro chocolate o cereales.

De esta forma la rivalidad es mediana y en el caso de ciertos productos del portafolio, pero no en todos; y en especial en cuanto a valor agregado del producto, dado que la empresa es una de las pocas, sino la única que ha avanzado en la transformación del insumo (granos andinos), en productos finales para el consumidor (ready to eat), mientras que nuestros competidores continúan comercializando en producto casi sin transformación y casi con calidad de insumo (commodity).

Otro aspecto que es importante en cuanto a la rivalidad de los competidores, es que en este sector industrial, tiene mucha importancia el factor "identidad de marca", vinculado además a tradición, lo cual hace que, el contar con estos atributos en el producto permita una clara ventaja competitiva sobre el competidor; resultando claro que la empresa cuenta con dichas ventajas, dado que el reconocimiento de su marca emblema "Sol del Cusco" o la marca "Incasur", constituyen un valor adicional de la empresa, que garantiza la calidad del producto.

Por lo demás, es claro que el sector industrial viene creciendo sostenidamente, por la propia demanda del mercado nacional e internacional.

c) AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En cuanto a la amenaza de los nuevos competidores, debemos señalar que el sector industrial tiene una barrera natural de ingreso, que lo constituye el acceso a los insumos necesarios; dado que, conforme ya hemos señalado anteriormente, la demanda de granos andinos es bastante alta y cada vez más creciente, sobre todo por la presión que viene ejerciendo el mercado internacional, derivado entre muchos otros aspectos, del reconocimiento del valor nutricional de los mismos para una dieta saludable; lo que inclusive ha determinado el reconocimiento de organismos como la FAO, y la propia Naciones Unidas, al valor nutricional de los mismos.

Esto además sumado al hecho que, los granos andinos solo tengan como fuente de producción las zonas de Perú y Bolivia, determinan que el acceso al insumo sea limitado; y por ende, el ingreso de nuevos competidores se ve afectado por la carencia de insumo suficiente para quienes quieran ingresar al sector industrial de productos saludables en base a granos andinos.

Por otro lado, existe una marcada tendencia a reconocer la identidad de marca en ciertos productos, lo cual impide que cualquier ingresante pueda pretender competir fácilmente con las empresas que ya venimos compitiendo en dicha industria.

De esta forma, no hay una marcada tendencia al ingreso de nuevos competidores formales, aún cuando si existe un número grande de pequeños productores artesanales, quienes no le otorgan mayor nivel de diferenciación a

su producto y menos identidad de marca; teniendo en la mayoría de casos un mínimo nivel de valor agregado a la comercialización de sus productos.

d) PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Este aspecto si resulta muy valioso en cuanto al análisis de las ventajas competitivas en el sector industrial, dado que, conforme ya vimos, la producción de los insumos en nuestro sector industrial (granos andinos, sin considerar al cacao que no tiene esa consideración), resulta ser insuficiente para la demanda del mercado nacional e internacional, mercado este último que viene creciendo dado el incremento de la demanda proveniente de los mercados Norte Americano, Zona Euro y mercado asiático.

Si a ello le sumamos el hecho que, la producción de los granos andinos se concentra en las zonas alto andinas de Perú y Bolivia, resultará claro que, el contar con una adecuada provisión del insumo y a precios ventajosos frente a los competidores es clave para ser competitivo en este sector industrial; y por ello, el poder de negociación de los proveedores es alto, dado que los mismos tienen pleno conocimiento de este hecho; pudiendo inclusive llegar a manejar fácilmente costos cambiantes para el insumo en función de su demanda.

Adicionalmente, un aspecto que refuerza este poder de negociación de los proveedores, es la ausencia de productos sustitutos a los insumos ya señalados. Es decir, no existe insumos sustitutos para la quinua o la kiwicha, y aún al cacao para la línea de productos de chocolatería, aun cuando respecto de este último insumo, su condición es medianamente distinta a la de los granos andinos.

En tal sentido, el poder de negociación de los proveedores de granos andinos es bastante fuerte y contar con disponibilidad de este insumo es vital en nuestro sector industrial

e) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Respecto de este factor, no hay una real amenaza de productos sustitutos, dado que la quinua o kiwicha, tienen propiedades que las hace únicas, y hasta el momento no se ha encontrado alimentos que sustituya su aporte

nutricional, por mucho que si existente productos con otras propiedades nutricionales como la maca, o el noni, que adicionalmente no constituyen granos andinos; y por ende los mismos no pueden sustituir plenamente los insumos que empleamos en nuestros procesos productivos; debiendo en todo caso y como un ejercicio necesario profundizar en el conocimiento de estos otros insumos saludables, para eventualmente incorporarlos también entre nuestros insumos y generar mayor variedad en nuestro portafolio de productos.

Por tal motivo, podemos concluir señalando que, respecto de este punto en el corto o mediano plazo no existe amenaza de dichos productos.

Cabe mencionar que el resultado de este análisis, cuya mención la hacemos de manera resumida, nos ha permitido identificar los factores clave del éxito en nuestro sector industrial, los cuales y la forma en que responden las empresas competidoras con el mejor perfil competitivo en el mercado peruano, lo hemos trasladado a la Matriz del Perfil Competitivo, tal conforme se aprecia en la tabla siguiente:

TABLA Nº 02 MATRIZ PC.

MPC		INCASUR		NESTLE		WINTERS		COSTEÑO		
		VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	
1	Contar con marcas de productos que apelen a la añoranza y la familia, muy enraizado en el consumidor. Tradición como valor fundamental	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09
2	Reconocimiento de la empresa, como generadora de productos de alta calidad y asociado a lo saludable	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24
3	Contar con premios y reconocimientos internacionales a la calidad de los productos.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4	Contar con una excelente calificación crediticia de la empresa, que le permita financiamentos a tasas muy competitivas	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
5	Diferenciación de las diferentes líneas de producto en el mercado, hace que una empresa pueda compartir categoría, pero marcando diferencia en la propuesta de valor	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26
6	Abastecimiento de materia prima base, por articulación directa con proveedores pequeños agricultores, en una relación de más de 50 años. (Control de insumos).	0.14	2	0.28	1	0.14	3	0.42	2	0.28
7	Valores ancestrales incorporadas en las marcas, que permiten identificar los productos con los valores que el país impulsa a través de la marca Perú y que hoy son motivo de orgullo nacional.	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09
8	Innovación permanente. Producir alimentos ancestrales en formatos modernos, con empaque que son tendencia mundial.	0.10	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1
9	Ser una Organización altamente adaptable a cambios en el consumo. Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	2	0.22
10	Equipo humano calificado, joven, con experiencia de trabajo en empresas globales de alimentos	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
TOTAL		1.00		2.91		2.04		1.96		1.96
VALORES		4 Fortaleza mayor 3 Fortaleza menor 2 Debilidad menor 1 Debilidad mayor								

Fuente: Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, con grupo focal con Funcionarios de empresa. Formato: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.
Fernando Gallegos Inquiltupa

Ahora bien, analizando el resultado de la Matriz PC., resulta fundamental que la organización tiene dos grandes debilidades, en cuanto a los factores clave de éxito N° 5 y 6, que son los de más baja calificación, y que a despecho de ello se constituyen en los factores más importantes para obtener mayor ventaja competitiva en nuestro sector y ser líder en el mismo.

En efecto, conforme ya hemos visto, el contar con el escaso insumo (granos andinos), para el proceso transformativo, garantiza la posibilidad de llegar fácilmente al mercado; y si a ello se suma el hecho que la tenencia de dicho insumo sea a precios competitivos, nos permitirá manejar una estructura de costos competitiva y muy difícil de replicar para nuestros competidores, ya que ante la carencia del insumo para ellos, su posibilidad de obtenerla a precios competitivos resultará bastante complicada; con lo cual el costo final de su producto podría verse afectado por el costo del insumo; y ello en el mercado nacional y en la Región constituye una grave debilidad, dado que el mercado latinoamericano es muy sensible al más ligero incremento del costo final del producto. Por tanto, una empresa que no cuenta fácilmente con el insumo y obtenido a precios competitivos, verá afectada su posibilidad de trasladar el mayor costo del escaso insumo al costo del producto final; y por ende deberá optimizar sus costos en otro aspecto de la cadena de valor del producto; so pena de tener que reducir sus márgenes de utilidad y aún sacrificarla, de ser el caso.

En dicho sentido deberemos aplicar estrategias que nos permitan dotarnos del insumo de manera sostenida y permanente y sin mayores variaciones de precios; hecho por el cual deberemos identificar estrategias que nos permitan hacer ello y tener dominio sobre el escaso insumo, dejando sin el mismo a las demás empresas competidoras; cuidando además no generar incrementos radicales en el costo del insumo, para evitar encarecer nuestro producto, derivado de una "guerra" de precios por tratar de comprar el insumo sin ningún tipo de estrategia.

Adicionalmente debemos propender a diferenciar con mayor intensidad las diferentes líneas de productos y gestionar adecuadamente la "marca"; con lo cual podremos diferenciarnos más fácilmente de los productos de

nuestros competidores; y si a ello le sumamos la incorporación de estrategias vinculadas con mejorar nuestros sistemas de gestión de la innovación, podremos ampliar más eficientemente nuestro portafolio de productos.

Luego de ello, deberemos prestarle igualmente atención a los factores que hemos identificado como fortalezas menores (valoración 3), dado que ellas pueden ser mejoradas a fin de convertirlas en fortalezas mayores, con lo cual podríamos obtener mayores ventajas competitivas en el sector industrial y encaminarnos a alcanzar nuestros principales objetivos, que nos acerquen a la definición de nuestra Visión.

C. ANALISIS INTERNO

En cuanto al análisis interno, como hemos señalado anteriormente, hemos efectuado un análisis basado en el modelo AMOFHIT, a través del cual hemos efectuado un breve revisión de los aspectos más importantes del interior de la organización, a través del análisis de las principales áreas funcionales del negocio, bajo el esquema propuesto por D'Alessio (2008), tales como: i) Administración, Gerencia, Directorio, ii) Marketing, Ventas, iii) Operaciones, Logística, iv) Finanzas y Contabilidad, v) Gestión de Recursos Humanos, vi) Sistemas de información y comunicaciones, y vii) Tecnología, investigación y desarrollo.

A partir de dicha auditoría, hemos identificado un total de 20 factores internos clave, determinantes de éxito, tal conforme se aprecia en la Tabla Nº 03, de las cuales tenemos un total de Once Fortalezas y nueve debilidades.

Del resultado de la Matriz, podemos señalar que, si bien es cierto el resultado es ligeramente superior a la puntuación mínima aceptable (2.4), conforme lo propuesto por D'Alessio (2008), este resultado nos señala que la gestión de la empresa no está aprovechando adecuadamente sus fortalezas y no está eliminando o mitigando sus debilidades.

En efecto, debemos potenciar el aprovechamiento de nuestras fortalezas, en especial las fortalezas número 3, 4, 5, 8, 9, 10 y 11, lo que significaría mejores resultados para la organización, tales como mejorar nuestra presencia

en el mercado internacional, mejorar nuestros sistemas de distribución y canales de distribución a efecto de llegar a un mayor ámbito del mercado nacional, así como mejorar la velocidad de reposición de productos en el mercado.

TABLA Nº 03. MATRIZ MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS				
1	Tenemos claro nuestra propuesta de Valor para el consumidor, basado en productos altamente innovadores lanzados al mercado.	0.05	4	0.2
2	Incasur es pionera en la industrialización de granos andinos (materia prima), altamente valorada hoy, en el mundo	0.09	4	0.36
3	Alianzas estratégicas con proveedores, precisamente por ser pioneros, lo que permite un cierto nivel de control de proveedores.	0.05	3	0.15
4	Ampliación de M2 de área de producción, incrementando capacidad productiva	0.04	3	0.12
5	Contar con un sistema de Calidad consolidado.	0.04	3	0.12
6	Dos marcas muy reconocidas más I love mark con mas de 77% de market share nacional	0.04	4	0.16
7	Única empresa peruana con un portafolio de productos "listo para consumir" a base de granos andinos, lo que facilitan el consumo. El resto de empresas vende grano como commodity, sin proceso ni valor agregado	0.09	4	0.36
8	Equipo ejecutivo con alto compromiso en el desarrollo de la potencialidad de la empresa y profesionalización del equipo ejecutivo de mando medio.	0.03	3	0.09
9	Apertura para mercado nacional del canal ecommerce, e inicio de cambios en el modelo de distribución: co distribución.	0.03	3	0.09
10	El mercado de exportación solo representa el 5% de nuestra facturación total. Estamos iniciando el proceso de crecimiento en el exterior	0.05	3	0.15
11	Cartera de nuevos productos saludables, gluten free, sugar free: con materia prima ancestral.	0.03	3	0.09
DEBILIDADES				
1	Cambios de decisión en el relevo generacional del mando de la Organización.	0.05	1	0.05
2	Conflictos entre accionistas. Directorio compuesto por los mismos accionistas.	0.09	1	0.09
3	Modelo de distribución del portafolio de la empresa, concentrada en 1 solo distribuidor	0.04	2	0.08
4	Crecimiento y dependencia del canal moderno (autoservicios), versus canal tradicional (mercados) para la colocación del portafolio.	0.04	2	0.08
5	Accionistas sin vocación para hacer reinversiones y capitalizaciones. Dependencia de apalancamiento bancario, pero a buenas tasas de interés.	0.04	2	0.08
6	Liderazgo impuesto por fundador, que entorpece gestión ejecutiva. Proceso lento de toma de decisiones. Decisiones personales antes que Organizacionales y sin observar tendencias del mercado	0.1	1	0.1
7	Necesidad de hacer cambio tecnológico progresivo continúa postergado, por vocación de fundador en overhaul de maquinaria antigua. Maquinaria de producción es mayoritariamente antigua.	0.04	2	0.08
8	Tendencia a manejar nombres genéricos en vez de posicionar marca. Aversión a invertir en gestión de marca.	0.03	2	0.06
9	La posesión de 100% de acciones de la empresa en un grupo familiar, permanentemente obstructores entre si.	0.03	1	0.03
TOTAL		1.00		2.54
VALORES		4	Fortaleza Mayor	
		3	Fortaleza Menor	
		2	Debilidad menor	
		1	Debilidad Mayor	

Fuente: Análisis AMDFHIT y grupo focal con Funcionarios de empresa. Formata: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

En cuanto a las debilidades, es notorio que todo aquello que se está haciendo bien en materia de explotación de nuestras fortalezas, se está afectando con el impacto negativo que generan nuestras debilidades. Y es que en realidad estas no están siendo adecuadamente neutralizadas, tal el caso de las debilidades 1,2,6 y 9; frente a las cuales es evidente que hemos hecho poco o nada por eliminarlas.

El principal problema pasa por la ausencia de un liderazgo tendente a la mejora de la organización, y por el contrario se percibe la existencia de un liderazgo, a cargo del Fundador de la Empresa, cuyas decisiones sobrepasan las atribuciones de la Gerencia General, y que está marcado por la falta de visión de futuro.

Esto se convierte en la principal debilidad de la organización, dado que, parafraseando a D'Alessio (2015), podemos decir que ello puede constituir la principal causa de crisis en la organización, pues lidera la empresa, acostumbrado a gerenciarla desde su posición de Fundador y accionista mayoritario, como lo hacía hace 50 años, basado en modelos burocráticos improductivos; "(...) paradigma que es difícil de cambiar." (D'Alessio, 2015, p.55).

De esta forma no es extraño que existan permanentes conflictos internos, que impiden decisiones estratégicas como la reinversión, el cambio del nivel de tecnología con que cuenta la empresa para sus procesos operacionales y que podrían hacerla más productiva o una obsesión marcada por el cortoplacismo y el inmediatez, que constituyen los principales obstáculos en la construcción de una visión de futuro ordenada y coherente.

De esta forma, una de las principales estrategias para neutralizar estas debilidades y mejorar la performance de la empresa es precisamente neutralizar el nivel de intervención del Fundador en las funciones operacionales y directivas; y al mismo tiempo se debe evitar que la toma de decisiones sea atendida por un órgano (Directorio), compuesto por los propios accionistas; dado que eso confunde funciones, y evita que la toma de decisiones sea técnica y por el contrario sea marcadamente subjetiva; olvidando que el Directorio es una instancia marcadamente técnica y sobre todo estratégica.

2.4.3 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que hemos realizado el análisis del Entorno, Análisis Externo y Análisis Interno, y por ende tenemos un claro conocimiento tanto de los factores externos e internos clave que afectan a nuestra Empresa, como de los factores de su competitividad en el sector industrial en el que nos encontramos; corresponderá ahora pasar a la sub fase de “Definición de las Estrategias”; sub fase en la cual y con pleno conocimiento de los aspectos antes señalados, podremos proponer cuales serán las estrategias más adecuadas para hacer posible alcanzar los objetivos estratégicos de nuestra empresa, y hacer posible a través de ellos, el alcanzar nuestra visión; es decir, convertir nuestro futuro deseable en un futuro posible (D’Alessio 2015).

Para ello y en base a la información que hemos recabado y procesado en la sub fase anterior, como herramientas para la generación y elección de estrategias vamos a emplear las matrices SWOT, PEYEA y BCG y a partir de ellas deduciremos las estrategias que vamos a emplear.

2.4.3.1 MATRIZ SWOT

Teniendo en cuenta la información recopilada y analizada anteriormente, a través de las matrices EFE y EFI, vamos ahora a efectuar un ejercicio que nos permitirá conocer cuales podrían ser las principales estrategias y objetivos que la organización deberá perseguir con el propósito de alcanzar nuestra visión.

Para ello a través de la Matriz SWOT vamos a efectuar el “matching” entre las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas que el entorno nos presenta.

TABLA N° 04 MATRIZ SWOT

	<p>FORTALEZAS – F</p> <p>1.- Tenemos claro nuestra propuesta de Valor para el consumidor, basado en productos altamente innovadores lanzados al mercado.</p> <p>2.- Incasur es pionera en la industrialización de granos andinos</p>	<p>DEBILIDADES – D</p> <p>1.- Cambios de decisión en el relevo generacional del mando de la Organización.</p> <p>2.- Conflictos entre accionistas, Directorio compuesto por los mismos accionistas.</p>
--	---	--

	<p>(materia prima), altamente valorada hoy, en el mundo</p> <p>3.- Alianzas estratégicas con proveedores, precisamente por ser pioneros, lo que permite un cierto nivel de control de proveedores.</p> <p>4.- Ampliación de Mt2 de área de producción, incrementando capacidad productiva</p> <p>5.- Contar con un sistema de Calidad consolidado.</p> <p>6.- Dos marcas muy reconocidas más I love mark con más de 77% de market share nacional</p> <p>7.- Única empresa peruana con un portafolio de productos "listo para consumir" a base de granos andinos, lo que facilitan el consumo. El resto de empresas vende grano como commodity, sin proceso ni valor agregado</p> <p>8.- Equipo ejecutivo con alto compromiso en el desarrollo de la potencialidad de la empresa y profesionalización del equipo ejecutivo de mando medio.</p> <p>9.- Apertura para mercado nacional del canal e-commerce, e inicio de cambios en el modelo de distribución: co distribución.</p> <p>10.- EL mercado de exportación solo representa el 5% de nuestra facturación total. Estamos iniciando el proceso de crecimiento en el exterior</p> <p>11.- Cartera de nuevos productos saludables, gluten free, sugar free; con materia prima ancestral.</p>	<p>3.- Modelo de distribución del portafolio de la empresa, concentrada en I solo distribuidor</p> <p>4.- Crecimiento y dependencia del canal moderno (autoservicios), versus canal tradicional (mercados) para la colocación del portafolio.</p> <p>5.- Accionistas sin vocación para hacer reinversiones y capitalizaciones. Dependencia de apalancamiento bancario, pero a buenas tasas de interés.</p> <p>6.- Liderazgo impuesto por fundador que entorpece gestión ejecutiva. Proceso lento de toma de decisiones. Decisiones personales antes que Organizacionales y sin observar tendencias del mercado</p> <p>7.- Necesidad de hacer cambio tecnológico progresivo continúa postergado, por vocación de fundador en overhaul de maquinaria antigua. Maquinaria de producción es mayoritariamente antigua.</p> <p>8.- Tendencia a manejar nombres genéricos en vez de posicionar marca. Aversión a invertir en gestión de marca.</p> <p>9.- La posesión de 100% de acciones de la empresa en un grupo familiar, permanentemente obstructores entre si.</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>1.- Las políticas públicas de salud, alineadas a la alimentación saludable en el mundo.</p>	<p>1.- Profundizar nuestra participación en el mercado de alimentos saludables, aprovechando que el mundo demanda (y con el problema de la pandemia COVID 19, demandará aun más), alimentos saludables con altos valores nutricionales (quinua, kiwicha, etc.); teniendo en cuenta que estos granos solo se producen en Perú y Bolivia; y que somos la única empresa en Perú en</p>	<p>1.- Mejorar los mecanismos de toma de decisiones, haciendo que la misma sea encargada a un Directorio con mayor experiencia, que respalde la labor de la Gerencia; y evitar que los accionistas, sin conocimiento de las nuevas tendencias de mercado y sin experiencia en mercados internacionales, pueda afectar la</p>

<p>2.- La Quinoa declarada el "alimento del futuro" por FAO - ONU</p> <p>3.- Los granos andinos son originarios del altiplano Peruano y Boliviano; y la producción mayoritaria mundial de dichos granos se centra en estos dos países.</p> <p>4.- Preferencia del mercado mundial por los productos fabricados por Empresas que cuentan con sistemas de calidad y certificados de origen, lo que permita el ingreso a retails del mundo.</p> <p>5.- Fortalecimiento de la gestión de exportaciones con participación en ferias internacionales abre mercado, y permite que empresas sean conocidas y posteriormente reconocidas como empresa con productos de alta calidad.</p> <p>6.- Cambios en el estilo de consumo mundial, que demanda mayores productos de las Empresas del rubro "alimentos Saludables".</p>	<p>fabricar productos "listos para consumir", además de ser pionera en la transformación de dichos granos. (01, 02, 03, 06, F1, F2, F7, F10)</p> <p>2.- Profundizar nuestra participación en el mercado nacional e internacional, diferenciándonos de la mayoría de las empresas que proveen granos andinos al mercado mundial, por la innovación de nuestros productos, frente a la exportación de commodities de nuestros competidores. (04, 05, 06, F1, F6, F10, F11).</p> <p>3.- Intensificar la mejora de la calidad de nuestros productos, así como su innovación, con el propósito de mejorar nuestra oferta tanto en el mercado nacional como internacional, aprovechando que nuestra región es la única productora de granos andinos; y por ende podemos ofrecer productos finales con alto valor agregado y en mejores condiciones que empresas extranjeras que requieran importar primero el insumo para poder luego transformarlo. (03, 04, F3, F4, F5, F8).</p> <p>4.- Fortalecer la marca de la empresa, basado en el reconocimiento que ya tiene la misma en dos líneas de productos, que son altamente reconocidos en el mercado nacional y aún internacional, de manera que amparados en dicha marca podamos ampliar nuestro portafolio de productos, e introducirlos al mercado, diversificando nuestra oferta. (04, 05, 06, F2, F6, F8, F11).</p> <p>5.- Ampliar nuestra participación en el mercado nacional para tener un dominio absoluto en el mismo en el rubro "alimentos saludables". (06, F2, F6, F9)</p>	<p>participación de la empresa en la búsqueda e ingreso a esos nuevos mercados internacionales. (01, 02, 06, 04, 05).</p> <p>2.- Mejorar los sistemas de distribución del portafolio de la empresa, a partir del incremento de su participación en el mercado internacional y de la necesidad de contar con canales de distribución con mayores alcances y experiencia. (03, 04, 04, 05, 06).</p> <p>3.- Incremento de los niveles de reinversión para apalancar la demanda de mayores recursos, de cara a enfrentar el mayor ingreso de la empresa en el mercado internacional; teniendo en cuenta que esta mayor participación en el mercado internacional se da por el incremento de demanda del mundo por alimentos saludables. (05, 06, 04, 05, 06).</p> <p>4.- Hacer un recambio tecnológico en la empresa, de cara a mejorar los procesos productivos, teniendo en cuenta que el ingreso a retails del mundo demanda el contar con sistemas de calidad acreditadas; lo cual debe obligar a los inversionistas a permitir esta mejora de los procesos productivos, con la mejora de tecnología. (07, 04, 05).</p> <p>5.- Fortalecer la marca, para garantizar una real presencia fuerte de los productos de la empresa en el mercado internacional; garantizando la clara identificación de nuestros productos y fidelización de los clientes. (08, 04, 05, 06).</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <p>1.- Debilitamiento de la expansión mundial, dado que las tasas de crecimiento de los dos últimos años (2018 - 2019), en promedio no han superado la cifra de 3.00 %.</p> <p>2.- Desaceleración del crecimiento del mercado</p>	<p>1.- Atacar la contracción de la economía global, ahondando nuestra participación en segmentos de mercado que serán potenciados, como el del mercado de los alimentos saludables, puesto que este segmento se mantendrá vigente y aún creciente, teniendo en cuenta que en situaciones de crisis y enfermedad la población volcará sus recursos a fortalecer aspectos como la salud y</p>	<p>1.- Las contracciones de la economía mundial debe ser contrarrestada con una gestión más innovativa, que desarrolle productos que cumplan con las exigencias de los segmentos de mercado que no se contraerán, como el mercado de los alimentos saludables en base a alimentos altamente proteicos (granos andinos), para lo cual se debe invertir más en tecnología, mejora de</p>

<p>Norte Americano, Zona Euro y Asia, durante los años 2018 y 2019 hacen prever una mayor contracción durante los siguientes años.</p> <p>3.- Pandemia del COVID 2019 generará contracción regional promedio (América Latina), durante el 2020 de -5.3%</p> <p>4.- Incremento de la tasa de desempleo, en torno a 11.5% en la región, generando un efecto negativo directo sobre los ingresos de los hogares, que no contarán con recursos suficientes para atender sus necesidades básicas.</p> <p>5.- Afectaciones a la economía globalizada, la que no será revertida, pero sí habrá una economía mundial más regionalizada en torno a tres polos: Europa, América del Norte y Asia oriental.</p> <p>6.- Demanda creciente y sostenida del exterior por importación de materia prima y granos andinos, frente a una oferta limitada de hectáreas de producción.</p> <p>7.- Poder de negociación de los canales de distribución genera alta dependencia de terceros para la comercialización de los productos, en mercado nacional.</p>	<p>alimentación saludable; teniendo además hoy mayor capacidad de producción y un sistema de gestión de calidad, así como acreditaciones que nos permitirán ingresar más fácilmente a los mercados mundiales. (Pirámide de Maslow). (A1, A2, A3, F2, F4, F7, F11).</p> <p>2.- Mantener nuestra presencia en la Región, apalancada por la mayor demanda en otras regiones como el Mercado Norteamericano, la Zona Euro y el mercado Asiático, que si incrementará su demanda por productos saludables, Además teniendo en consideración que, aún cuando el mercado de productos saludable no creciera, y se mantuviera, nuestra participación en este momento es pequeña y por ende el horizonte de crecimiento aun en mercados que no crecen sigue siendo grande. (A4, A5, F2, F7, F10, F11).</p> <p>3.- La creciente demanda del mercado internacional por granos andinos y su posibilidad de encarecer el producto, tienen que ser enfrentada con la integración hacia atrás, a fin de garantizar que la empresa cuente permanentemente con el insumo necesario para atender la demanda del mercado por productos "fast to eat"; asegurando además nuestras alianzas estratégicas con los proveedores e integrándolos en el proceso transformativo mediante programas de responsabilidad social empresarial y acciones similares. (A6, O2, O3, O7, O8).</p> <p>4.- Mejorar nuestra estrategia de llegada al consumidor final, a través de mejores canales de distribución; con lo cual podremos estar presentes de mejor forma en el mercado nacional e internacional, hacer más eficiente nuestra colocación de productos, su reposición en los puntos de venta; para cuyo efecto buscaremos efectuar integraciones hacia adelante; reforzando de esta forma nuestra presencia en el mercado. (A7, O6, O9).</p> <p>5.- Para enfrentar la regionalización de los mercados internacionales, y una eventual regresión de la economía globalizada, con</p>	<p>procesos, pero al mismo tiempo evitar sobrecostos innecesarios como los gastos financieros (endeudamiento), capitalizando utilidades y reinvertiendo las mismas. (A1, A2, A3, A4, O5, O7).</p> <p>2.- Potenciar la innovación en nuestros productos, desarrollar con mayor intensidad la consolidación de una marca, que nos permita generar fidelidad en nuestros clientes del mundo, incorporando para el efecto sistemas de gestión de la innovación. (A1, A2, A3, A4, O5, O7, O8).</p>
---	---	---

	<p>potenciales cambios en el acceso a los mercados regionales, deberemos aprovechar nuestra posición y fortaleza como empresa pionera en la transformación de granos andinos y el know how que ello supone, para poder entrar a los mercados regionales a través de alianzas estratégicas, aventura conjuntas y aun adquisiciones. (A5, O1, O2, O7, O11).</p>	
--	---	--

Fuente: Matrices MEFE y MEFI y grupo focal con Funcionarios de empresa. Formato: D'Alessio (2015), Elaboración Propia.

2.4.3.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION.

Para identificar la postura estratégica más apropiada a la Empresa, en función de la evaluación de su Fortaleza Financiera y Ventajas competitivas que hemos ido identificando en el Análisis Interno realizado; así como de la Fortaleza del Sector Industrial en el que interactúa la empresa y por supuesto la estabilidad del entorno, vamos a emplear la Matriz PEYEA, diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel, y que es recogida por D'Alessio (2008); para cuyo efecto hemos procedido a aplicar un grupo focal a un grupo de ejecutivos de la Empresa, empleando para el efecto las Tablas correspondientes a los factores vinculados con Fortaleza Financiera y Ventajas Competitivas de la Empresa (factores vinculados con el entorno de la organización), y a los factores vinculados con la Fortaleza de la Industria y Estabilidad del Entorno en el que la organización actúa, y que por supuesto constituyen factores externos a la Empresa, tablas que por lo demás recogen aspectos identificados como fundamentales por Miles y Snow, y que son recogidos por D'Alessio (2008); habiendo obtenido los siguientes resultados:

TABLA Nº 05

FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)									
Retorno en la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Capital disponible	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Flujo de caja	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Facilidad de salida del mercado	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Riesgo involucrado en el negocio	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Rotación de inventarios	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
PROMEDIO =								3	

Fuente: Grupo focal con Funcionarios de empresa. Formata: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

TABLA Nº 06

FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)									
Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio - G =								-2.67	

Fuente: Grupo focal con Funcionarios de empresa. Formata: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

TABLA Nº 07

FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)									
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =		3.11							

Fuente: Grupo focal con Funcionarios de empresa. Formato: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

TABLA Nº 08

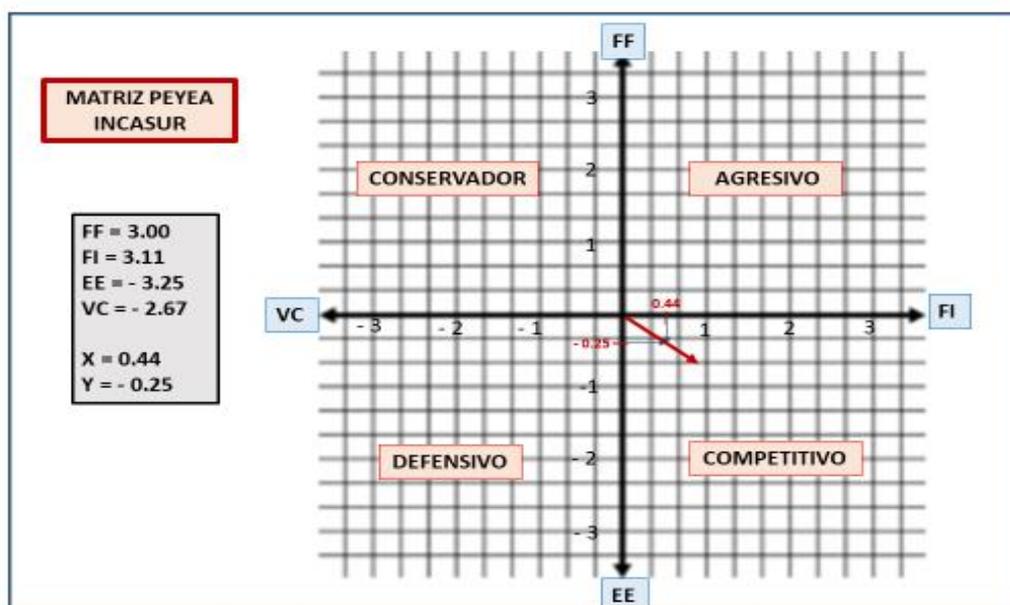
FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)									
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6 =		-3.25							

Fuente: Grupo focal con Funcionarios de empresa. Formato: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

Con dicha información vamos a proceder a identificar cual será la posición estratégica más recomendable para la empresa; la cual será el resultado de la identificación de los promedios de cada factor; y la posterior

identificación de los valores de los ejes horizontal y vertical; con lo cual podremos identificar el vector que nos señalará la orientación de nuestra posición estratégica.

TABLA Nº 09 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION DE INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO



Fuente: Resultados de Plantillas de Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA. Formato: D'Alessio (2015). Elaboración Propia.

De esta forma, trasladada la información obtenida a nuestro campo cartesiano hemos podremos identificar el vector que nos marca la posición estratégica de la Empresa, la misma que debe concentrarse marcadamente en la adopción de las estrategias vinculadas con la denominada "Postura Competitiva", cuyas principales características son adaptadas de la propuesta de Rowe, por D'Alessio (2008), cuando señala que:

"Postura Competitiva - Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE)

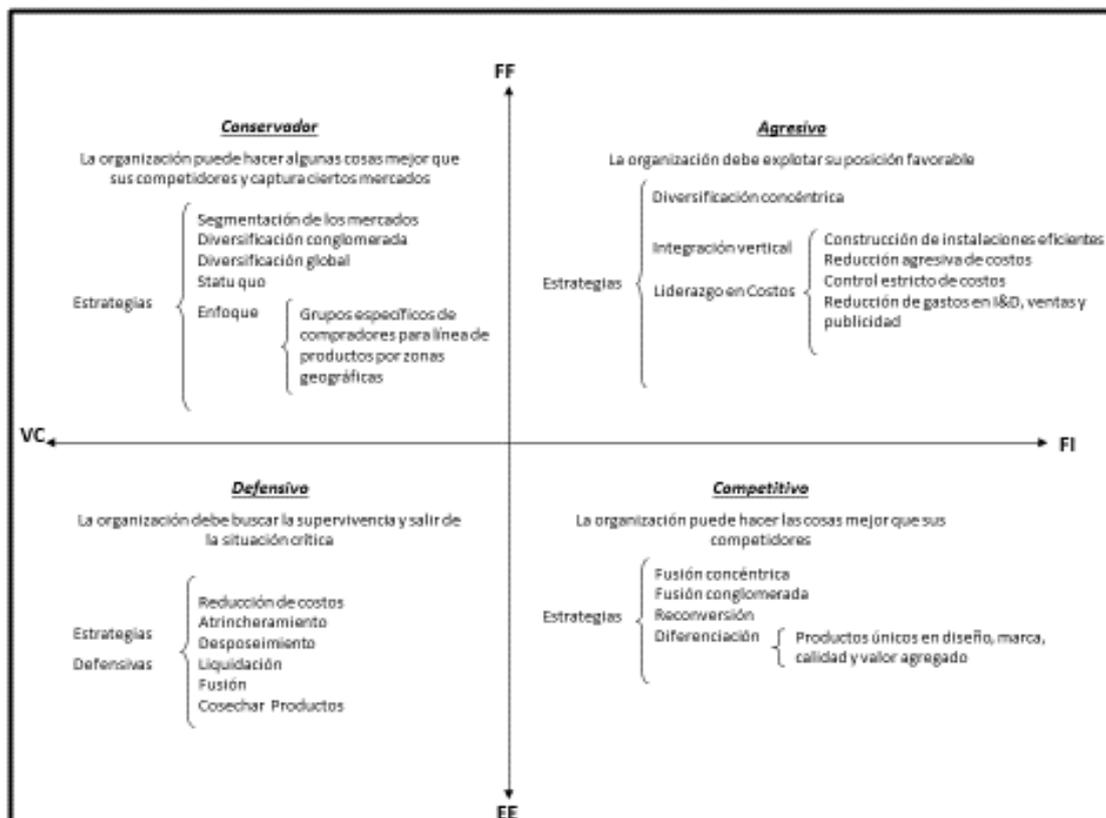
- Esta postura es típica en una industria atractiva.
- La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable.
- El factor crítico es la fortaleza financiera.
- Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir

costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja.

- Esta es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.” (D’Alessio, 2015, p.106).

De esta forma, siendo que la postura estratégica más apropiada, definida en función de las variables ya mencionadas anteriormente, es la postura “Competitiva”; resulta conveniente mencionar cuales podrían ser esas propuestas estratégicas, a la luz de lo señalado por A.J Rowe, y que es recogido por D’Alessio (2015), en el cuadro siguiente:

TABLA Nº 10 POSICIONES ESTRATEGICAS PEYEA



Fuente: “Strategic management: A methodological approach.”, de A.J. Rowe., recogida por D’Alessio, en “Planeamiento Estratégico Razonado”, p. 110, 2015.

2.4.3.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.

Para adentrarnos más en la identificación de estrategias que vamos a proponer, ahora efectuaremos un análisis de la fortaleza y debilidades entre la cartera de productos de nuestro portafolio, a fin de identificar la posición competitiva de cada una de los productos que tenemos en el mercado y definir que estrategias vamos a implementar para poder mejorar nuestra posición como empresa en el mercado.

Para ello, teniendo en cuenta los Informes anuales de gestión de los años 2018 y 2019, hemos podido identificar los siguientes indicadores:

TABLA Nº 11 RESULTADOS GENERALES 2018 Y 2019

	LINEA DE PRODUCTO	VENTAS 2018 en Soles	TCS	VENTAS 2019 en Soles	PRM
1	Chocolata para taza	35.500,000	1.97	36.200,000	7.24
2	Kiwigen	5.150,000	- 2.91	5.000,000	0.14
3	Instantaneo Sol del Cusco	3.900,000	2.56	4.000,000	0.11
4	Molineria	4.170,000	- 16.07	3.500,000	0.10
5	Cereales	1.280,000	- 37.50	800,000	0.02
	Total	50,000,000	- 51.95	49,500,000	
			- 10.39		

Fuente: Informes Anuales de Gestión 2018 y 2019. Formato: Serna (2008). Elaboración Propia.

Con ello hemos podido identificar cuales son los principales resultados de cada uno de los productos del portafolio de la Empresa, y cuales son sus indicadores vinculados con su Participación Relativa del Mercado (PRM), y su Tasa de Crecimiento del Sector (TCS), pero todo ello vinculado con los productos de la empresa en el mercado. De esta forma hemos identificado cual es el producto que tiene una mejor participación relativa en el mercado,

en comparación con los demás productos del portafolio; y cual es la tasa de crecimiento de cada uno de nuestros productos en el mercado, resultante de la comparación de los dos últimos ejercicios anuales.

De esta forma, trasladando esos datos a la Matriz BCG, podemos ubicarlos de la siguiente manera:

TABLA Nº 12 MATRIZ BCG INCASUR



Fuente: Matriz de BCG. Serna (2008). Elaboración Propia.

De la matriz del BCG aplicada a la Empresa, podemos apreciar que de los cinco productos de nuestro portafolio evaluados, tenemos uno, correspondiente a Chocolate para Taza, que se encuentra ubicado en el cuadrante II, "Productos Estrella"; tenemos dos productos (Kiwigen e Instantáneo Sol del Cusco), en el cuadrante I "Productos Interrogación"; y dos productos (Molinería y Cereales), en el cuadrante IV "Productos Perros"; lo cual muestra un cierto equilibrio o portafolio balanceado, en la medida que tenemos productos en tres de los cuatro cuadrantes; hecho que obviamente constituye un aspecto positivo del portafolio pues podemos balancear períodos no buenos de algunos productos, con los buenos resultados de otros en esos mismos períodos; y así, en la medida que la

variabilidad de la competencia modifique la postura del mercado igualmente nuestros productos nos pueden dar el soporte necesario para apalancar los resultados malos de un producto con los buenos de los otros.

Y por ello tendremos que elegir estrategias diferentes para cada uno de los productos de nuestro portafolio, en función al grupo de producto al cual pertenecen para así tratar de mejorar nuestra participación en el mercado y poder alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

Genéricamente y siguiendo a D'Alessio (2015); podemos señalar que, respecto de los productos que se encuentran en el cuadrante II "Productos Estrella" (Chocolate para taza), en este momento, ellos se convierten en nuestra principal apuesta de cara a enfrentar los desafíos del mercado, dado que los productos de este cuadrante se caracterizan por constituir las mejores oportunidades para construir escenarios de largo plazo para el crecimiento e incremento de la rentabilidad de nuestras inversiones; aunque para ello también requieren una inversión substancial a fin de mantener y/o consolidar la posición dominante.

Por este motivo, y con el fin de potenciar el rendimiento del producto (mejorar su participación relativa del mercado y su capacidad de generar rentabilidad para la organización), podemos implementar "(...) estrategias de integración, estrategias intensivas, y las aventuras conjuntas." (D'Alessio, 2015, p.113).

En cuanto a los productos "Kiwigen" e "instantáneo Sol del Cusco", que se encuentran considerados dentro del cuadrante I "Productos signos de interrogación"; resulta importante señalar que al tratarse de productos cuya participación relativa de mercado es baja, y por ende su poder de generar caja para la organización es igualmente baja, ello nos debe obligar a decidir entre fortalecer la presencia del producto en el mercado con estrategias intensivas, y así permitir que el producto mejore su participación relativa en el mercado, generando un mejor retorno, para de esta forma convertirlos en productos estrella, o por el contrario, si consideramos que el producto no responde a las necesidades del mercado y por ende constituye una mala apuesta de diversificación, proceder a su desinversión y salida del mercado. (D'Alessio, 2015).

Finalmente, en cuanto a los productos vinculados con el rubro de molinería, como cereales, al estar ubicados en el cuadrante IV "Productos Perros", podemos señalar que se tratan de productos con una posición interna y externa débil (D'Alessio 2015), y por ende, con una capacidad menor de generación de retornos y rentabilidad. Por tal motivo debemos definir si ello obedece a una mala lectura de la demanda del mercado, que ha hecho que apostemos por un producto que en realidad no es atractivo ni responde a las demandas de innovación de los clientes; o si por el contrario obedece a una mala estrategia de llegada del producto al mercado.

Si consideramos que se trata de una mala estrategia de posicionamiento del producto en el mercado, deberemos apostar por implementar estrategias intensivas para fortalecer su llegada y presencia en el mercado, para cuyo efecto requeriremos invertir más recursos en el mismo, con lo cual podríamos convertirlos en productos signos de interrogación en un primer momento y luego, tal vez convertirlo en estrella; pero si consideramos que el producto de verdad no responde a la demanda del mercado, será conveniente evaluar su reducción, eventualmente su liquidación y posterior salida del mercado.

2.4.4 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Una vez que hemos efectuado los análisis correspondientes y aplicado nuestras matrices de definición estratégica, podemos identificar claramente cuáles son las estrategias genéricas y específicas que vamos a emplear.

En dicho sentido, siguiendo a los teóricos de la estrategia como Porter (2004), Ansoff, Rowe, Mason y Dickel (1982) y David (2005), citados por D'Alessio (2015), y teniendo en cuenta los resultados de nuestro análisis estratégico hemos elegido las siguientes estrategias que serán empleadas por nuestra organización.

2.4.4.1.- Siguiendo a Porter (2005), citado por D'Alessio (2015), podemos señalar que la estrategia genérica competitiva que vamos a elegir, para mantener y ampliar nuestro liderazgo en algunos segmentos de mercado (chocolate para taza), y para superar a la competencia en los demás mercados es la estrategia de

“Diferenciación”; basado fundamentalmente en el hecho que, Industrias Alimenticias Cusco S.A., como ya hemos visto tiene significativas competencias distintivas, tales como su rol de pionero en la industrialización, transformación de granos andinos o la profunda identificación de la denominación de la empresa como “Incasur”, o la marca comercial bandera “Sol del Cusco”; que tiene un gran arraigo en el mercado Peruano.

2.4.4.2.- También vamos a implementar estrategias de integración.- Estas con el propósito de ejercer mayor control tanto sobre los insumos (granos andinos y cacao), y evitar ser afectados por el poder negociador de los proveedores, como también con el propósito de mejorar nuestra posición respecto de los canales de distribución y llegar de mejor forma tanto al mercado nacional, como entrar con mayor fortaleza en el mercado internacional. En ese sentido podremos incorporar estrategias:

a) Integración hacia atrás.

b) Integración hacia adelante.

2.4.4.3.- Utilizaremos estrategias de integración horizontal, para incrementar el control sobre competidores menores, pero que tienen pequeños nichos de mercado locales, en especial en el caso del mercado del chocolate.

2.4.4.4.- Vamos a emplear estrategias Intensivas, con las variantes siguientes:

a) Penetración de mercados, tanto en el mercado nacional, para todos nuestros productos, como en el mercado internacional, sobre todo en el caso del mercado de productos saludables en base a granos andinos.

b) Desarrollo de mercados. - Buscaremos ingresar a nuevos mercados con productos actuales altamente demandados (alimentos saludables del tipo “ready to eat”).

c) Desarrollo de productos. - Dada nuestra ventaja competitiva, al ser la única empresa peruana transformadora de granos andinos en productos listo para consumir, y no tener en el momento actual grandes competidores en este segmento de mercado, buscaremos reforzar la "diferenciación" de nuestros productos, incorporando y desarrollando nuevos productos en base a granos andinos; e incorporando nuevos granos andinos, a los ya conocidos Quinoa (Quinoa), y Kiwicha (Amaranto). Para ello recurriremos a las estrategias de "Diversificación concéntrica", y eventualmente conglomerada, dado que vamos a trabajar en el desarrollo de nuevos productos relacionados a los productos que ya producimos y que son parte de nuestro sector industrial, tanto para los mercados actuales como para los mercados en los cuales pretendemos ingresar.

2.4.5 OBJETIVO ESTRATEGICOS

Una vez que hemos identificado las estrategias a emplear, vamos a proceder a identificar los objetivos estratégicos vinculados con cada una de las estrategias propuestas; y como tal podremos señalar que los objetivos estratégicos de largo plazo (OLP), asociados a cada una de las estrategias propuestas son las siguientes:

2.4.5.1.- Diseño de nuevos productos "ready to eat", con una mezcla de los insumos que ya utilizamos (granos andinos), e incorporándoles nuevos insumos saludables (chía orgánica, noni y frutos similares del Perú); en función de los hábitos de consumo de cada mercado al cual nos dirijamos; y aún a los diversos segmentos de mercado identificables, tales como trabajadores con mayor carga de trabajo intelectual, trabajadores con mayor carga de labores físicas, personas que han incorporado un estilo de vida más sana, que concurren a gimnasios y cuya demanda proteínica es mayor, nichos en edad escolar, etc.

2.4.5.2.- Incorporación de, cuando menos, 02 productos nuevos e innovadores por año; a efecto de ampliar y diversificar nuestra cartera de productos, incorporando no menos de 20 nuevos productos en nuestro portafolio.

2.4.5.3.- Diversificar el portafolio de productos derivados de chocolate para intensificar las opciones de chocolate gourmet, línea fina y otros similares, para ampliar las opciones del consumidor final.

2.4.5.4.- Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento y posicionamiento del nombre comercial "Incasur" como sinónimo de calidad en productos saludables listos para consumir; y que, bajo su imagen se puedan fortalecer y posicionar marcas por productos, apalancando las mismas en la tenencia de nuestras marcas más fuertes, como la marca "Sol del Cusco", en la línea de chocolates, o "Kiwigen" en la línea de cereales y productos derivados de la kiwicha.

2.4.5.5.- Diseñar una nueva marca fácilmente identificable y con alta capacidad de posicionarse, para la identificación de la línea de productos elaborados en base a la Quinoa (quinoa), que sea sinónimo de calidad de nuestros productos; amparados además en los certificados de origen que poseemos, y en las certificaciones de producto orgánico que garantizan la calidad de nuestro insumo.

2.4.5.6.- Reinversión anual del 50% de las utilidades percibidas en el ejercicio anual correspondiente; con lo cual podremos efectuar el cambio de nuestra maquinaria de producción que, nos permita mejorar nuestro proceso operativo, e incorporar tecnología de punta.

2.4.5.7.- Integración con los proveedores de cacao, quinoa, kiwicha y kañiwa del país, a fin de obtener el control del mercado del insumo, a través de mayores alianzas estratégicas y aventuras conjuntas.

2.4.5.8.- Garantizar que los proveedores nos provean el insumo en los volúmenes que requerimos, mediante suscripción de contratos de mercados futuros, y de no ser posible, mediante contratos por adelantado, por periodos no menores a dos años.

2.4.5.9.- Al 2030 obtener control de no menos del 30% del total de la producción de quinoa del Perú, equivalente a 23.780 toneladas anuales, para su transformación en productos listos para consumir.

2.4.5.10.- Al 2030 obtener el control de no menos el 40% de la producción anual de cacao del Perú, equivalente a 59,600 toneladas.

2.4.5.11.- Al 2030 obtener el control de no menos el 50% de la producción anual de kiwicha del Perú, equivalente a 400 toneladas aproximadamente.

2.4.5.12.- Integrarnos mediante alianza estratégica, con el canal de distribución más grande del Perú.

2.4.5.13.- Al 2030 contar con nuestro propio canal de distribución, que opere como un outsourcing, y que pueda adicionalmente efectuar la distribución de otras empresas que no compitan directamente con nosotros, pero cuyos productos puedan ser complementarios a los nuestros.

2.4.5.14.- Al 2030 lograr que nuestros productos sean distribuidos en cuatro de la lista de los diez retails más grandes del mundo; tales como Walmart, Costco Wholesale, PLC Tesco, Carrefour, The Kroger y otros más.

2.4.5.15.- Absorción de pequeñas empresas chocolateras familiares en Perú, que tienen nichos de mercado locales fuertemente controlados.

2.4.5.16.- Incrementar nuestra cuota de mercado, en el caso del mercado del chocolate para taza en el Perú, para pasar del 70% al 95% en el 2030.

2.4.5.17.- Generar el incremento del consumo del chocolate en el Perú, para pasar de 0.5 kilogramos/persona al año a 3 kilogramos/persona al año.

2.4.5.18.- Incrementar nuestros volúmenes de exportaciones, para pasar el 5% que hoy representa el volumen de ventas totales por todas las líneas de productos para alcanzar una cuota de 30%; con especial énfasis en los mercados de EE.UU., y Zona Euro.

2.4.5.19.- Incrementar nuestra participación en el mercado latinoamericano, en especial el mercado Brasileño, Argentino y Chileno, incrementando nuestros volúmenes de exportación en 20%.

2.4.5.20.- Ingresar al mercado de la India y penetrar aún más los mercados de China y Taiwan.

2.4.5.21.- Incrementar nuestro volumen de ventas anuales hasta llegar a los US \$ 300 Millones de dólares americanos.

2.4.5.22.- Lograr que nuestro margen de EBITDA anual no sea inferior al 20%.

2.5. Conclusiones

Finalmente, y luego de haber efectuado todo el proceso secuencial del desarrollo del Plan Estratégico de Incasur, y habiendo conocido sus diversas condiciones, características, fortalezas, debilidades y las características del entorno en el que se desenvuelve, así como las condiciones del sector industrial en el que opera, podemos concluir señalando que, el futuro previsible que planteamos en nuestra "Visión" si resulta ser factible; que las estrategias que hemos previsto y los objetivos estratégicos (OEP), que hemos identificado como necesarios para hacer posible la visión si son realizables; y que para ello, la organización deberá de desdoblar cada una de los objetivos de largo plazo (OEP), en objetivos de corto plazo; y que para cada una de estos objetivos de corto plazo deberemos identificar un conjunto de estrategias de corto plazo; las cuales inclusive deberán prever cronogramas e indicadores de medición (KPIs), que nos permitan saber si estamos implementando adecuadamente el Plan Estratégico, y si nos estamos acercando o no a alcanzar nuestra visión.

En ese sentido, podemos concluir señalando que, son aspectos que nos permiten tener confianza, en la viabilidad de nuestro plan el haber identificado los siguientes aspectos:

2.5.1.- Que, por las características propias de la empresa, así como del sector en el que se desenvuelve, la misma debe apostar por la diferenciación como estrategia principal; debiendo desdoblar ésta, en diversas estrategias de corto plazo que deberá ser identificada de manera interactiva.

2.5.2.- Que, la necesidad de evitar riesgos y amenazas pasa por efectuar integraciones horizontales, verticales hacia arriba y hacia abajo; y posicionar mejor a la empresa de cara a competir con mayores ventajas en nuestro sector industrial.

2.5.3.- Que, hemos identificado los factores clave de éxito, en nuestro sector industrial y son esos factores los que debemos potenciarlos en nuestra organización si queremos ser líderes en nuestro sector industrial o ampliar nuestro liderazgo hasta los niveles que pretendemos.

2.5.4.- Que, mirando el escenario mundial, post pandemia, tenemos ventajas competitivas que nos pueden permitir desarrollar nuevos mercados, nuevos productos y por supuesto, penetrar más en aquellos en los que ya tenemos presencia; para lo cual nuestras estrategias de corto plazo deberán señalar las acciones a realizar; tales como el diseño de nuevos productos, la diversificación de la cartera de productos, la mejora de las características de los productos que ya tenemos en función de las demandas de innovación de nuestros clientes, etc.

2.5.5.- Que, hemos identificado claramente cuáles son los productos estrella en su portafolio de productos, y que son los que debemos explotar más para potenciar significativamente nuestros resultados; cuales los que están en situación de incertidumbre y respecto de los cuales debemos apalancarlos con innovaciones que las conviertan en productos estrella y cuáles son los productos respecto de los cuales debemos reevaluar su apalancamiento para poder relanzarlos o retirarlos del portafolio de productos.

2.5.6.- Que, la fortaleza de la empresa en el segmento chocolate para taza se basa no solo en la calidad del producto, sino además en el prestigio que su marca ha alcanzado y que ello, debe permitirle incrementar su cuota de participación de mercado, en el mercado nacional, y penetrar profundamente en aquellos mercados internacionales con vocación de consumo de chocolate para taza; aprovechando para ello la calidad de los insumos que empleamos; pero sobre todo la diversidad y calidad de los insumos que el Perú produce y que se diferencia de la mayoría de países del mundo por esta su diversidad y no estandarización del insumo.

2.5.7.- Que, el equipo humano con que cuenta la empresa, sus valores y principios, la tradición y el arraigo del nombre comercial Incasur en la memoria de la población del Perú, constituyen elementos que forman parte importante de la cultura organizacional; y que debe ser aprovechada para hacer posible el Plan Estratégico, dado que una cultura organizacional fuerte, pero al mismo tiempo flexible a los cambios del entorno, constituye una fortaleza que permite viabilizar mejor el desarrollo exitoso de un plan estratégico; ello aunado a los cambios necesarios en la composición del Directorio, que apalanque las iniciativas de la Gerencia General, y que haga suyo el Plan Estratégico, determinarán el cumplimiento de nuestros objetivos.

2.5.8.- Que, el plan estratégico desarrollado recoge la evaluación de la empresa y de su entorno, y ha sido realizado con el mayor rigor técnico posible, en función del acceso a la información disponible y dentro del marco de las limitaciones que se generan como consecuencia del aislamiento social que vive Perú, y que ha limitado el poder acceder a mayores herramientas para la construcción del Plan.

Capítulo 3. Conclusiones del MBI

Luego de cursado el Master en Business Innovation: Competencias y herramientas avanzadas para la generación de innovación; puedo concluir señalando que he incrementado significativamente y mejorado cualitativa y cuantitativamente mis competencias en materia de gestión de la innovación.

En ese sentido, puedo partir reconocimiento que hoy poseo un cabal entendimiento de lo que significa innovación, gestión de la innovación y de lo que significa la excelencia y el ser excelentes, tanto a nivel organizacional como a nivel personal; y a partir de ello, entiendo que el propósito de la gestión de la innovación es precisamente alcanzar el ser excelentes; excelentes en la producción de bienes y servicios, en la gestión de procesos, en la transformación de la organización o partes de ella; y que a través de ello se pueda generar mayor valor añadido en nuestras organizaciones, valor tanto para los clientes, como para nuestros colaboradores y para quienes invierten sus recursos en la iniciativa de invertir en la organización.

De esta forma, el conocimiento del modelo de gestión de innovación desarrollado por la Universitat Politècnica de Valencia, el Modelo EMOI, me permite estar en condiciones de gestionar las demandas de innovación en cualquier tipo de organización, sea esta pública o privada; empleando para el efecto de modelo propuesto; y con el cual tenemos una herramienta muy potente, que de manera sistemática nos permite conocer profundamente nuestra organización, a nuestros clientes y sus demandas de innovación, para luego generar una propuesta de valor de la innovación; y a partir de ello, establecer los espacios en los que podremos desplegar nuestra propuesta y finalmente efectuar la evaluación de los resultados de la innovación desplegada; para luego de lo cual iniciar un nuevo ciclo, en el proceso de gestión de la innovación.

Para este proceso, he incorporado nuevas competencias, desde las competencias personales que requiero para hacer más efectiva mi gestión, como las competencias de concentración, automotivación, negociación, priorización y gestión de conflictos, hasta el conocimiento y manejo de herramientas diversas para la gestión de innovación.

Con las competencias personales hoy estoy en condiciones de manejar más adecuadamente mis equipos de trabajo, negociar exitosamente con diversos actores involucrados en el proceso de gestión de mi organización, priorizar más efectivamente la gestión de mis procesos, procedimientos, actividades, mejorando mi capacidad para tomar decisiones; y por supuesto soy capaz de manejar más exitosamente diversos escenarios de conflictos, encontrando mejores cursos de acción que me permitan superar las barreras que suponen el surgimiento de un conflicto en la gestión de mi organización, u organizaciones en las que en el futuro pueda participar.

Con las herramientas que aprendí a utilizar puedo ser más eficiente en la gestión de la innovación, ya que tengo claro que herramienta o herramientas debo emplear en cada una de las fases o etapas del modelo EMOI; y en especial en cada uno de los seis espacios del hexágono de la innovación; herramientas que hoy sé cómo emplear tanto para gestionar la innovación en los procesos estratégicos, en la gestión de proyectos, gestión de procesos, en la gestión de operaciones, en la gestión de productos y finalmente en la propia gestión de la innovación.

En ese sentido he aprendido a utilizar diversas herramientas como el Design Thinking, para el diseño de productos o servicios, los Canvas de Procesos, los Sistemas de Gestión de calidad como los ISO 9001, o el modelo EFQM; aprendí a evaluar y diseñar líneas de montaje, o el uso del JIDOKA; o todo el conjunto de herramientas para la elaboración de un Plan Estratégico organizacional innovador, empleando para el efecto diagramas y análisis como el PESTEL, el análisis de la Cadena de Valor, los análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter; el adecuado uso de las matrices SWOT, McKinsey, BCG, y otras más para el análisis de escenarios, la elección de estrategias y la definición de objetivos; el diseño y evaluación de modelos de negocios a partir del uso de los Canvas de Modelo de Negocio; el adecuado uso de la Metodología ETOP, el uso de los Mapas conceptuales, mapas de procesos, los Customer Journey Map, diagramas de afinidad, y otras muchas más herramientas.

En síntesis, hoy puedo decir con mucha satisfacción que soy un profesional mejor capacitado y más competente para gestionar exitosamente una organización y conducirla por el camino de la búsqueda de la excelencia basada en la adecuada gestión de la innovación.

Capítulo 4. Bibliografía

D'Alessio, F. (2015). Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales aplicados. (1ª ed. 2ª reimpresión). Perú. Pearson.

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (1ª ed.). México. Pearson Educación.

Serna, H. (2010). Gerencia estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. (10ª ed. 2ª reimpresión). Colombia. 3R Editores.

Industrias Alimenticias Cusco S.A. (2020). Informe de gestión 2019. Lima, Perú.

Industrias Alimenticias Cusco S.A. (2019). Memoria anual 2018. Lima, Perú.

Industrias Alimenticias Cusco S.A. (2020). Página web Incasur. Consultado el 15 de marzo de 2020. <https://www.e-incasur.com/>

Conexión ESAN. (2016). Investigación, desarrollo e innovación: el caso Incasur. Consultado el 16 de marzo de 2020. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/investigacion-desarrollo-e-innovacion-el-caso-incasur/>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

MASTER BUSSINES INNOVATION

ANEXOS

RECOPIACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS EN EL MBI

Se debe precisar que los trabajos Nº 09, "Innovar la innovación" y Nº 10 "Benchmarking", no forman parte de este apartado pues su realización fue opcional y por dicho motivo no fueron elaborados por el autor del presente trabajo.

Nombre de la asignatura	Trabajo Nº 01 GESTION DE LA INNOVACION
Nombre del alumno	FERNANDO GALLEGOS INQUILTUPA
Fecha de realización	13 DE MAYO DE 2019

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Mediante el presente, buscaremos efectuar un diagnóstico de la gestión de la innovación al interior del Proyecto Especial Regional Plan COPESCO, de la Región Cusco, a fin de determinar si dicha Entidad gestiona adecuadamente las demandas de innovación, tanto de sus clientes externos, que corresponden a los Administrados (ciudadanía usuaria de los servicios que presta esta Entidad Pública), como también de sus clientes internos, que corresponde a los propios trabajadores y empleados públicos que laboran al interior de dicha Entidad.

A partir de ello identificaremos, de ser el caso, si la Entidad cuenta con una propuesta de innovación y, cuales son los espacios en los que viene implementando dichas propuestas de innovación, de cara a poder brindar a los usuarios mejores servicios, basados en añadir permanentemente mayores valores añadidos a los mismos.

DESARROLLO DEL TRABAJO

EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Como primera acción vamos a efectuar el análisis de los cuatro criterios del modelo EMOI, para identificar las propuestas de innovación que se vienen realizando en la Entidad seleccionada; análisis que parte de identificar si, esta entidad tiene protocolos de gestión de demandas de innovación.

En ese sentido, conforme a la matriz propuesta podemos efectuar la siguiente evaluación:

CRITERIO	Elemento clave	Evaluador 1	Media	Valoración CRITERIO (media)
C1	¿Cómo se gestionan las demandas de innovación y las fuentes e impulsores que las generan?	15	15	15
	¿Cómo se identifican y se comprenden a los clientes y las partes interesadas de las demandas de innovación?	10	10	10
	¿Cómo se analizan las expectativas y necesidades de los clientes de las demandas de innovación y se valora los productos y servicios que se les ofrece?	15	15	15
	¿Cómo se identifican y analizan los resultados actuales que obtiene la organización vinculados con las demandas de innovación y los agentes que los producen?	10	10	10
	¿Cómo se analiza el entorno de la organización y cómo éste resuelve las demandas de innovación?	5	5	5
C2	¿Cómo se define el Mapa de valor de la innovación?	5	5	5

	¿Cómo se planifican las acciones de innovación a partir del mapa de valor de la innovación?	0	0	0
C3	¿Cómo se gestiona el despliegue de las acciones de innovación planificadas en los distintos espacios de innovación en la organización?	0	0	0
	¿Qué se necesita y se utiliza para desplegar las acciones de innovación y obtener los resultados definidos en el mapa de valor de la innovación?	0	0	0
C4	¿Qué resultados de innovación se logran y cómo se realiza su seguimiento?	0	0	0
	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora en la gestión de la innovación?	0	0	0
	¿Cómo tiene lugar el aprendizaje en la gestión de la innovación?	0	0	0
Suma de valoraciones de criterios				60
Resultado final (suma de valoraciones criterios / nº criterios)				5

Con el resultado obtenido estamos claros en que, la Entidad no tiene un solo protocolo de identificación de necesidades de innovación en los productos o servicios que presta; y por el contrario resulta casi inexistente algún intento de efectuar acciones de innovación en sus productos o servicios prestados.

Este hecho resulta claro del análisis de cada una de las variables evaluadas, tal conforme pasaremos a señalar:

En efecto, un primer hecho que debemos de reconocer es que, en relación con la primera variable del Criterio I, ¿Cómo se gestionan las demandas de innovación y las fuentes e impulsores que las generan?; resulta claro que los principales impulsores de demandas de innovación son los usuarios de la Entidad, es decir los usuarios de la Administración Pública de Cusco, que demandan del mismo soluciones a sus diversos problemas, vinculados con la prestación de servicios públicos.

Al respecto, se ha establecido que en relación a la Entidad, no existe protocolos para la gestión de demandas de innovación, de manera que, la Entidad en realidad no tiene ninguna política aprobada para dicha gestión y, el único elemento que ha habilitado para la recepción de estas demandas, corresponde a la implementación del buzón de sugerencias y reclamaciones de los Administrados, el mismo que funciona como una casilla de quejas; pero sin mayor protocolo que el de recibir quejas, sugerencias, o reclamaciones y encargarle a un área específica de la organización, su atención a fin de evitar posibles conflictos mayores o reclamaciones.

De esta forma, en el mejor de los casos, las reclamaciones de los usuarios concluirán en una recomendación que los responsables de la organización formulan, a fin que los Servidores Públicos observen más estrictamente los reglamentos y directivas internas a fin de prestar el servicio conforme a la regulación interna establecida. Sin

embargo no se efectúa acción alguna dirigida a identificar, categorizar y caracterizar a los usuarios que formulan demandas de innovación, ni se evalúan sus necesidades respecto de los servicios que presta la Entidad.

En el mejor de los casos, las demandas de innovación presentadas por los usuarios servirán para que la Entidad exija de sus colaboradores y servidores públicos, el estricto cumplimiento de los plazos, condiciones estándares de los servicios que presta y situaciones similares, cuando no como un medio para establecer un criterio sancionador para con sus colaboradores internos, que sólo contribuye a generar un clima de desmotivación entre sus propios clientes internos; que por obvias razones no constituyen innovación, pues no añaden en ningún momento mayor valor añadido a los clientes por los servicios que presta la Entidad. Este hecho como se verá es el resultado de la aplicación del marco normativo a la gestión de las Entidades Públicas en el Perú, marco en virtud del cual y por aplicación de principios que rigen la gestión pública, no se permite la discrecionalidad del servidor en el cumplimiento de sus funciones, sino todo lo contrario, se exige que el Servidor cumpla estrictamente con ejecutar cada una de sus funciones sujeto a lo estipulado en sus manuales y directivas; y que por supuesto obedecen a la estructura bajo la cual se encuentra organizado el Estado Peruano, que es el Funcional, con áreas y divisiones pre diseñadas, con funciones estrictamente establecidas y límites de función para cada uno de los servidores.

A partir de esta constatación podemos señalar que la Entidad no tiene identificados procesos para atender la prestación de sus servicios, siendo en todo caso el único documento empleado para identificar sus acciones, uno denominado Texto Único de Procedimientos Administrativos, el mismo que se constituye en un documento que identifica todo el listado de procesos que tramita una Entidad, pero que, más allá de identificar la nomenclatura del proceso y los requisitos documentales que deben de cumplirse para la presentación de una solicitud, no precisa en estricto las características del proceso, los insumos y procedimientos que el proceso insume ni menos el producto final que se constituye en el output del mismo.

Por tanto, resulta imposible identificar un mapa de valor, tal conforme lo exige el modelo EMOI; y menos aún se podrá contar con una propuesta de innovación, ya que el objetivo máximo de los documentos de la administración pública, actualmente es obtener que los procesos administrativos se ejecuten conforme a los plazos previstos, pero sin generar mayor valor añadido ni buscar mejoras por parte del trabajador, sino únicamente alcanzar los niveles estándar previstos inicialmente, siendo el caso que hoy la atención de servicios alcanza niveles sub estándar.

Si ello es así, resultará imposible contar con propuestas de innovación y menos identificar áreas de despliegue de propuestas de innovación, que nos permitan saber en qué áreas debemos introducir acciones de innovación que nos permitan añadir mayor valor añadido a los clientes de la Entidad y hacer que los productos que la Entidad ofrezca atiendan de mejor manera las demandas de innovación de los usuarios de la Administración Pública.

Es más, resulta contraproducente que, un aspecto que podría generar mejoras en los procesos de la organización y constituir fuente de innovación, que es el de la discrecionalidad, para poder incorporar mejoras, aun cuando éstas fueran aisladas y no como parte de un proceso de gestión de innovación, en vez de ser valoradas en la Administración Pública, muchas veces puede terminar siendo hasta cuestionable; ya que conforme al marco legislativo que gobierna la actuación de la administración pública y de los servidores públicos, introducir cambios en los procesos a cargo de una entidad, aún cuando ello suponga añadir valor añadido al cliente, muchas veces es interpretado como una conducta de desviación normativa y por ende, falta sancionable.

Por tal motivo, bajo esta forma de estructura organizativa de las Entidades de la Administración Pública, resultará imposible pretender obtener productos innovativos, pues el objetivo no es un proceso de mejora continua en la

calidad de los productos y/o servicios, sino el cumplimiento de criterios estándar en los productos que ofrece; los cuales se mantendrán inamovibles por periodos prolongados de tiempo.

Por el contrario, si queremos generar un cambio, tendremos necesariamente que modificar como primera condición las estructuras de nuestras organizaciones para hacerlas favorables a la introducción de la gestión de la innovación; y sólo a partir de ello se podrá alentar la permanente búsqueda de la innovación, como un principio fundamental, que permita generar permanente innovación en los productos que ofrecemos a nuestros clientes; dado que ya no sería una práctica cuestionable el proponer cambios para mejorar el producto que ofrecemos, si con ellos somos capaces de conseguir la satisfacción y cubrir las expectativas de nuestros clientes tanto externos como internos.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Finalmente y luego del breve análisis realizado a la organización, a partir de la utilización de la matriz propuesta, resulta claro que, la Entidad no cuenta con ningún tipo de protocolo de gestión de la innovación; y ni siquiera existen mecanismos que permitan saber cual es la demanda de innovación de sus clientes, tanto internos como externos; determinando en consecuencia que los productos que ofrece terminen siendo unos sub estándares, pues ni siquiera hemos sido capaces de alcanzar un nivel estándar, en la gestión de nuestros procesos internos.

Nombre de la asignatura	Trabajo Nº 02 METODOLOGIAS Y HERRAMIENTAS DE METAPLANIFICACION
Nombre del alumno	FERNANDO GALLEGOS INQUILTUPA
Fecha de realización	19/09/2019

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

En el presente trabajo vamos a analizar un pequeño punto de ventas de bebidas chocolatadas y productos de la empresa Industrias Alimenticias Cusco S.A.

Industrias Alimenticias Cusco S.A., es una empresa peruana dedicada a la fabricación de productos derivados del cacao, teniendo en su cartera de productos, barras de pasta pura de cacao, tabletas de chocolate para taza, chocolate en polvo para taza con diversas combinaciones, pasas con chocolate, barras energéticas en base a cacao, galletas con granos andinos y chocolate, etc.

Sus productos son comercializados a través de grandes cadenas de supermercados, como Plaza VEA, Totus, Metro, etc. Por dicho motivo, sus ventas se efectúan a través de canales de distribución como los mencionados y no directamente a consumidor final; y menos a través de ventas de sus productos preparados, pues no se dedican al rubro cafetería, u otro similar.

Sin embargo, en Cusco, en las instalaciones de un Mall (retail de tiendas por departamento), instalaron un "corner", en el que, como estrategia de marketing, ofrecen sus productos, en forma de bebida al paso; así, un visitante al Mall puede comprar un vaso de chocolate moka, o chocolate dark, y hacer sus compras en las diferentes tiendas mientras bebe el producto. De esta forma, las personas pueden comprar vasos de chocolate y consumirlos al paso combinados con galletas, cereales o barras energéticas, etc.

En tal sentido, sus ventas en dicho corner son al menudeo, y el propósito no es generar utilidades por ventas, sino colocar el producto en la mente del consumidor, a través de una degustación que es pagada por el propio consumidor. De esta forma, vamos a efectuar la aplicación de la matriz RFM en dicho punto, a fin de evaluar y segmentar a la clientela que consume al paso en dicho punto.

DESARROLLO DEL TRABAJO

Instrucciones

Como primera medida y con el propósito de elaborar nuestra matriz RFM, hemos identificado los factores que vamos a emplear, los mismos que están referidos a "Recencia", "Frecuencia" y "Monto de gasto monetario"; y a partir de ello hemos elaborado los percentiles, con los siguientes valores:

PERCENTILES		
RECENCIA		
En el último mes	En la última semana	Hace un día
1	2	3
FRECUENCIA		
C/Mes	C/Semana	C/Día
1	2	3
MONTO PROMEDIO DE GASTO		
Menos de 03 dólares	Más de 03 dólares y hasta 06 dólares	Más de 06 dólares
1	2	3

Teniendo definidos los factores que vamos a emplear, así como los niveles de cada uno de los factores, corresponde ahora identificar cada uno de los percentiles, y para ello hemos recurrido a obtener una muestra proporcional de la base de datos de sus clientes, con compras realizadas en los últimos 30 días; los cuales han sido identificados a partir de sus Documentos de Identidad (DNI), de manera que entre la lista de veinte clientes, no existe ninguno cuya identidad se repita.

En dicho sentido, la base de datos seleccionada es como sigue:

RESUMEN COMPRAS POR CLIENTE, ULTIMOS 30 DIAS. CADA CLIENTE HA SIDO SELECCIONADO SEGÚN NUMERO DE DNI			
	Recencia	Frecuencia (*)	Monto promedio de compra US \$. Cambio S/. 3.32 x Dólar
Ciente 01	18/09/2019	1	1.50
Ciente 02	11/09/2019	2	3.00
Ciente 03	5/09/2019	2	18.00
Ciente 04	18/09/2019	3	5.00
Ciente 05	29/08/2019	3	20.00
Ciente 06	17/09/2019	1	6.00
Ciente 07	16/09/2019	2	8.00
Ciente 08	10/09/2019	2	25.00
Ciente 09	18/09/2019	1	6.00
Ciente 10	18/09/2019	1	12.00
Ciente 11	30/08/2019	3	5.50
Ciente 12	17/09/2019	1	5.50
Ciente 13	18/09/2019	1	4.60
Ciente 14	10/09/2019	2	6.50
Ciente 15	18/09/2019	3	3.50
Ciente 16	29/08/2019	3	10.00
Ciente 17	6/09/2019	3	4.00
Ciente 18	17/09/2019	2	15.00
Ciente 19	30/08/2019	3	3.50
Ciente 20	16/09/2019	2	5.00
(*)	1 = C/D; 2 = 1VxS; 3 = 1VxM		

En base a dicha muestra seleccionada, podemos elaborar la matriz, tomando en consideración la postura de los 10 primeros clientes; de manera que los ubiquemos en dicha matriz y el resultado será el siguiente:

MATRIZ RFM CORNER INDUST. ALIM. CUSCO S.A				
RECENCIA	313 Cliente 10	323	333	MONTO PROMEDIO COMPRA
	312 Cliente 9	322	332 Cliente 4	
	311 Cliente 1	321	331	
	213	223 Cliente 7	233	
	212 Cliente 6	222	232	
	211	221 Cliente 2	231	
	113	123 Cliente 3 Cliente 8	133 Cliente 5	
	112	122	132	
	111	121	131	
		FRECUENCIA		

En función de los resultados de la matriz, podremos encontrar diversa información que nos permitirá adoptar estrategias necesarias a fin de mejorar los rendimientos de la organización.

Así, de los diez clientes seleccionados, y asignados en la matriz, podremos concluir señalando que, los clientes con menor recencia (compras efectuadas dentro del último mes), son los que mayor volumen de gasto efectúan; es decir que su ticket de consumo es mayor, lo que podría deberse a que una menor recencia y frecuencia moderada supone que, las compras de dichos clientes se dirigen a consumir los bienes (productos), no preparados (es decir los clientes compran los productos como insumos, tales como barras de chocolate, galletas en paquetes mayores, o los envases de cacao en polvo, etc.), y no tanto el producto preparado (es decir no consumen un base de chocolate u otro bebible).

Por otro lado, y a modo de ejemplo, podemos señalar otros datos, como la distribución de la frecuencia de consumo por percentiles, así el 30% de consumidores se encuentra en el percentil más bajo de frecuencias, mientras que tanto el 3

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Como se puede ver, la Matriz RFM nos permite segmentar a los clientes de la organización a fin de conocer sus hábitos, de consumo, de demandas de innovación, de necesidades, etc., y por ende a partir de su elaboración y resultados se puede plantear una serie de estrategias que la organización puede adoptar a fin de mejorar su situación.

Nombre de la asignatura	Trabajo Nº 03 El Modelo EFQM
Nombre del alumno	Fernando Gallegos Inquiltupa
Fecha de realización	11/10/2019

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

El propósito de este trabajo es evaluar a percepción que tienen los propios colaboradores de una organización, respecto de la gestión de personas que realiza la misma y determinar si, la organización viene implementando adecuadamente estrategias de gestión de talento humano, a fin de favorecer la gestión de la propia organización en su búsqueda por la excelencia.

Para ello nos vamos a centrar específicamente en analizar la gestión de personas y su vinculación con la gestión del proceso estratégico de la organización y ver si, nuestra organización viene logrando cohesionar el planeamiento de personas y el proceso de planeamiento estratégico organizacional.

DESARROLLO DEL TRABAJO

Para el desarrollo del presente trabajo, nos vamos a basar específicamente en comparar los promedios del criterio "Personas" y sus sub criterios establecidos a fin de determinar que es lo que está haciendo la organización para alcanzar sus objetivos y como está gestionando la organización a su contingente de colaboradores.

De ello inclusive podremos aventurarnos a definir si el enfoque de gestión obedece a criterios modernos (gestión del talento humano), o mantienen aún viejas estructuras hoy casi en desuso (gestión de recursos humanos).

En tal sentido, un primer aspecto a tener en cuenta es la comparación general entre la media de las mejores organizaciones del sector y la media general de nuestra organización. El resultado medianamente parecido, pues la media para el criterio personas de las mejores organizaciones del sector equivale a 3.97, mientras que la media de nuestra organización equivale a 3.84; lo cual per se no es bueno, en la medida que tanto las mejores organizaciones de nuestro sector industrial como nuestra propia empresa han incorporado protocolos para una adecuada gestión de personas, pero estos protocolos casi no son objeto de un permanente proceso de evaluaciones y mediciones de resultados, determinando que por obvias razones no se pueda determinar cuales son los resultados de los planes de gestión de personas; y menos aún si ello está contribuyendo o no a hacer efectivos los planes estratégicos de la organización.

Y si vamos más allá, las medias establecidas para evaluar el criterio de gestión de personas, veremos que ni las mejores del sector industrial y menos nosotros venimos introduciendo mejoras a fin de favorecer una mejor gestión de cara a obtener ventajas competitivas para nuestra organización. Es decir que todas aquellas políticas en materia de gestión de personas que viene introduciendo nuestra organización no esta siendo objeto de un proceso de control permanente y por tanto, si no sabemos cuales son los resultados, menos podremos introducir mejoras e innovaciones para atender las demandas de innovación de parte de nuestros clientes internos y clientes externos.

Ahora bien, si revisamos el detalle de los sub criterios, veremos que en ellos se nota aún más estas deficiencias observadas. Así, el sub criterio en el que nuestra organización obtiene el menor calificativo es el que corresponde al sub criterio 3a, que evalúa esencialmente la vinculación existente entre la gestión de personas y la gestión del planeamiento estratégico, en la que nuestra organización alcanza un calificativo medio de 3.3, frente al 3.96 del sector industrial.

Ello revela claramente que no existe un adecuado emparejamiento entre el planeamiento en gestión de personal y el planeamiento estratégico de la organización, hecho que constituye un grave problema para la organización, dado que, estos dos dominios son esencialmente complementarios. En efecto, un plan estratégico, al ser un instrumento de gestión, que recoge todo el bagaje de estrategias que la organización ha elegido para alcanzar una visión, requiere de un conjunto humano capaz de desplegarlo y hacerlo posible. Ocurre que por muy bueno que sea un plan estratégico, este no permitirá que una organización alcance sus metas, si adicionalmente no gestiona adecuadamente su planeamiento en gestión de

talento humano. Y si revisamos el sub criterio en comentario, veremos que efectivamente, frente a la interrogante C3a2, veremos que nuestro calificativo medio es de apenas 3, determinando claramente que los propios colaboradores desconocen cual es la vinculación entre la gestión de personas y la gestión de los planes estratégicos de la organización; y por tanto poco o nada entienden sobre si su labor está apuntada a atender el despliegue de alguna parte de los procesos estratégicos de la organización; hecho que adicionalmente se ratifica con el porcentaje de 19.05% de desconocimiento de los propios colaboradores sobre si su trabajo contribuye o no en algo a hacer posibles los planes estratégicos e implementar las estrategias en ellas definidas; con lo cual queda claramente demostrado que el proceso estratégico de la organización no es el resultado de la participación de todo el conjunto humano de conformantes de la organización, sino probablemente el resultado de la labor de un grupo reducido de directivos de la organización; hecho por el cual las personas que la integran, desconocen el alcance de los planes estratégicos, desconocen las metas y objetivos estratégicos definidos para la organización, y lo que es más, desconocer cual es el nivel de importancia de su trabajo en el despliegue de los planes estratégicos, en su fase de implementación.

Por tanto, si el trabajador no sabe cual es el propósito de su labor, simplemente se limitará a cumplir sus labores, sin adicionarle valor agregado alguno y menos innovación alguna que permita atender las demandas correspondientes.

Este mismo resultado se obtiene cuando se absuelve la pregunta: ¿Se adaptan la estructura organizativa de la empresa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos?. Y es que la puntuación de 3.19, revela que los colaboradores laboran casi de espaldas a los procesos estratégicos de la organización, tanto así que no conocen si existe o no alineamiento estratégico entre la lectura de la organización (quienes elaboraron el plan estratégico), sobre las condiciones del entorno y la definición de las estrategias organizacionales; y de ellas con la definición de la estructura que debería adoptar la organización para hacer efectiva la implementación de dichas estrategias.

Por dicho motivo, no resultará llamativo que, el 14.29% de los trabajadores desconozcan absolutamente cual es la estructura de la organización y si, la estructura que la Entidad ha adoptado es la adecuada para los fines de alcanzar eficientemente los objetivos estratégicos.

Por ello mismo, no resulta extraño que, a la interrogante sobre si "¿Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las persona?", el calificativo de la organización apenas haya alcanzado una media de 3 puntos, los mismos que revelan claramente que el proceso constructivo del plan estratégico, contraviniendo los principios que la regulan, nunca fue el resultado de un proceso interactivo y menos iterativo, con el concurso de los colaboradores de la organización; hecho que le resta capacidad para implicar a los colaboradores; dado que ninguno de los mismos podría asumir como propio una construcción que es resultado del trabajo de un grupo de directivos o un producto elaborado por una consultora ajena a la organización; con lo cual claramente se le resta potencia a dicho instrumento, de cara a permitir hacer posible la visión establecida.

A tenor de lo señalado, igualmente resulta congruente que el 19.05% de los colaboradores desconozcan si hay participación iterativa de los trabajadores en el proceso de implementación del plan estratégico institucional; y por ende es evidente que los planes no están siendo revisados ni menos validados durante su fase de implementación, de modo que resulta imposible saber si el despliegue de estrategias nos está permitiendo acercarnos al logro de los objetivos estratégicos o no.

En cuanto a la interrogante sobre si "¿Se adoptan enfoques creativos e innovadores en la gestión de las personas?", los resultados del cuestionario de percepciones no son alentadores, pues la media de nuestra organización es de apenas 3.19, hecho que en buena cuenta supone que la organización no está implementando verdaderos planes de gestión de personas, bajo un enfoque de gestión de talento humano, sino al parecer sigue engarzado del viejo modelo de la "Administración de Personal" o peor aún, de "Administración de recursos humanos"; hecho ante el cual resultaría claro el por que, para la percepción de los colaboradores, no resulta tan claro si existe o no un enfoque innovador de gestión de personas, sino un simple proceso de administración de personas, lo cual supone considerar a estas personas como simples recursos y no como dinamizadores de recursos organizacionales; con lo cual probablemente resultará que la mayor innovación que puede estar realizando la organización es cumplir con el pago de las obligaciones socio laborales de manera oportuna; hecho que sin embargo no garantiza los adecuados niveles de motivación de los colaboradores, y por tanto su nivel de implicación con

los planes organizacionales resultarán poco menos que inexistentes. Y si no hay implicación, los resultados de la gestión no pueden ser buenos, pues jamás se tendrá el impulso que se requiere para construir una organización excelente.

Por este motivo, si revisamos el porcentaje de desconocimiento sobre este aspecto no resulta extraño que casi el 15% de los mismos crezca de información sobre si la entidad tiene siquiera un plan adecuado de gestión de personas, con lo cual, resultará claro que este aspecto es una verdadera pata coja en el proceso de gestionar la organización; pues sin un equipo de personas comprometidas en alcanzar las metas, los objetivos estratégicos y hacer posible la visión, nada será posible de ejecutar y menos de alcanzar; lo cual nos convertirá en una organización probablemente con buenos planes, pero con una gestión ineficaz al pretender desplegarlos.

Finalmente, otro resultado que refuerza lo señalado, es el que corresponde a la respuesta media, consistente en: ¿Se gestiona eficazmente la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas?. Y es que el resultado de la percepción media de la organización (colaboradores), apenas si alcanza el 3.1; revelando que, la organización no efectúa una adecuada gestión de talento humano; y por ende, cada uno de los grupos de procesos de la gestión del talento humano apenas si puede ser atendido. De esta forma., resultará claro que los procesos admisión de personas (reclutamiento y selección), como los de aplicación, desarrollo, mantenimiento de personas, y demás, casi no existen; limitándose en materia de admisión a efectuar simples procesos de reclutamiento y selección sin los adecuados rigores de un adecuado proceso de admisión de personas, que nos garantice mayores eficiencias en materia de "predictibilidad" para con los colaboradores nuevos.

Por ello también resultará natural que, el 19.05% de los colaboradores desconozcan si la organización tiene adecuados niveles de eficiencia en cuanto a sus procesos de admisión o mantenimiento de personas dentro de la organización.

Y si no hay adecuados niveles de eficiencia en los procesos de admisión, resultará claro el por que la organización cuenta con colaboradores que ni siquiera saben si existe o no procesos de gestión estratégica, planes estratégicos o instrumentos de gestión similares.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Finalmente y como una pequeña conclusión podemos señalar que, basada en la percepción de los propios colaboradores, resultará claro que la gestión de personas de la organización no ha sido eficiente en cuanto a la vinculación que debería haberse generado entre el Planeamiento Estratégico y el planeamiento de personas; lo que determina que exista un aparente divorcio entre ambos instrumentos de planeación, los cuales probablemente no son concordantes; y no contribuyen a hacer posible la visión de la organización.

Nombre de la asignatura	Trabajo Nº 04 Innovación en la Planificación Estratégica
Nombre del alumno	Fernando Gallegos Inquiltupa
Fecha de realización	28/10/2019

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Mediante el presente trabajo, vamos a efectuar un pequeño esbozo del diseño de un Plan Estratégico de la Asociación Civil Mikaela en Acción, el mismo que nos dará una idea de las acciones que la organización pretende realizar en la búsqueda por hacer realidad la Visión organizacional.

DESARROLLO DEL TRABAJO

EMPRESA:

La entidad respecto de la cual vamos a trabajar aspectos de su plan estratégico, es la Asociación Civil sin Fines de Lucro "Mikaela en Acción"; organización que acabamos de constituir en la ciudad de Cusco, Perú.

SECTOR EN EL QUE TRABAJA LA EMPRESA:

La organización va a trabajar en el sector servicios, y específicamente en temas de promoción de políticas públicas vinculadas con la protección y defensa del derecho de los animales.

Es decir que, la organización se dedicará a labores de diseño de políticas públicas, para proponerlas al Estado y que el mismo, a nivel de sus tres niveles, pueda adoptarlas, a fin de establecer mecanismos y estrategias que permitan hacer efectiva la defensa del derecho de los animales, su bienestar, las responsabilidades de quienes cuentan con mascotas; y finalmente la sanción a quienes trasgreden las normas vinculadas con la protección y defensa del derecho animal.

En ese entender, el trabajo de la organización se segmentarán en cinco grandes áreas especializadas, a saber:

- vi) Diseño de propuestas de políticas públicas en materia de protección y bienestar de los animales.- El propósito de este área es el diseño de iniciativas de políticas públicas en materia de protección y bienestar animal; de manera que, la Asociación pueda elaborar propuestas vinculadas con temas regulatorios, iniciativas legislativas, propuestas de buenas prácticas, etc., y que a través de ellos se puedan elaborar instrumentos que permitan a los diferentes niveles de Gobierno, a combatir

- problemas de violencia contra los animales, la eliminación de prácticas de crueldad animal, la falta de mecanismos de control para hacer efectivos sus derechos, etc.
- vii) Implementación de un sistema de Defensa Jurídica y patrocinio legal gratuito, destinado a ejercer la defensa del derecho de los animales ante instancias jurisdiccionales. - En este caso, esta área se dedicará a hacer efectiva la defensa del derecho animal en sede jurisdiccional, de manera que se busque una adecuada sanción de índole penal a quienes adoptan prácticas violentas contra los animales, prácticas crueles, que inclusive puede llegar hasta a la muerte de los mismos. Para este fin, el enfoque que adoptaremos será el de “defensa de derechos difusos”, a fin de poder promover legítima y libremente la defensa de derechos de los animales, sin que ello además suponga costo alguno para los afectados.
 - viii) Implementación de una división de diseño y construcción de proyectos de infraestructura, destinados a promover la construcción de espacios que provean ambientes saludables para los animales. Esta área se dedica a la construcción de ideas de proyectos de inversión pública y privada destinada a generar espacios adecuados para proveer bienestar y esparcimiento a los animales y sus propietarios.
 - ix) Venta de productos destinados a favorecer el cuidado, alimentación y salud de los animales. Esta área está destinado a proveer bienes y servicios para el adecuado cuidado de los animales, alimentación, salud, esparcimiento, etc.
 - x) Implementación de un área de promoción social, control y difusión de medios y mercadeo social, en materia de protección y derechos de los animales. Esta área proveerá mecanismos de mercadeo y promoción social, que a su vez permitan difundir determinadas prácticas destinadas a mejorar la calidad de vida de los animales, educación en materia de protección y defensa del derecho de los animales, etc.

LA MISIÓN

Somos una asociación Civil sin fines de lucro destinada a promover la protección de la vida y la salud de los animales vertebrados, domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio o en estado libre, pero afectados por acción de los seres humanos; impedir el maltrato, la crueldad, el abandono, causados directa o indirectamente por el ser humano, que les ocasiona sufrimiento innecesario, lesión o muerte; así como promover la adopción de políticas públicas que fomenten el respeto a la vida y el bienestar de los animales a través de la educación, la

promoción de valores, la adopción de políticas públicas por parte del Estado que, garanticen su bienestar, derecho a gozar de una vida plena, salud, alimentación, esparcimiento.

LA VISION

Al 2025 seremos la Asociación Civil sin fines de lucro, protectora del derecho de los animales, más importante del Perú; y que habrá logrado que en el país, la ciudadanía en general reconozca y consagre el respeto del derecho de los animales a una vida sana, digna y garantizada por las Entidades de Gobierno; logrando proscribir definitivamente el maltrato y violencia contra los animales, el empleo de animales en espectáculos públicos y privados de cualquier tipo, incluyendo las denominadas prácticas costumbristas y culturales; logrando además que la ciudadanía en general adopte prácticas de protección de los animales, la asunción de sus deberes y obligaciones como responsables de la seguridad, salud y bienestar animal; que el Estado reconozca el carácter de sujeto de derechos de los animales, y por ende que cualquier práctica que afecte su derecho e integridad sea severamente sancionada; y que finalmente los animales puedan vivir en un espacio de respeto y tolerancia.

VALORES

RESPECTO POR EL DERECHO ANIMAL.- Buscamos generar un nivel absoluto de respeto por el derecho de los animales; y por eso como organización nos caracterizamos por asumir la primacía del derecho de los animales, como un valor fundamental que marca nuestra forma de actuar y nuestro compromiso por buscar su defensa, el reconocimiento de su importancia para garantizar su calidad de vida y la necesidad de hacer efectivo este respeto en toda la ciudadanía.

SOLIDARIDAD.- Creemos firmemente en la necesidad de asumir una conducta solidaria para con los animales, quienes sufren el maltrato y violencia por parte de muchos seres humanos, quienes les consideran objetos simples, y no reconocen realmente su carácter de seres sensibles, dotados de un espíritu y capacidad de sentir.

HONESTIDAD.- No asumimos posturas de defensa del derecho animal por moda, o condición similar, sino como un real compromiso con los animales, y con nosotros mismos, pues en realidad creemos con absoluta honestidad en la primacía del respeto del derecho animal por sobre cualquier otro derecho comercial, económico o societario.

INTEGRIDAD.- Buscamos hacer permanentemente lo correcto en materia de protección y derechos de los animales.

COMPROMISO.- Asumimos un compromiso pleno de luchar por que en nuestra sociedad, en un futuro no muy lejano, los seres humanos reconozcan y respeten plenamente el derecho de los animales, su derecho a vivir libres de maltrato humano, sin humillaciones, a no ser instrumentos de explotación económica y violencia, o diversión.

INNOVACION.- Creemos en la búsqueda de nuevas formas de hacer que los animales tengan una vida plena, libre de violencia, en entornos saludables para su salud física y emocional; y para ello buscamos crear soluciones efectivas a fin de favorecer esta búsqueda, plasmando en protocolos y mecanismos que los hagan posibles.

4. EL ÁREA GEOGRÁFICA EN LA QUE VA A VENDER SUS PRODUCTOS.

La Asociación Civil Mikaela en acción es una organización cuya producción de bienes y servicios será realizada principalmente en el Perú, iniciando nuestras acciones en la ciudad de Cusco.

De esta forma, el mercadeo social de nuestros productos y servicios será realizado a partir de una marcada presencia en redes sociales, para cuyo efecto tenemos habilitadas cuentas en Facebook, Instagram, youtube, Snapchat, y otras similares, a partir de las cuales difundimos cada una de nuestras acciones e intervenciones; pero además buscando iniciar campañas de difusión, crear tendencia respecto de diversos aspectos vinculados con el objeto de nuestra intervención.

Nuestra presencia en redes sociales e internet busca provocar una creciente red de seguidores, quienes puedan a su vez difundir nuestras publicaciones, haciendo posible llegar al mayor número de usuarios de internet; y marcar en ellos nuestra presencia; pero no solo con publicidad, sino fundamentalmente con difusión de acciones concretas.

Igualmente, publicaremos una revista mensual, de distribución gratuita, en la que difundiremos cada una de nuestras acciones, productos y servicios; y en la que abordaremos adicionalmente información especializada en temas relacionados a la protección de los animales, pero además a las campañas que iniciaremos, para propiciar la defensa del derecho de los animales, y por supuesto los logros de cada una de nuestras áreas de trabajo.

Adicionalmente a lo señalado, efectuaremos permanentes acciones de contacto directo con la población, como eventos académicos, conversatorios, foros públicos, y otros más.

5. RESULTADO DE UN ANÁLISIS PEST

Vamos a efectuar un breve análisis PEST para identificar los factores externos clave que podrían impactar a nuestra organización desde el entorno, y en ellos encontrar oportunidades y amenazas para nuestra actividad.

FACTORES POLITICOS.

Una primera constatación que podemos realizar es el incremento de regulaciones de orden legal a nivel mundial en materia de protección y derechos de los animales, y por ende el desarrollo de instituciones legales vinculadas con el derecho de los animales se ha ido acrecentando paulatinamente.

Diversos países del entorno han ido modificando sus sistemas legislativos para hacerlos más permisibles a la defensa del derecho de los animales, para regular los derechos, deberes y responsabilidades de sus tenedores, así como sus obligaciones tributarias.

Igualmente diversos países del mundo, vienen implementando políticas públicas diseñadas para buscar mejores condiciones de vida para los animales, su respeto y protección, asumiendo el Estado inclusive sus responsabilidades, a partir de la asignación de partidas presupuestales para financiar dichas políticas públicas. En ese sentido los Estados invierten en salud, alimentación y protección animal, implementando establecimientos gratuitos de salud, disponiendo la asignación e implementación de bebederos públicos, dispensadores públicos de alimentos, creación de hogares para animales abandonados (no perreras municipales, ni centros de exterminio de animales), etc.

En algunos casos se ha avanzado bastante bien en estos temas regulatorios, tanto así que en algunos países del entorno se vienen propendiendo a efectuar modificaciones a nivel constitucional para favorecer mejores mecanismos de protección animal, tal el caso de Colombia, en el que hay iniciativas legislativas para modificar su Carta Constitucional e incorporar a los animales como sujetos de derecho, al igual que al concebido, la persona natural y personas jurídicas.

Estos hechos son de singular importancia, pues sirven de inspiración para el resto de países del entorno; y por tal motivo Perú también viene siendo impactado por estas acciones, habiendo aprobado una ley de protección de derechos de los animales que, actualmente, penaliza actos de crueldad para con los animales; y por ello, este desarrollo político y legislativo, nos genera la oportunidad de buscar en la jurisprudencia internacional

actuaciones que pueden ser replicados en el caso peruano, de manera que mi país y sus autoridades también puedan adoptar iniciativas que busquen mejorar la calidad de vida de los animales.

ECONOMICAS.

Hoy, muchas sociedades han incrementado su nivel de gasto en promoción, protección de derechos de los animales; así como en la adquisición de bienes y servicios que buscan dotar a los animales de mejores estándares de calidad de vida.

Si revisamos el nivel de gasto mensual en países como Estados Unidos o Japón, en relación con la adquisición de bienes y servicios, destinados a atender las necesidades de las mascotas, podremos ver que existe una tendencia creciente a demandar ciertos bienes y servicios para los animales.

En ese contexto, la defensa legal y persecución de conductas infractoras del derecho animal, ya no resultan ser prácticas exóticas o extrañas, sino hoy por hoy, resultan ser prácticas cada vez más frecuentes; lo cual podría generarnos una opción de introducir la producción de bienes y servicios similares en nuestro país, los cuales en esta oportunidad podría tener receptores mayores, y por tanto podría encontrar un nuevo nicho de mercado, en el cual podamos colocar nuestros productos y/o servicios.

SOCIALES.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta es, como las sociedades vienen adoptando mecanismos que limitan las acciones de violencia contra los animales. En este sentido, se están modificando inclusive prácticas culturales en las que se afectaba la integridad de los animales, tales como las corridas de Toros, las Peleas de Toros o Gallos, etc.

Ello viene influenciando en nuestros países, la adopción de prácticas contrarias a dichas costumbres, y la modificación de ciertas conductas; lo cual puede influir positivamente en modificaciones conductuales en Perú; por que si sociedades como la Catalana, con tanto arraigo en la tauromaquia, viene adoptando políticas de eliminación de estas prácticas, con mayor razón sociedades en las cuales no se tiene este nivel de arraigo podrían ser fácilmente influenciables para modificar conductas proclives a dañar a los animales; cuando no, podrían adoptar inclusive estrategias legales para proscribirlas totalmente.

TECNOLÓGICO.

Finalmente, la influencia de la tecnología, también viene impactando positivamente en materia de protección y derecho de los animales. De hecho se ha incrementado notoriamente los servicios de salud animal, tanto así que hoy, no solo se tienen más centros especializados en atender la salud animal, sino que también la profesión de los Médicos Veterinarios se ha especializado, y ha crecido la demanda de los usuarios por formarse como Médicos Veterinarios.

A ello se suma el hecho que, inclusive la televisión ha encontrado un nicho en la producción de programas vinculados con la salud animal, las cuales inclusive son transmitidas por cadenas televisivas de orientación masiva; lo cual contribuye a sensibilizar a millones de televidentes en la búsqueda de mejores mecanismos de protección de derechos de los animales.

6. UNA ESTRATEGIA SEGÚN EL MODELO DE OCÉANOS AZULES.

Para diseñar una estrategia conforme el modelo de Océanos Azules, hemos partido de identificar los cuatro principios básicos de la estrategia, a saber:

a) RECONSTRUIR LAS FRONTERAS DEL MERCADO.- Es decir, que hemos efectuado una búsqueda en aquellos espacios nuevos de consumo; y este espacio de consumo lo hemos encontrado en el mercado de servicios legales para la protección de derechos de los animales, y en el de diseño de iniciativa de políticas públicas en materia de protección y bienestar animal; espacios que en Perú resultan casi inexistentes, pues más allá de tener normas que declaran la necesidad de proteger el derecho de los animales; no existen mecanismos para hacer efectivos estos derechos.

Para ello nuestra búsqueda de ese espacio llamado océano azul, lo hemos efectuado entre los usuarios de nuestro potencial servicio.

Así, por mucho que las personas rechazan la violencia contra los animales, no están dispuestas a asumir el costo y tiempo que demandaría iniciar una acción judicial para buscar sancionar un caso de violencia o crueldad para con los animales.

Si existiera una organización que prestara este servicio, y lo hiciera de manera gratuita, seguramente muchas personas estarían dispuestas a financiar esta iniciativa, pues podrían contribuir directa o indirectamente a hacer efectivo el derecho, sabiendo que hay equipos de profesionales dedicados con cierta exclusividad a dichas labores.

b) CENTRARSE EN LA IMAGEN GENERAL.

Nuestro propósito no es obtener sendas utilidades como primera medida, sino fundamentalmente construir una organización que trabaje en un espacio en el que ninguna otra organización aún lo viene haciendo, que es el del patrocinio judicial gratuito en defensa de los derechos de los animales, empleando para ello un concepto jurídico denominado "defensa de los derechos difusos"; y por ende, ser posibles de asumir el papel de beneficiarios de las indemnizaciones a que estarán obligados los sancionados e infractores del derecho de los animales.

Es decir que, los medios de subsistencia los obtendremos del prestigio que como organización ganemos, y los retornos que ese prestigio puede generar.

c) IR MAS ALLA DE LA DEMANDA EXISTENTE.

Es claro que nuestro propósito no es solo atender la creciente demanda de servicios, como los legales, que respondan a las necesidades de los ciudadanos que aspiran a exigir que los mecanismos de justicia también puedan llegar a cautelar bienes jurídicos distintos de los tradicionales, como el derecho de propiedad o libertad de los seres humanos, y pasen a cautelar el derecho de otros seres igualmente importantes para nosotros: los animales.

Pero ello no queda en atender esta demanda, sino además pasa por crear conciencia sobre la importancia del respeto al derecho animal, y hacer que el estado se pueda involucrar activamente en este tema.

d) CREACION DE LA SECUENCIA ESTRATEGICA ADECUADA.

Para ello deberemos responder a algunas preguntas sumamente importantes:

- Nuestro servicio será de utilidad para el usuario?.- La respuesta es si, pues como podrá apreciarse cada día hay más activistas en defensa del derecho de los animales, y por tanto ellos valorarán la puesta en marcha de un servicio como el nuestro.
- Precio asequible?.- Sin duda alguna, pues nuestro servicio es gratuito, y es financiado a través de otros medios, como la realización de actividades comerciales o patrocinio de personas que contribuyan desinteresadamente a financiar nuestras actividades.
- Se puede adoptar la idea?.- Si, nuestras ideas constituyen amenazas contra el statu quo vigente; sin embargo el avance de la sociedad nos convertirá en muy breve tiempo en una necesidad de primera

- importancia, pues es creciente el rechazo al maltrato animal; y aún el reconocimiento más efectivo de mecanismos que ayuden a cautelar el derecho animal contra la insania del ser humano.
- A esa labor se pueden adicionar actividades conexas y complementarias, tales como la prestación de servicios de proyección, diseño y construcción de infraestructura que favorezca el cuidado, protección, salud y esparcimiento de los animales; o la venta de bienes y servicios de productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los animales.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

La construcción del plan estratégico de la organización al ser un proceso interactivo requerirá de la participación de todo el conjunto de la organización, quienes deberemos construir conjuntamente la brújula estratégica conformada por la Visión, Misión, Valores y Código de Ética; y en base a ello podremos plasmar nuestros objetivos estratégicos y nuestras estrategias de largo y corto plazo.

En este trabajo planteamos apenas un esbozo de aquello que constituye nuestro plan, pero partiendo de una visión que si refleja realmente aquello que queremos construir en nuestra asociación.

Nombre de la asignatura	Trabajo Nº 05 Innovación en el modelo de negocio
Nombre del alumno	Fernando Gallegos Inquiltupa
Fecha de realización	11/11/2019

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

El objetivo del trabajo es adentrarnos en el conocimiento de nuevos modelos de negocio, que se viene empleando con el propósito de innovar en materia de gestión comercial; y así profundizar nuestro conocimiento sobre los mismos.

DESARROLLO DEL TRABAJO

I.- MODELOS DE NEGOCIO Y SU FORMA DE OBTENER RENTABILIDAD

1.- EL MODELO FREEMIUM.

Es un modelo de negocio gratuito, cuya principal característica se basa en que la organización se dirige a un segmento grande del mercado (el más numeroso posible), ofreciéndoles bienes o servicios gratuitos, en una versión básica; y de esta forma buscar “enganchar” al cliente con las bondades del producto; de manera que a partir de ello, se le pueda ofrecer al cliente paquetes o versiones que ya no son gratuitos, sino versiones más completas pero con un costo para el cliente.

De esta forma el modelo busca generar en el cliente la necesidad de usar el producto, basado en las bondades y ventajas que el mismo ofrece; y luego de ello, motivar al cliente a asumir el costo por contar con versiones más acabadas o complejas del producto o servicio.

Por tanto la forma en que el modelo permite obtener rentabilidad a la organización pasa por generar el hábito de uso del producto al cliente, de manera que el mismo una vez que ha consumido el paquete básico, tenga la “necesidad” de adquirir el paquete más complejo aún a un costo determinado; con lo cual el servicio gratuito inicial terminará por convertirse en un servicio oneroso, y por tanto el promotor del mismo obtendrá utilidades y retornos en esta inversión.

2.- MODELO DE SUSCRIPCIÓN

Este modelo se caracteriza, por que la organización, más allá de proveer un bien o un servicio, ofrece suministrar su acceso a él durante el más prolongado tiempo posible, de manera que el cliente permanentemente se encuentre vinculado con la organización a partir de la demanda de acceso al servicio ofertado.

De esta forma la organización se asegura la provisión de un mismo tipo de bien o servicio, por un período largo de tiempo, basado en establecer un vínculo más estable con el cliente, que el de un simple contacto puntual con el mismo para proveerle un bien o un servicio.

De esta forma, luego del primer contacto con el cliente, lo que buscará la organización es tratar de prolongar la vinculación con el mismo, a efecto que a partir de dicho contacto la empresa cuente con una cartera de clientes estables y permanentes.

Este modelo de negocio genera retornos, a partir de la vinculación permanente con el cliente, el mismo que paga periódicamente por el acceso al bien o servicio, dado que incorpora dicho bien o servicio de manera habitual a su vida cotidiana; y por ende, a partir del primer consumo, el cliente asumirá la necesidad de mantener esa vinculación mediante la permanente renovación del vínculo con la organización, renovación que supone un costo, que el cliente está dispuesto a pagar permanentemente por las bondades que el producto ofrece.

3.- LA PUBLICIDAD.

Modelo de negocio basado en el empleo de medios de difusión masivos, a través del cual se pretende llegar a un mercado determinado, pudiendo generar ofertas gratuitas en favor de los clientes. Sin embargo su esencia pasa por motivar a los clientes/consumidores a demandar el bien o servicio ofertado a través de la presentación de las principales bondades y características de los mismos; de manera que el consumidor pueda elegirlos; para cuyo efectos se emplearán diversas estrategias, incluyendo las subjetivas y subliminales, que "ataquen" diversos aspectos de la personalidad del consumidor..

Cabe destacar que este modelo de negocio no garantiza la captación de un mercado determinado y menos un retorno de inversión determinado, pues la publicidad no necesariamente determina la deseabilidad del bien o servicio por parte del consumidor.

Por dicho motivo, sus resultados son muy contingentes y su empleo no garantiza absolutamente resultados determinados en favor de la organización.

4.- CEBO – ANZUELO

Es un modelo de negocio que, tiene por propósito captar clientes y obtener retornos de inversión amparado en la generación de la necesidad de adquirir productos complementarios del mismo proveedor de un bien o un servicio; de manera que sólo de esta forma podrá ser de utilidad el bien o servicio originalmente proveído.

Con este modelo, lo que se busca es mantener un mercado cautivo de clientes, quienes a partir del momento en que adquirieron un bien o un servicio principal, a un precio menor, deberán asumir el tener que adquirir otros bienes o servicios complementarios para darle funcionalidad al bien adquirido primigeniamente, asumiendo a partir de ello un costo mayor, pues los accesorios resultan ser de costo notoriamente mayor que el bien inicial.

De esta forma, este modelo apuesta por la obtención de retornos, a partir de la generación de mercados cautivos, quienes tienen la obligación de asumir el costo de bienes accesorios que son necesarios, para permitir el cumplimiento de las funciones de los bienes principales inicialmente adquiridos; y por tanto la esencia del negocio está en la demanda que se generará para adquirir los bienes accesorios a un precio superior; y que en el caso de los clientes resulta constituir una obligación, si acaso requieren darle utilidad al bien (cebo), adquirido originalmente.

5.- STARTUP.

Este modelo de negocio supone la implementación de una organización de nueva creación, destinada a comercializar bienes y/o servicios a través del empleo intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones (TICs), teniendo además un carácter de modelo de negocio escalable, en la medida que su diseño le permite ser pasible de procesos de crecimiento rápido y sostenidos en el tiempo; determinando que las inversiones que se realizan generen retornos inmediatos y por supuesto un crecimiento acelerado del negocio, o por el contrario, en caso de no encontrar posicionamiento en el mercado desaparezcan igualmente de manera muy rápida.

El modelo de negocio basa su obtención de retornos en la búsqueda de mercados que demandan productos y/o servicios innovadores, que suelen ser de rápida concepción a efecto de atender permanentemente demandas insatisfechas, pero sin que ello suponga procesos lentos de desarrollo de productos o servicios, sino por el contrario soluciones innovadoras, concebidas en períodos muy cortos de tiempo. Por este último hecho es que su garantía de éxito es porcentualmente menor que el de una organización con modelos de negocio más tradicionales.

6.- LA FRANQUICIA

La Franquicia es un modelo de negocio, a través del cual una organización o inversionista particular comercializan bienes o servicios, mediante el uso de un derecho de marca o nombre comercial de otra, por un período determinado de tiempo; y por ende amparado en ese derecho, la organización procede a explotar la referida marca, bajo ciertos estándares de cumplimiento obligatorio, y bajo supervisión y control del concedente del derecho.

De esta forma, la franquicia supone también la transmisión en favor de la organización perceptora del derecho de explotación de toda la gama de conocimientos y experiencias del concedente, que le permitan al inversionista a llevar a cabo la gestión efectiva del negocio; respetando siempre los modelos uniformes de gestión comercial y administrativo; aún cuando el modelo de negocio se implemente en diferentes entornos comerciales.

El éxito del modelo pasa por replicar el modelo de gestión del concedente, sus estándares y calidad de prestación del servicio, garantizando que el producto o servicio sea igual que el de la firma que otorga la franquicia; y por ende a partir del éxito del concedente de la franquicia y amparado en su éxito comercial es posible obtener retornos favorables para la organización.

7.- EL MODELO DE NEGOCIO B2B

Este modelo de negocio tiene su principal característica en que la empresa se dedica a producir bienes o servicios destinados a un cliente, que en realidad no es un consumidor final, sino otra organización, la misma que emplea el bien o servicio adquirido para poder hacer negocios con los consumidores finales.

Es decir que, en este modelo de negocio, la organización no busca dirigirse al mercado de consumidores, sino al mercado conformado por otras empresas que requieren de nuestro bien o servicio, para a su vez poder llegar a los consumidores finales o gestionar sus propios mercados de consumidores.

El retorno en este modelo de negocio pasa por el hecho que, al vender un producto business to business, se debe buscar mecanismos que nos permitan diferenciarnos de la competencia, a través de procedimientos como adecuados servicios de post venta, rapidez en la entrega del bien o servicio, facilidad en su uso; pero al mismo tiempo, asegurar un mercado basado en el diseño de productos complementarios; de manera que se tenga un mercado cautivo entre las empresas que adquieren nuestro bien o servicio; el mismo que inclusive debe estar garantizado por elementos que nos otorguen exclusividad como patentes o similares.

8.- EL CROWDSOURCING

Es un modelo de negocio del tipo outsourcing, y como tal se basa en la tercerización para la obtención de capital humano a efecto de permitir una adecuada gestión de talento humano de la organización que la emplea.

A través de él, la organización se apoya en terceros, a efecto de conseguir el talento humano, conocimientos, que requiere para poder diseñar un producto, un servicio, y aún para implementarlo inicialmente, hasta que la propia organización pueda contar con el capital humano requerido para dicha labor.

El retorno en esta clase de modelo de negocio pasa por el conjunto de competencias que una organización puede obtener de parte del tercero, y que podría permitirle ventajas frente a su competencia.

9.- EL CROWDFUNDING.

Este modelo de negocio es muy parecido al Crowdsourcing, en la medida que igualmente terceriza determinadas necesidades de la organización; sin embargo en este caso estamos hablando de un modelo de negocio en el que la organización se ampara en el financiamiento colectivo para hacer posible el desarrollo de productos o servicios determinados; de manera que pueda contar con el suficiente recurso, sin necesidad de exponer su propio capital sino el de terceros interesados.

El éxito del modelo está en que a través de él, la organización puede conseguir más fácilmente recursos para iniciar una aventura, apalancar un proyecto y compartir el éxito del mismo, así como eventualmente los tropiezos que se puedan presentar.

10.- EL MODELO P2P.

Es un modelo de negocio que se basa en el empleo de redes de comunicaciones para permitir un intercambio directo, o comercialización directa de productos o servicios, a través de dichas plataformas digitales; de manera que la relación se establezca directamente entre un vendedor de un bien o un servicio y un cliente o consumidor, evitando de esta forma la participación de intermediarios o canales de distribución.

De esta forma, el cliente puede dirigirse directamente al proveedor y éste atender directamente la demanda del comprador, evitando intermediarios que puedan encarecer el producto o servicio.

El éxito del negocio y por ende, el retorno, se da a partir del empleo de las plataformas digitales que, permiten llegar a millones de usuarios en el mundo entero, y efectuar transacciones prácticamente con cualquier consumidor o cliente de cualquier parte del mundo; impidiendo que el costo del producto sea afectado por los valores agregados que se asumen cuando existen intermediarios en la relación entre el proveedor y el cliente.

11.- MODELO C2C.

Este modelo de negocio es uno, en el que las empresas no participan directamente, pues la relación comercial está dirigido a vincular a un consumidor con otro consumidor; y por tanto las empresas no son las proveedoras de bienes o servicios.

Aquí, las empresas solo participan eventualmente a través de la operación de una plataforma digital o similar, que permita el comercio electrónico; hecho por el cual el modelo de negocio requiere fuertemente del desarrollo de una plataforma digital confiable y seria.

El modelo genera retornos, a partir de la eliminación de ciertas fases o procedimientos, del proceso comercial, de manera que algunos procesos como el de la participación de canales de distribución, intermediarios, etc., han sido suprimidos, y por ende las transacciones reducen sus costos.

Otra característica del beneficio del modelo es que la forma de pago, es el acordado entre comprador y vendedor, pudiendo en la mayoría de los casos

12.- MEDIA FOR EQUITY

Es un modelo de negocio que se caracteriza por que la empresa busca llegar al mercado a través de publicidad en diversos medios de comunicación, pero sin contratar esta publicidad de manera estándar, sino a través de la búsqueda y asociación con grupos de comunicación, propietarios de diversos medios como canales de televisión, prensa escrita y otras alternativas adicionales, y a quienes ofrecerán participación en los rendimientos y retornos del negocio mediante el otorgamiento de acciones y/ o participaciones en el negocio.

De esta forma, los grupos de comunicación recibirán opciones de beneficios futuros a cambio de ofrecer espacios publicitarios en favor del inversionista a precios considerablemente menores, cuando no gratuitos, a cambio de las acciones o participaciones ya señaladas.

De esta forma, el retorno de la inversión se logra a través del posicionamiento que logrará la organización, en el mercado, a partir de la publicidad propalada a través de diversos medios de comunicación.

13.- MARKETPLACE INVERSO

El Marketplace es un modelo de negocio que emplea mecanismos de e-commerce, para permitir que un grupo de empresas se reúnan en una plataforma virtual, colocando al cliente en contacto con un conjunto de empresas y productos diversos, generando mayores posibilidades de negocios.

Y así como se puede hacer un market place para las empresas, igualmente se pueden armar plataformas virtuales en las cuales se reúna por el contrario a un conjunto de compradores, a efecto que a ellas puedan concurrir las empresas y poder cerrar diversas posibilidades de negocio.

El retorno en este modelo de negocios pasa por los procesos de negociación conjunta, en los cuales diversos proveedores y diversos compradores puedan establecer contactos simultáneos a través de una misma plataforma virtual, generando complementariedad para las compras, ya que en una sola plataforma un comprador podrá encontrar diversas opciones y ofertas, que permitan atender y satisfacer su necesidad.

14.- E-COMMERCE.

El modelo del negocio e-commerce se caracteriza por que, se emplea un mecanismo colaborativo, mediante el empleo de una plataforma virtual y en el cual se puedan realizar diversos negocios, basados fundamentalmente en el empleo de mecanismos de relación business to consumer; de manera que se generen relaciones directas entre el consumidor y la empresa.

Al final el e-commerce se constituye en una especie de tienda virtual o tienda on line y en el que la empresa ofrece únicamente productos de la propia empresa.

El retorno en este modelo se genera a partir de la facilidad de las transacciones en línea, la comodidad para el comprador para acceder a las ofertas y la facilidad para generar procedimientos de pago.

15.- BIG DATA.

Los modelos de negocio basados en el empleo de Big Data, constituyen negocios en los cuales se hace un uso intensivo de datos de personas, de clientes, de consumidores, que se almacenan y procesan, para poder patronizarlos, y a partir de ello se podría hacer predicciones sobre potenciales conductas y demandas de los consumidores.

De esta forma, la posibilidad de efectuar predicciones sobre el comportamiento de los clientes, consumidores, proveedores, etc., podría permitir a la organización anticiparse a las decisiones de compra, de consumo, y por tanto el retorno de la inversión pasa por ofrecer productos que sabemos que los clientes van a demandar.

16.- LA AFILIACION.

El modelo de negocio de afiliación es uno en el cual, la empresa busca colocar sus productos (bienes y servicios), mediante el cierre de ventas, con clientes captados por terceros que comisionan por permitir el cierre de una negociación.

Es decir que, la empresa otorga algún tipo de recompensa para todos aquellos que sean capaces de atraer clientes para la empresa.

En ese sentido, el modelo de negocio permite la obtención de retornos a través de la captación de clientes nuevos, con mínimas inversiones, que corresponden esencialmente al coste de la comisión pagada a quien trae un cliente nuevo para la empresa.

17.- CROWDLENDING

Es un modelo de negocio que se constituye en un medio para la obtención de financiamiento para las empresas, y aún para proyectos e iniciativas de personas particulares, quienes se benefician a través del aporte financiero de un conjunto indefinido de aportantes, evitando el tener que recurrir al financiamiento bancario o propio para apalancar iniciativas de negocios.

Con ello los inversores obtienen alternativas de financiamiento más económicas, éticas y transparentes, que los productos y servicios financieros tradicionales; y por ende otorga mayor rapidez y menor costo financiero.

El modelo de negocio genera retornos mayores a partir de la posibilidad de generar menores costos en el financiamiento de iniciativas y facilidad para acceder a capital de trabajo e inversión.

18.- MODELO SAAS.

El SaaS, o propiamente el Software as a Service, es un modelo de negocio que se caracteriza por que, en él, los suscriptores pueden obtener un producto o servicio alojado en la nube; y por tanto el mismo te permite almacenar datos, documentos y preferencias de uso de manera segura, pero con el beneficio adicional que puedes acceder a él, desde cualquier dispositivo, y por ende te permite tener siempre a mano esa fuente de información.

La base del modelo es por supuesto la tecnología de información y comunicaciones que permite conectividad, acceso remoto y facilidad para los clientes, pues sustituye el medio físico para obtener el bien o servicio, por mecanismos digitales.

19.- EXIT.

Esencialmente es un modelo de negocio que basa su accionar en el diseño de startups y su transferencia (venta), casi inmediata; de manera que el retorno de inversión en favor de los promotores, pasa justamente por la referida venta, con los correspondientes beneficios tanto para fundadores como para inversores.

Sobre la transferencia, se pueden emplear diversas estrategias, tales como las fusiones, las adquisiciones, la venta en bolsa, etc.

20.- GENERACION DE LEADS

El modelo de negocio de generación de Leads, corresponde propiamente a un modelo destinado a la generación de oportunidades de colocación y venta de bienes y servicios, a través de diferentes técnicas; oportunidades llamadas Leads,

las cuales pueden servir para la implementación de un listado de potenciales clientes, construir un listado de contactos para enviar publicidad, comunicaciones, mailings o similares; y también para poder realizar un seguimiento personalizado a los clientes hasta hacer posible una venta.

En este modelo, la obtención de retornos e ingresos se basa esencialmente en el accionar de dos grupos de personas: unas que ofrecen sus servicios profesionales, en tanto que las otras personas, que son las que demandan este tipo de servicios especializados.

II. Muestre un ejemplo de cada uno de los 20 modelos seleccionados

1.- Freemium.- Los servicios de Duolingo, Babbel, etc.

2.- Modelo de Suscripción.- Wall Street Journal

3.- La Publicidad.- Cualquier empresa ofreciendo bienes o servicios a través de medios de publicidad radial o televisiva, entre otros.

4.- Cebo Anzuelo.- Servicios de youtube.

5.- Startup.- Joinnus

6.- La franquicia.- Starbucks.

7.- EL MODELO DE NEGOCIO B2B.- American Express.

8.- EL CROWDSOURCING.- McDonald's Line of Burgers UK

9.- EL CROWDFUNDING.- Kubo Financiero en México

10.- EL MODELO P2P. E-Donkey, FastTrack

11.- MODELO C2C.- Mercado Libre.Com

12.- MEDIA FOR EQUITY.- Ejemplo.- La alianza entre Groupalia y Atresmedia, y por el cual Atresmedia, propietaria de medios de comunicación como Antena 3 TV., recibió participaciones en las inversiones de Groupalia, a cambio de publicidad.

13.- MARKETPLACE INVERSO.- Ejm. Amazon

14.- E-COMMERCE.- Ejm. Las plataformas virtuales de compra de pasajes aéreos.

15.- BIG DATA.- Vodafone.

16.- LA AFILIACION.- Plataformas como Fancy o Pinterest

17.- CROWDLENDING

18.- MODELO SAAS.- Netflix.

19.- EXIT.-

20.- GENERACION DE LEADS

III. De uno de estos 20 ejemplos que ha identificado, defina al menos 5 elementos en su CANVAS MODELO

DE NEGOCIO.

Para responder a esta pregunta vamos a elaborar una rápida evaluación del modelo de negocio SaaS, que hemos elegido como ejemplo, que es Netflix; y veremos algunos de los elementos de su Canvas de modelo de negocio.

1.- Segmento de mercado.- Evidentemente el segmento de mercado al cual se dirige este modelo de negocio, es el que corresponde a los espectadores, consumidores de películas y series, que gustan de disfrutar sus espacios de tiempo libre viendo películas y otras producciones audiovisuales; no teniendo límite en cuanto a edad, dado que los productos de comercializan pueden ser consumidos por niños o adultos.

La característica esencial de estos clientes, es que los mismos demandan la posibilidad de ver filmes, pero sin la necesidad de tener que desplazarse a un centro de proyección o cinema, sino poder presenciar desde la comodidad de lugares menos públicos y más privados o particulares, pero además con el control de tiempo para poder verlos aleatoriamente durante los espacio de tiempo que tenga el cliente.

2.- Propuesta de Valor.- Lo esencial de Netflix es que constituye una plataforma de videos streaming, de acceso a quienes se han suscrito al mismo, y por ende ofrece valor dado que permite tener acceso a numerosas películas y videos, series, documentales, etc., con un nivel de calidad alto, pero a un precio razonable para el consumidor.

3.- Canales de distribución.- Al ser Netflix, un modelo que oferta un servicio basado en el empleo de plataformas virtuales, puede emplear los recursos que las TICs ofrecen, para poder llegar a sus clientes. Así podrá emplear sus portales de internet, así como el empleo de aplicativos para móviles, o el empleo de decodificadores, y otros similares.

4.- Fuentes de ingreso.- Las principales fuentes de ingreso para los inversionistas y emprendedores regentes del mismo, se encuentran en las ganancias y retornos que, el mismo produce, a partir del cobro de las suscripciones mensuales; así como la publicidad que el mismo puede propalar.

5.- Recursos clave.- El modelo de negocio elegido emplea como recursos clave, entre otros, a todo su material de contenido virtual, así como todo su inventario físico de DVDs; así como también los servidores físicos que posee.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Revisados los contenidos del presente trabajo del taller podremos apreciar las principales características de los modelos de negocio que hemos elegido, y que nos han permitido conocerlos un poco más.

Nombre de la asignatura	Trabajo Nº 06 Innovación en la gestión de procesos
Nombre del alumno	Fernando Gallegos Inquiltupa
Fecha de realización	25/11/2019

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

El objetivo del presente trabajo es diseñar un instrumento que sea capaz de medir el nivel de desempeño de la organización a nivel de satisfacción del cliente.

En tal sentido para el presente caso hemos diseñado una "Encuesta de Satisfacción del Cliente"; el cual podrá ser aplicado de manera presencial, a quienes concurran a nuestras instalaciones, o de manera virtual, a quienes están registrados por nosotros, y tenemos sus direcciones electrónicas, medio a través del cual podremos remitir el formato correspondiente.

Par entender el contenido de la encuesta, diremos que, la organización para la cual realizamos el instrumento es la Asociación Civil sin Fines de Lucro "Mikaela en Acción"; organización que acabamos de constituir en la ciudad de Cusco, Perú.

La organización va a trabajar en el sector servicios, y específicamente en temas de promoción de políticas públicas vinculadas con la protección y defensa del derecho de los animales.

En ese entender, el trabajo de la organización se segmenta en cinco grandes áreas especializadas, a saber:

- i) Diseño de propuestas de políticas públicas en materia de protección y bienestar de los animales.
- ii) Implementación de un sistema de Defensa Jurídica y patrocinio legal gratuito.
- iii) Implementación de una división de diseño y construcción de proyectos de infraestructura, destinados a promover la construcción de espacios que provean ambientes saludables para los animales.
- iv) Venta de productos destinados a favorecer el cuidado, alimentación y salud de los animales.
- v) Implementación de un área de promoción social, control y difusión de medios y mercadeo social, en materia de protección y derechos de los animales.

DESARROLLO DEL TRABAJO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

La Asociación Civil sin fines de lucro Mikaela en Acción, organización destinada a promover la defensa del derecho de los animales, con el propósito de medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, que son todas aquellas personas naturales y/o jurídicas de la ciudad de Cusco, Perú, que consideran importante la existencia de organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos de los animales, va a aplicar una Encuesta de Satisfacción al Cliente; la misma que podrá ser efectuada en formato impreso, o a través de un formato on line, que será remitido a las direcciones electrónicas de algunas personas, que han tenido contacto con nosotros; y a quienes les pediremos que responda la encuesta con confianza y honestidad.

I.- ¿Por cuánto tiempo viene usando nuestros servicios?

Menos de un mes

1-12 meses

1-3 años

Más de 3 años

Nunca lo usé

2.- ¿Cuál de nuestros bienes y/o servicios ha utilizado durante este tiempo? (Puede marcar más de una opción).

Servicio de Defensa Legal gratuita.

Servicio de promoción de iniciativas de políticas públicas y de buenas prácticas en materia de derechos de los animales.

Lectura de nuestra publicación "Notipets", en formato impreso u on line.

Servicio de diseño y/o ejecución de proyectos de infraestructura, vinculado con la defensa del derecho de los animales (parques temáticos,

Compra de productos en nuestro "Petshop".

3.- ¿Con qué frecuencia usa nuestro producto o servicio?

Todos los días

En promedio, 3 veces por semana

Una vez a la semana

Una vez al mes

Menos de una vez al mes

4.- ¿Cuán satisfecho se encuentra con el producto o servicio?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

5.- ¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro producto o servicio?

Calidad de los bienes o servicios

Precio de los bienes o servicios onerosos.

Gratuidad de algunos bienes o servicios.

Experiencia de compra (para los onerosos), o acceso (para los gratuitos).

Servicio al cliente de nuestros colaboradores.

6.- ¿Qué lo decepcionó de nuestro producto o servicio?

Calidad del bien o servicio

Precio (salvo los bienes o servicios gratuitos)

Experiencia de compra o acceso al servicio gratuito.

Servicio de información al cliente

7.- ¿Qué es lo que le gusta de nuestro producto o servicio?

8.- ¿Qué es lo que no le gusta de nuestro producto o servicio?

9.- Comparado con productos o servicios similares ofrecidos por otras organizaciones protectoras de derechos de los animales, y aún organizaciones comerciales, ¿cómo considera nuestros productos o servicios?

Mucho mejor

Algo mejor

Más o menos igual

Algo peor

Mucho peor

No sabe

10.- ¿Usaría nuestro producto o servicio en el futuro?

Definitivamente

Probablemente

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no

11.- ¿Recomendaría a otras personas que compren nuestros productos o usen nuestros servicios?

Definitivamente

Probablemente

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no

12.- ¿Se animaría a colaborar con nuestra Asociación, efectuando periódicamente de una aportación dineraria voluntaria, para apoyar a financiar nuestros servicios gratuitos?

Definitivamente

Probablemente

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Como podrá apreciarse, la encuesta diseñada nos permitirá medir el grado de satisfacción del cliente, para este fin, la metodología empleada en su diseño es la de encuestas cerradas, con dos preguntas abiertas, que nos permitirán evaluar las percepciones de los clientes.

Las preguntas cerradas nos permitirán definir tendencias, estadísticas y datos cuantitativos, mientras que las otras, nos permitirán acceder a información cualitativa.

Nombre de la asignatura	Trabajo N° 07 Innovación en la gestión de operaciones
Nombre del alumno	Fernando Gallegos Inquiltupa
Fecha de realización	03/01/2020

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Diagnosticar las deficiencias en la prestación del servicio, y las posibles acciones de innovación para mejorar los procesos operacionales vinculados con la atención de demandas de herramientas para intervenciones quirúrgicas, con el sólo propósito de mejorar los procesos, generar una mejora en la gestión operacional de la organización, eficiencia en el uso de recursos.

DESARROLLO DEL TRABAJO

ANÁLISIS DEL CASO.

Luego de la lectura del caso propuesto, la primera aseveración que podemos realizar es la siguiente: el proceso de atención y suministro de herramientas para la realización de intervenciones quirúrgicas en pacientes que requieran de la colocación de prótesis de articulaciones, supone la intervención de diversas instancias tales como:

- La Unidad Usuaria, que en este caso está representado por el Hospital; y que canaliza el pedido del Médico que efectuará la intervención y que ha requerido el material quirúrgico y las herramientas.
- El área comercial responsable de atender el requerimiento del Hospital.
- El Almacén, responsable de custodiar las cajas de herramientas.
- El Courier que se encarga del envío de las herramientas para atender las intervenciones quirúrgicas.

El problema del proceso de suministro de herramientas, es que, para empezar, no existe un protocolo pre definido respecto de la forma en que se atenderá el requerimiento; los plazos para presentación de solicitudes, la programación de las atenciones de suministros, la forma en que se deberá devolver el material entregado, etc.

Sin un claro protocolo de atenciones, el primer problema que se presenta es que, no existe forma de programar las atenciones de los requerimientos del Hospital, y por ende, como quiera que cada requerimiento se formula libremente, no existe un orden para atender los requerimientos, determinando que exista periodos de tiempo en los cuales habrá sobre saturación de demanda de instrumental y herramientas para atender intervenciones quirúrgicas, y por ende será muy probable que muchas de la demandadas no podrán ser atendidas oportunamente, así como que también habrá periodos de tiempo en los que no existirá demanda alguna de instrumental y por ende, en dicho período los responsables del Almacén carecerán de actividad laboral alguna,

Otro problema que podremos encontrar es el que corresponde precisamente a la labor de los responsables del Almacén, quienes durante largos períodos de tiempo no tienen mayor actividad laboral, y por ende la Entidad asume el pago de sus servicios, sin una real prestación o ejecución de los mismos; y sin embargo en períodos de tiempo de mayor demanda o sobre saturación de demanda, muchas veces se debe asumir el tener que generar sobre tiempos en la prestación de sus servicios, con el incremento del gasto en personal de la Entidad, y por ende con el consecuente perjuicio para los presupuestos del mismo; hecho que debe ser corregido a fin de evitar dichas distorsiones y sobre costos en materia de gasto de personal.

De la misma forma, otro problema que podemos detectar es el que no existe un protocolo para la devolución del material (herramientas) remitidas a los hospitales, quienes al no contar con un protocolo pre definido se limitan a devolver los instrumentos, una vez empleados, generando que muchas veces dichos instrumentos sean devueltos de manera incompleta, afectando la integridad del patrimonio de nuestra organización, pues como ya hemos visto, el costo del instrumental (herramientas) es alto; y la pérdida o extravío de algún elemento no solo compromete presupuestalmente a la organización, por el costo de reposición de las herramientas que se extravían; sino adicionalmente por que la devolución incompleta de las unidades entregadas podría generar que algunos sets de herramientas se hagan inaptas para atender la demanda, sobre todo en períodos de gran demanda, y pongan en peligro la salud de los beneficiarios (pacientes), del centro hospitalario.

Como se podrá apreciar, existen innumerables problemas que podríamos identificar a partir del análisis del caso propuesto; y por tanto se hace urgente adoptar algunas alternativas para generar innovación en la gestión del proceso operativo del Almacén (provisión y almacenamiento de herramientas), para hacer que, la atención de las demandas de las áreas de salud del Hospital sea la más adecuada posible; y al mismo tiempo, que el costo de las soluciones no afecten presupuestalmente a la organización.

Para ello, lo primero que está haciendo falta es incorporar un proceso de planificación y control de operaciones, a fin de permitir que los usuarios (clientes internos), que demandan las herramientas de Almacén puedan obtenerlas en tiempo adecuado, oportuno y al mismo tiempo, hagan el uso adecuado del mismo, cerrando el proceso con su adecuada devolución al Almacén para su reposición o mantenimiento; reparación y volver a suministrarlos frente a nuevas demandas; generando en todo este ciclo una adecuada inversión de presupuestos, con ahorro de recursos.

Una primera previsión a tener en cuenta es conocer a cabalidad cuales son las capacidades con las que contamos, tanto por número de kits disponibles, la demanda de los mismos, establecida de manera porcentual y por períodos de tiempo, a fin de conocer el historial, los picos más altos de demanda y los períodos durante los cuales no hay

demanda absoluta. Adicionalmente debemos conocer cuales son los kits con mayor demanda y cuales los que tienen menor demanda. Será necesario definir con claridad cual es el ciclo de atención de un requerimiento.

Para ello nada mejor que emplear el Master Production Schedule (MPS), y el Material Requirements Planning (MRP), con lo cual podríamos atender el proceso de programación de Operaciones. Adicionalmente podremos emplear el Value Stream Mapping para identificar todo el proceso de atención e identificar las deficiencias existentes a fin de mejorarlos.

Dicho ello, a partir de los resultados de la MPS y MRP, y sobre todo del VSM podremos señalar lo siguiente:

I CARGA.- En el proceso de atención de demanda de herramientas para las intervenciones quirúrgicas de las prótesis, se tendrá que definir con claridad el rol de cada uno de los actores involucrados en el ciclo operacional.

1.- El Almacén, cuya única responsabilidad será la de conservar los kits, listos para su utilización, y responder a cada una de las demandas del Hospital, dentro de los plazos que los protocolos de atención lo hayan definido.

Para ello por lógica razón, un instrumento que deberemos trabajar con precisión será el del protocolo de atención, que se basará esencialmente en un flujograma en el que se defina cuales serán los pasos y secuencia a seguir desde la presentación de un requerimiento de herramientas, hasta la devolución de las mismas al almacén; y aún la forma en que deberá devolverse al almacén.

Teniendo este protocolo claramente definido, los responsables del Almacén deberán atender los requerimientos dentro de los plazos establecidos.

2.- Hospital.- cuya responsabilidad deberá ser la de efectuar el requerimiento de materiales, observando cuidadosamente un orden de programación. Es decir que, como parte de los protocolos de atención, se deberá definir la existencia de un mecanismo que permita programar anticipadamente las intervenciones, y separar el instrumental requerido oportunamente, dando al Almacén los tiempos necesarios para atender el requerimiento de manera adecuada.

Es decir que, siguiendo la Matriz de Covey, se deberá definir como el óptimo deseado que, los procesos de atención de demandas de herramientas se trabajen en el cuadrante II (Importante – No urgente); de manera que cuando un Médico vaya a programar una intervención, lo haga previa verificación de fechas para saber si el instrumental requerido estará disponible en dichas fechas. De ser positiva la respuesta, el Médico podrá programar la intervención, sabiendo que el instrumental que demande será atendido oportunamente.

Con ello se evitará la sobre saturación de demanda, y la carencia de materiales por dicho exceso de demanda en determinados períodos de tiempo.

Adicionalmente el Hospital deberá adoptar un protocolo para devolución del instrumental, pues no resulta conveniente que los propios responsables del uso del instrumental una vez empleado lo retornen al Almacén en cualquier forma; sino para favorecer la disponibilidad del instrumental en una nueva intervención, deberán garantizar mínimamente que, la devolución de las herramientas se hagan en la misma cantidad recibida; y dentro de los plazos establecidos en el protocolo y flujogramas diseñados. Para ello será necesario que inclusive los mismos sean capacitados a fin de poder darle un ligero mantenimiento a los instrumentos antes de su devolución.

3.- EL COURIER.- Cuya responsabilidad será la de remitir y devolver el instrumental desde el punto de origen (Almacén), hasta el punto de destino (Hospital) y su retorno al Almacén.

Como quiera que los protocolos definidos deberían haber precisado cuales son los períodos de tiempo requeridos para poder recibir las herramientas de Almacén y trasladarlas hasta el Hospital; y una vez empleadas, recibirlas del Hospital y devolverlas al Almacén; se deberá considerar estos períodos de tiempo en el ciclo operacional de atención de demandas; de manera que al efectuarse la programación de intervenciones quirúrgicas, se tome en cuenta también los tiempos de remisión, y no se generen sobre costos por pagos adicionales de envío o envíos especiales.

II SECUENCIACION.

Con la implementación de los protocolos de atención de demandas, la preparación de flujogramas y cuadro de responsabilidades, todo ello además representadas en los VSM, se podrá precisar claramente cuales serán los pasos para efectuar un adecuado y oportuno requerimiento de cajas de herramientas, así como la forma y condiciones bajo las cuales deberán ser devueltas las mismas; y de ser el caso, la forma en que deberán ser repuestas en caso de extravío o pérdida de alguno de los componentes de los materiales entregados y que no podrán ser devueltos en su forma original.

Con el diseño de protocolos y flujogramas, se tendrá adecuada información sobre la forma de iniciar un proceso, las actividades a realizar, los niveles de autorización, y demás condiciones para obtener el oportuno suministro de un kit; sin perjuicio de saber quienes intervendrán en cada actividad, y por ende saber el número de pasos y personas que intervendrán; y con ello efectuar una adecuada planificación de recursos humanos que no supongan sobrecostos para la Entidad.

III TEMPORIZACION

Sobre este aspecto, será de vital importancia efectuar una adecuada programación de intervenciones, durante el período anual, de manera que la carga de intervenciones no se concentren en un determinado período del año, sino que ésta se distribuya en diferentes períodos de tiempo. Y como será posible eso?. Si el Hospital sabe que para la atención de requerimientos de herramientas hay un tiempo estandarizado entre la ejecución del pedido y la atención, sumado al hecho que existe una capacidad máxima de atención de demandas, por período de tiempo, en función del número de kits disponibles; entonces será claro que los Médicos que requieran programar una intervención deberán separar oportunamente sus turnos de atención y así saber que podrán efectuar sus intervenciones con la adecuada asignación de las herramientas requeridas para tal fin.

Con ello, lo que lograremos es, tener una carga de demandas que serán adecuadamente atendidas, pues dicha demanda en su momento pico, jamás superará la capacidad de atención del área de Abastecimientos. Además, si durante el período anual la demanda crece en demasía, se podrá pensar en ampliar el número de kits para atender la demanda de intervenciones, pero de manera programada y no desordenada, con lo cual se le dará eficiencia al uso y administración de las herramientas para intervención, lo cual redundará en una adecuada prestación de servicios en favor de los pacientes, quienes por lo demás jamás serán pasibles de expectativas no satisfechas, pues siempre que se programe una intervención, se sabrá que el suministro de materiales y herramientas será oportunamente atendido

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

Con algunas de las breves reflexiones realizadas hemos podido identificar espacios de demanda de innovación, que podremos atender adecuadamente mediante la incorporación de acciones de mejora.

Nombre de la asignatura	Trabajo N° 08 Innovación en Productos y Servicios
Nombre del alumno	Fernando Gallegos Inquiltupa
Fecha de realización	16/01/2020

OBJETIVOS DEL TRABAJO

(máx. 1000 palabras)

El propósito del presente trabajo, es no solo aprender el uso de ciertas herramientas de innovación en productos y servicios, sino definir de manera simulada un pequeño diagnóstico de demandas de innovación y las propuestas de innovación para hacer que nuestros productos y/o servicios satisfagan más adecuadamente las necesidades de nuestros clientes.

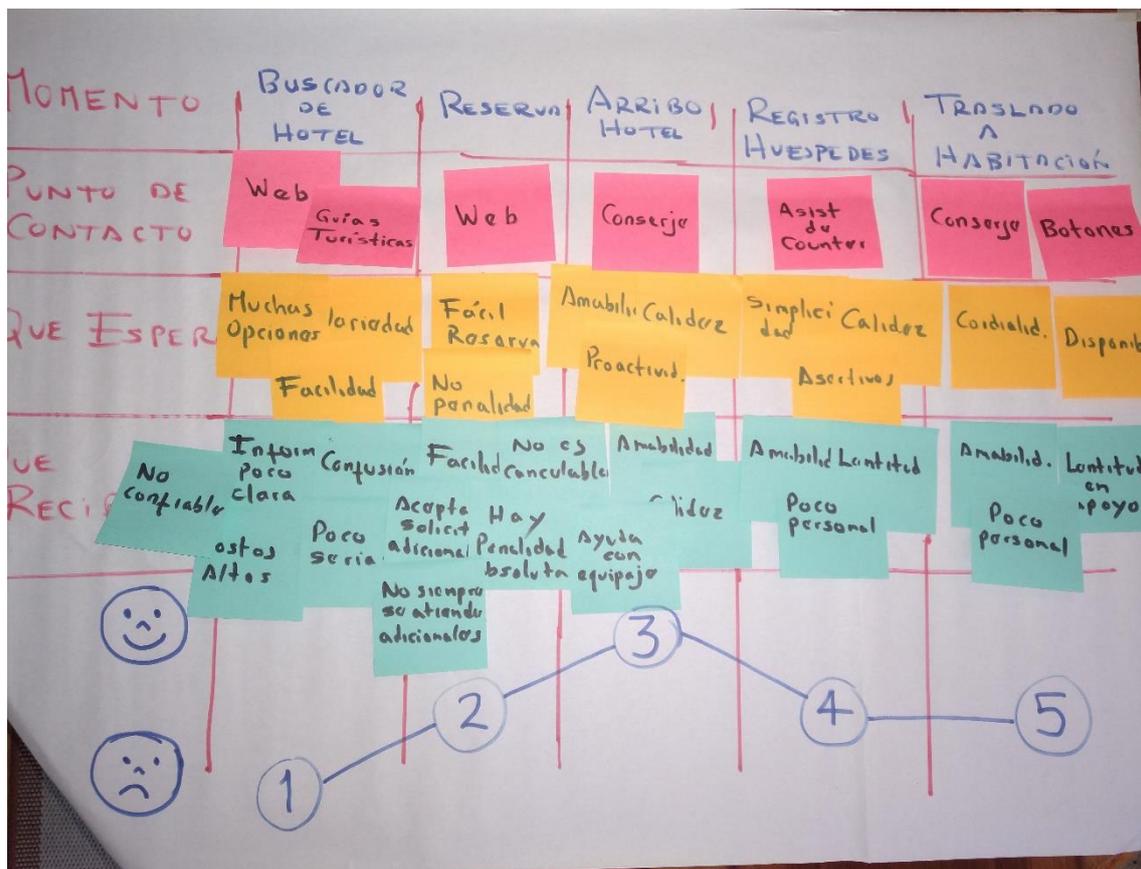
Para ello, un grupo pequeños de personas nos hemos reunido a fin de aplicar algunas de estas herramientas en una experiencia real de uso del servicio hotelero, en un hotel de la ciudad de Cusco, en Perú, cuya categoría es de tres estrellas.

DESARROLLO DEL TRABAJO

En el presente trabajo, empezaremos el mismo elaborando un Customer Journey Map, para identificar algunos aspectos que podrían permitirnos efectuar propuestas de mejora e innovación, en la experiencia de un grupo de viajeros (Turistas), en relación con la prestación del servicio de hospedaje en la ciudad de Cusco.

Para ello, hemos empleado la siguiente herramienta:

CUSTOMER JOURNEY MAP



De los resultados de la herramienta, en el trayecto desde que los viajeros inician la búsqueda de opciones de alojamiento, hasta que se instalan en sus habitaciones una vez que han llegado al punto de destino, se han identificado hasta cinco momentos y sus correspondientes puntos de contacto, a saber: efectuar la búsqueda de opciones a través del buscador; efectuar la reserva en la opción seleccionada; la llegada al hotel como punto de destino; efectuar el registro en las instalaciones del hotel y finalmente su correspondiente traslado a la habitación asignada.

En todo ese trayecto, la experiencia menos satisfactoria es la de "búsqueda de opciones", sin embargo la que más nos ha preocupado, aun cuando la experiencia resulta ser moderadamente insatisfactoria, es la que corresponde al punto D4, "Registro de Huéspedes"; y es que existe una notoria brecha entre la percepción de lo que el cliente recibe, y aquello que espera recibir; espacio éste que es el que nos debe brindar una oportunidad de innovación y mejora.

De hecho una primera aseveración en relación a lo que el cliente espera de dicho momento, se resume en facilidad y simplicidad. Se entiende que luego de un viaje muchas veces tenso, estresante, a veces afectado por retrasos en la programación del medio de transporte, retrasos en salidas y llegadas, problemas en los terminales, etc., lo mínimo que el cliente espera es poder llegar a su hotel de destino, ingresar fácilmente, y poder llegar a la habitación a tomar una ducha, y simplemente relajarse.

Por tanto lo que se espera, es que llegado al hotel ya no haya mayores procedimientos dilatorios en el acceso; y muchas veces esta experiencia resulta igualmente incómoda, en la medida que el servicio no sea el esperado. De hecho en nuestro caso, la evaluación realizada nos demuestra que, a diferencia de lo que los clientes esperan, lo que han recibido en el hotel ha sido contrariamente, un proceso lento, confuso, nada ágil, y además plagado de fórmulas por llenar que hacen de la experiencia, un momento nada satisfactorio.

Adicionalmente a ello, también hemos encontrado otros momentos igualmente insatisfactorios, tal el caso del traslado del punto de contacto (Recepción), hasta la instalación en las habitaciones; dado que lo recibido por parte de los clientes resulta ser distante de aquello que se esperaba.

DIAGRAMA DE AFINIDAD

Una vez efectuada la herramienta antes señalada, procederemos a trabajar el diagrama de afinidad; y para ello hemos seleccionado precisamente el momento vinculado con el Registro de Huéspedes; como un momento medianamente insatisfactorio; para lo cual hemos partido de formular la siguiente pregunta: "¿Cómo mejoramos el servicio de reservas del hotel?".

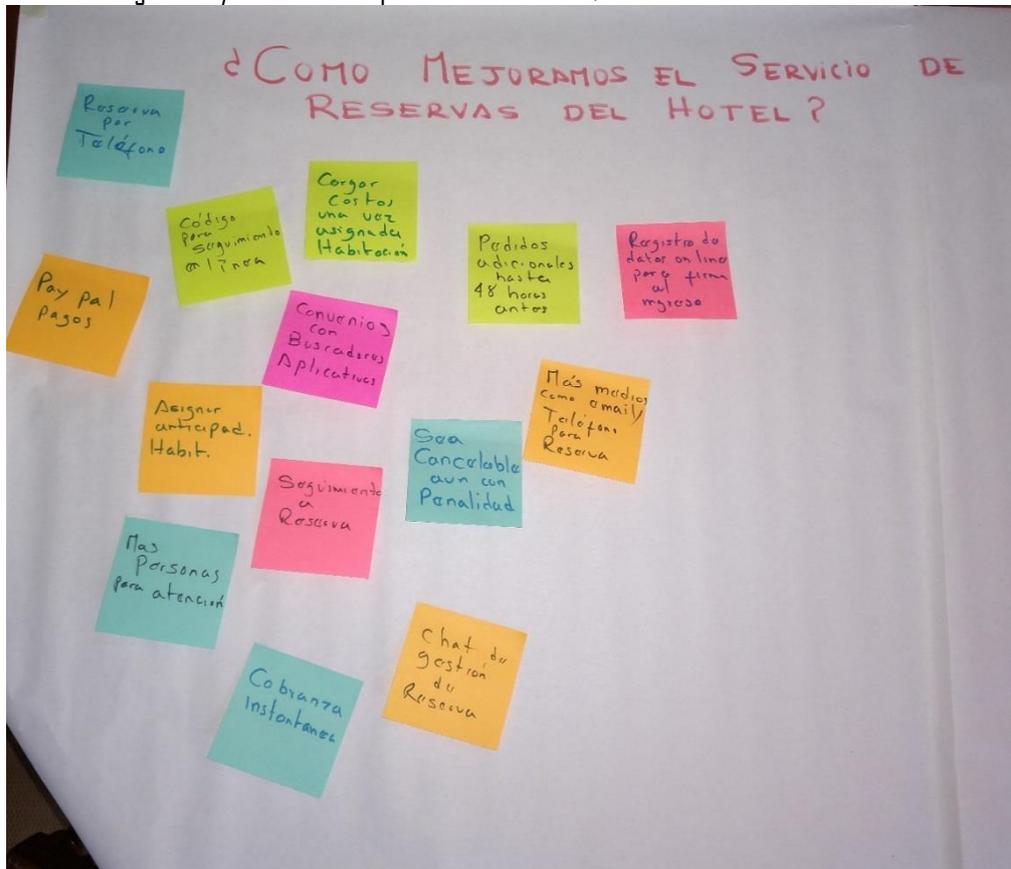
Frente a ello nuestro brainstorming nos ha permitido encontrar un conjunto grande de ideas, vinculadas con diversas soluciones, para tal fin.

Así, hemos podido agrupar nuestras alternativas de solución en diversos grupos:

- Gestión de la reserva.- Un aspecto a tener en cuenta para facilitar el proceso de registro, podría ser el de gestionar la reserva anticipadamente.
- Mas medios de reserva.- Uno de los aspectos que se han considerado como medios para facilitar y mejorar el servicio de registro, parte inclusive de la reserva; dado que al tener la facilidad de gestionar

la reserva de manera anticipada se podría simplificar el proceso de registro una vez que los clientes han llegado al hotel; gestión que podría incluso ser seguida en línea, desde el registro de los huéspedes, la asignación de habitación y aún las particularidades que el servicio debería prestar.

- Seguridades para el hotel.- A fin de garantizar el adecuado pago del hotel, se han ensayado diversas ideas y alternativas de manera que la gestión de reserva sea efectiva y llegado al hotel el cliente solo cumpla con una formalidad mínima a fin de atender adecuadamente sus demandas.
- Asignación y elección anticipada de habitaciones, etc.





STORYTELLING

Sobre esta herramienta, hemos iniciado el mismo mediante la identificación de los elementos conformantes del Guion Preparatorio, en el que hemos identificado los principales puntos de contacto; los elementos que hemos empleado para relacionarnos con la organización, el cómo nos hemos relacionados y los elementos de apoyo así como el personal con el que nos hemos contactado.

Ello nos permitirá elaborar la narración de la historia que desamos contar sobre nuestra experiencia con el hotel que hemos elegido, así como las relaciones que hemos establecido y que, juntamente que las herrmientas anteriormente trabajadas nos permitirán diseñar planes de mejora, propuestas de innovación para atender demandas de innovaciónd e nuestros clientes.

PUNTO DE CONTACTO	PUNTO DE CONTACTO	PUNTO DE CONTACTO
Página WEB Reserva	Arribo a Hotel	Registro de Huéspedes
Elementos Internet P.C.	Elementos Equipaje Vehículo	Elementos -Mantenimiento -Formas Impresas Internet P.C. Documentos
Como Uso de P.C. Llenar Formas on line Garantía con Tarjeta de Cred.	Como Equipaje Coordinar con Conductor Vehículo	Como Cliente Contacta con Counter Cliente hacer Registro Cliente extendiendo garantía
Quien Cliente hace Reserva	Quien Cliente	Quien Cliente y Familia
Apoyo -Desembarco -Internet	Apoyo Conserje Botones	Apoyo -Lapiceros -Formas Counter
Personal Operador WEB	Personal -Conserje -Botones	Personal Asist. de Reserva

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Las herramientas que hemos empleado nos permitirán diseñar propuestas de innovación en relación al servicio que presta la organización para con sus clientes y será una excelente oportunidad de incorporar dichas propuestas a fin de hacer efectiva nuestra gestión de innovación en los productos y/o servicios que ofrece la empresa.