

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO DELTA PARA
LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS EN LA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. CHICLAYO**
– 2015

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Segundo Orlando Vela Urrutia

Chiclayo, 06 de Octubre de 2016

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO DELTA PARA
LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS EN LA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. CHICLAYO
– 2015**

POR:

Segundo Orlando Vela Urrutia

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros
Presidente de Jurado

Mgtr. César Olivos Villasis
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mi abuelo y a mi madre, por ser el principal motivo de mi esfuerzo y dedicación para culminar con satisfacción la carrera.

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor, Mg. Rafael Martí Acosta, quien por constancia dedicación, paciencia y orientación para el desarrollo y término de esta investigación.

RESUMEN

Si bien el mercado agroindustrial ha ido en aumento en los últimos años, el crecimiento en paralelo que debió acompañar la empresa Agroindustrial Pomalca no fueron los que se esperaba, teniendo en cuenta que la empresa tiene la maquinaria y la mano de obra requerida para poder abastecer a gran parte de la región.

Es por eso, que en el objetivo general de la presente investigación se propuso la aplicación del modelo de planeamiento estratégico "Delta" para la medición de los factores competitivos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.

El estudio fue de carácter Mixto, pues se tomó datos observados de una realidad puntual. La población estuvo conformada por 127 personas de los distritos de Chiclayo, La Victoria y José Leonardo Ortiz de edades de entre 18-55 años de edad, a quienes se les realizó una encuesta; igualmente, se realizó una entrevista al gerente general y a especialistas de la empresa quienes permitieron tener información más clara y precisa sobre la realidad de la empresa frente a la competencia.

Los resultados de la investigación permitieron determinar la visión del negocio, misión del negocio, la estructura de la industria, el posicionamiento competitivo, las tareas estratégicas del negocio y el proceso adaptativo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.

En conclusión, el modelo Delta permite desarrollar, a partir de tres perspectivas que se relacionan entre sí, un mejor planeamiento estratégico de la empresa, logrando plasmarse en los objetivos a corto y largo plazo.

Palabras Claves: Modelo Delta, factores competitivos, estrategias, proceso adaptativo

ABSTRACT

While the agribusiness market has been increasing in recent years, growth in parallel that should accompany the Agroindustrial Pomalca were not what was expected, considering that the company has the machinery and manpower required to supply much of the region.

That is why, in the general objective of this research the application of strategic planning model "Delta" for measuring competitive factors proposed in the agribusiness company Pomalca S.A.A.

The study was of a mixed nature, as observed data in a timely reality was taken. The population consisted of 127 people from the districts of Chiclayo, La Victoria and Jose Leonardo Ortiz aged between 18-55 years of age, who were surveyed; also, an interview was made general manager and specialists who allowed the company to have precise about the reality of the company against the competition clearer information.

The results of the research allowed to determine the business vision, mission business, industry structure, competitive positioning, strategic business tasks and adaptive process in the agribusiness company Pomalca S.A.A.

In conclusion, the Delta model can develop from three perspectives relate to each other, better strategic planning of the company, achieving the objectives embodied in the short and long term.

Keywords: Model Delta, competitive factors, strategies, adaptive process

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. El Modelo Delta: La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia	16
2.2.2. El triángulo: Abriéndose a nuevas opciones estratégicas	17
2.2.3. Las opciones para cada posicionamiento estratégico	19
2.2.4. El sistema de barrera de salida (lock in)	22
2.2.5. El proceso adaptativo - Cómo unir (relacionar) la estrategia y la ejecución	24
2.2.6. La fórmula ganadora del modelo Delta	26
2.2.7. El modelo Delta: Una estructura de estrategia integra	27
2.3. Definición de términos básicos	31
III. MATERIALES Y MÉTODOS	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Área y línea de investigación	33
3.3. Población, muestra y muestreo	33
3.3.1. Población	33
3.3.2. Muestra	34
3.4. Operacionalización de variables	35
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	36

3.6.	Técnica de procesamiento de datos	36
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1.	Resultados	37
4.2.	Discusión	46
4.2.1.	Aplicación de Modelo Delta	47
4.3.	Propuesta	48
4.3.1.	Visión del negocio	49
4.3.2.	Misión del negocio	51
4.3.3.	Estructura de la industria	52
4.3.4.	Posicionamiento competitivo	52
4.3.5.	Tareas estratégicas del negocio	53
4.3.6.	Proceso adaptativo	54
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1.	Conclusiones	56
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
VII.	ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.	Operacionalización de variables _____	35
TABLA N° 2.	Cuadro de metas anuales _____	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.	Sexo _____	37
GRÁFICO N° 2.	Edad _____	38
GRÁFICO N° 3.	Lugar de Residencia _____	39
GRÁFICO N° 4.	Tipo de Azúcar _____	40
GRÁFICO N° 5.	Cantidad de Azúcar compra _____	40
GRÁFICO N° 6.	Marca de Azúcar _____	41
GRÁFICO N° 7.	Lugar de compra _____	42
GRÁFICO N° 8.	Atributos de la marca Pomalca _____	43
GRÁFICO N° 9.	Frecuencia adquiere Azúcar Pomalca _____	44
GRÁFICO N° 10.	Medios de Comunicación _____	44
GRÁFICO N° 11.	Motivo de compra de Azúcar Pomalca _____	45
GRÁFICO N° 12.	Sustitución de Azúcar Rubia _____	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N° 1. El Modelo Delta: Tres Opciones de Posicionamiento Estratégico _____	18
ILUSTRACIÓN N° 2. El triángulo. Opciones para posicionamiento estratégico _	20
ILUSTRACIÓN N° 3. Los Procesos Adaptativos - Relacionando la estrategia y la ejecución _____	25
ILUSTRACIÓN N° 4. Rol del Proceso Adaptivo al apoyar las Opciones Estratégicas del Triángulo _____	26
ILUSTRACIÓN N° 5. El Modelo Delta - Una estructura estratégica integrada ____	28
ILUSTRACIÓN N° 6. Canal de distribución _____	50
ILUSTRACIÓN N° 7. Tipo de empaque _____	51

I. INTRODUCCIÓN

Por muchos años el crecimiento de la región norte se sostuvo por medio de la producción agroindustrial, y empresas de renombre como Pomalca, Casa Grande, San Francisco, Gandules, entre otras, se valieron de la extracción y transformación de recursos alimenticios para su comercialización y consumo.

Si bien el mercado agroindustrial ha ido en aumento en los últimos años, el crecimiento en paralelo que debió acompañar la empresa Agroindustrial Pomalca no fueron los que se esperaba, teniendo en cuenta que la empresa tiene la maquinaria y la mano de obra requerida para poder abastecer a gran parte de la región. Sin embargo la competitividad en el mercado ha ido en aumento, siendo la principal amenaza en el sector por ser la empresa azucarera más grande del país con 29,383 hectáreas para cultivos de caña de azúcar, Casa Grande quien a su vez pertenece al Grupo Gloria, está ubicado en el valle de Chicama, provincia de Ascope, La Libertad; sus productos ya han ingresado para ser consumidos dentro de la región Lambayeque, por medio de las grandes cadenas de supermercados, suprimiendo cualquier intento de reacción en las agroindustrias pertenecientes a la región.

Por tal razón es que se planteó la siguiente interrogante para el desarrollo de la investigación; ¿Cuáles son los factores de competitividad, basados en el modelo de planeación estratégica "Delta", en los que se debe enfocar la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A?

Para la investigación se determinó que dichos factores en los que debe tener un mayor enfoque la organización son el sistema de barrera de salida, las soluciones

totales al cliente y la mejora del producto. Esto generará una mayor competitividad y crecimiento en el mercado en el que se está enfocando la empresa.

Para esto se tuvo como objetivo general proponer la aplicación del modelo de planeamiento estratégico "Delta" para la medición de los factores competitivos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.; y se tuvo como objetivos específicos determinar la visión del negocio, determinar la misión del negocio, determinar la estructura de la industria, determinar el posicionamiento competitivo, determinar las tareas estratégicas del negocio y determinar el proceso adaptativo para la medición de los factores competitivos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A..

Además de valorar factores competitivos empresariales de la empresa agroindustrial Pomalca, resaltando las ventajas de generar competitividad. Esto llevó a realizar una propuesta de mantenimiento y mejora de los niveles de competitividad encontrados después de haber hecho el análisis estratégico para afrontar con mayor efectividad a la competencia.

Asimismo es de suma importancia para la directiva de la empresa, pues podrán considerar los factores competitivos ressaltados para las futuras toma de decisiones que afecten el sistema de la organización.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El tema de los factores competitivos ha sido fuente de estudios en varias investigaciones, que han servido como punto de inicio para el desarrollo de esta investigación, pues con las conclusiones obtenidas ayudará a dar un mejor enfoque al propósito del presente trabajo.

Sainz (2002) en su investigación sobre el “Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja”, determina que los resultados de rentabilidad y crecimiento obtenidos en la empresa estudiada manifiesten un alto grado de variabilidad, indica la necesidad de contemplar otro tipo de factores diferentes a los contextuales, de un carácter tanto interno, poniendo así en manifiesto la importancia o relevancia del factor empresa frente el factor industria.

Según Steiner, G. (2003) la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Asimismo, Alonso (2006) en la universidad de las Américas Puebla, México; desarrolló la tesis “Como crear ventaja competitiva desde un enfoque de dirección estratégica: caso de la facultad de Administración de Empresas y Mercadotecnia 2006”; en la que concluye que la empresa “TATO ‘S” mediante el estudio realizado, pudo identificar que sus clientes califican como ‘muy bueno’ su servicio, esto a partir de lo que lo diferencia con sus competidores (cadena de valor), teniendo una ventaja competitiva respecto a estos. En base a este estudio realizado implementaron un plan estratégico para aprovechar al máximo su potencial como organización.

Cuero, J. (2007) señala que en la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Para Gálvez (2007) quien desarrolló una investigación para una microempresa artesanal del sector metalmeccánico del Ecuador: Caso empresa Metalmeccánica Gálvez “EMG Hierro Forjado”; aplicó un modelo de planeación estratégica, el cual les permitió encontrar la estrategia que se ajustara mejor a su sistema y con ello diseñar una cadena de valor con actividades enfocadas a esta estrategia, logrando promover ventaja competitiva. Se menciona además ser el primer paso para construir una organización mejor enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico que contribuya al crecimiento de la empresa y productividad del país.

Por otra parte, Aguilar (2011) en su investigación de factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México, determina que el establecimiento de criterios de desempeño para reducir los costos de producción en términos de competitividad técnica, productividad y eficiencia en aspectos como rendimientos, caña de azúcar y agroindustrial por hectárea y fábrica; son importantes para competir en una economía cada vez más globalizada.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. El Modelo Delta: La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia

El centro de la estrategia debe ser el cliente. Se debe servir a los clientes en forma distintiva si se quiere obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a personalizar al cliente ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes. (Hax, 2003)

La naturaleza física de los canales de distribución ponen barreras a las empresas para conocer a sus clientes. Michael Dell pensó que estaba bajando costos cuando decidió saltarse los canales de distribución y entenderse directamente con los clientes. Sin embargo, se dió cuenta que este mundo le abría muchas posibilidades para entregar más soluciones a sus clientes (nuevas ofertas). Estas no se podrían haber generado con el antiguo sistema de distribución.

Una empresa puede establecer lasos irrompibles, un conocimiento profundo y una relación a la que se le ha llamado "vinculación con el cliente".

2.2.2. El triángulo: Abriéndose a nuevas opciones estratégicas

Las tres opciones representadas en el triángulo son el punto de partida para el desarrollo de una fuerte Visión. Ha resultado de mucha ayuda presentar a los "managers" tres maneras alternativas para alcanzar la vinculación deseada con el cliente.

Si bien es cierto, muchas organizaciones se encuentran en una situación híbrida, parece útil presentarlas en forma excluyente la manera de mostrar diferentes estilos para gestionar.

En el lado derecho del triángulo está el posicionamiento con "el mejor producto". La manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de la característica del producto en sí. Las fuerzas estratégicas impulsoras son:

- El desarrollo de una cadena eficiente de producción y distribución, la que asegure bajos costos de infraestructura.
- Capacidad interna para desarrollar nuevos productos
- El asegurar canales de distribución, que transporten en forma masiva los productos a los mercados objetivos.

El criterio relevante en esta estrategia son los competidores que se está tratando de igualar o superar. Frecuentemente, los productos son estandarizados y los clientes pasan a ser uno más (sin rostro).

"Commodization" es una real amenaza y a menudo un resultado inevitable dado la imitación de los competidores. Es usual que las empresas fragmenten su negocio y ofrezcan productos que no tienen ninguna conexión en sí.

- Sistema Cerrado:
 - Economía sistémica.
 - Dominio del mercado.
 - Lograr "*complementor share*".

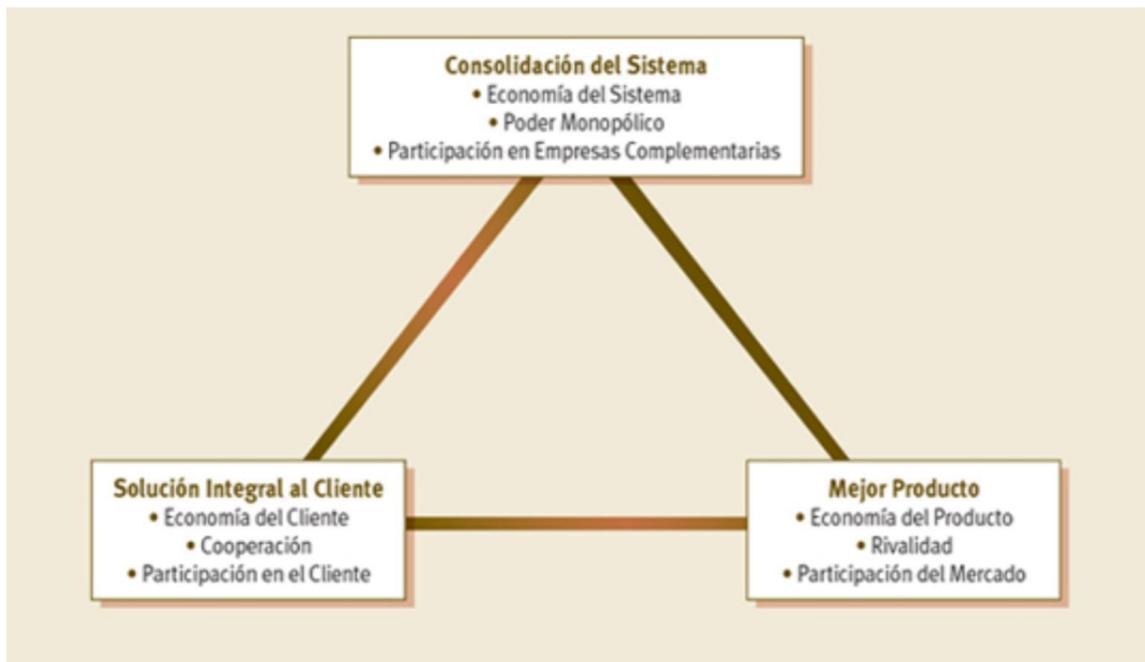


ILUSTRACIÓN N° 1.

El Modelo Delta: Tres Opciones de Posicionamiento Estratégico

Fuente: Hax, A. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico

Con respecto al mejor producto. En vez de vender productos estandarizados y despersonalizados del cliente, se proveen soluciones de portafolio de productos y servicios que representan un valor único para un cliente determinado. En vez de actuar en forma independiente, se fomenta la asociatividad entre quienes constituyen la empresa. En vez de entrar en guerra con los competidores, se busca la cooperación que establece la vinculación deseada con los clientes.

En este caso no es la cadena de distribución la relevante sino la cadena que incluye a la empresa, los clientes y los proveedores claves. No es la capacidad para desarrollar productos lo relevante para innovar, si lo es el desarrollo conjunto con los clientes, ellos son centrales para el éxito.

En la parte superior del triángulo, está la opción estratégica más demandante, la cual se llama "*System Lock-In*". En este caso se está denominando a toda la red como el foco. Lograr "*complementors share*" como objetivo final y como fuerza impulsora a una economía sistémica. Los que son exitosos en alcanzar esta posición dominan de facto el mercado, lo que no sólo les asegura barreras de salida a los clientes, sino también barreras de entrada a los competidores.

2.2.3. Las opciones para cada posicionamiento estratégico

La figura 2 ilustra las opciones básicas que están normalmente disponibles para obtener el posicionamiento estratégico deseado.

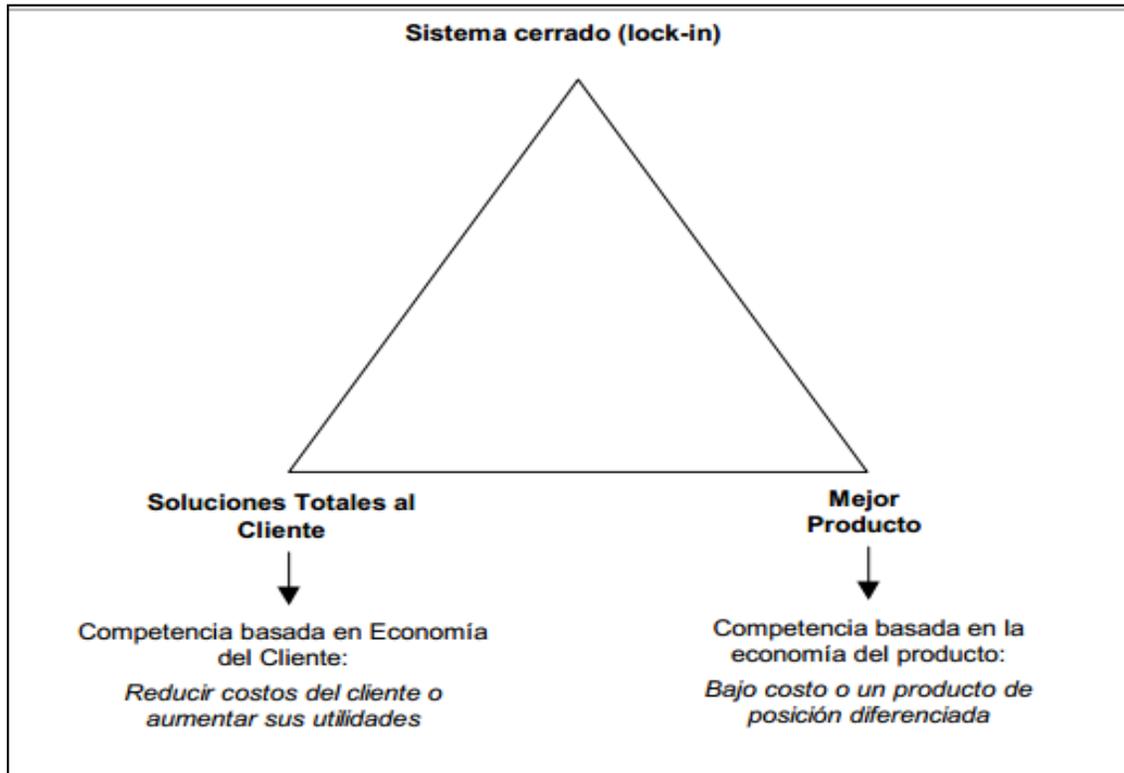


ILUSTRACIÓN N° 2.

El triángulo. Opciones para posicionamiento estratégico

Fuente: Hax, A. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico

La estrategia del mejor producto se sustenta en la forma clásica de competencia que declara que hay sólo dos formas de ganar: bajos costos o diferenciación. El problema es que la diferenciación es rara vez una fuente de ventaja sostenible, dado que una vez que la estrategia es revelada y se hace conocida, la tecnología a menudo permite una rápida imitación que neutraliza la ventaja competitiva buscada.

Si ese es el caso, la única opción disponible es el bajo costo. La posición del bajo costo no deja mucho espacio para el éxito, después de todo, ¿cuántos son los que pueden disfrutar simultáneamente de las ventajas de un bajo costo? Esto da lugar a efectos indeseados que habían eludido antes, incluyendo excesiva rivalidad,

imitaciones y el impacto adverso en márgenes y ganancia para todos los competidores.

Dadas las características estructurales adversas del posicionamiento de mejor producto en muchas situaciones, uno tiene que preguntarse porque muchas compañías caen en la trampa de aceptar esta opción como la única disponible.

La transformación hacia la solución de cliente total requiere de una manera diferente de capturar al cliente. Hay tres opciones que se pueden perseguir simultáneamente.

Primero, redefinir el proceso de compromiso del cliente. Esto significa que hay que segmentar cuidadosamente los clientes, ordenándolos en tramos adecuados, que reflejen distintas prioridades y dando un tratamiento diferenciado para cada tramo. Eso es lo que Saturn hizo cuando redefinieron la experiencia de comprar un auto en USA.

Segundo, se debería pensar cómo usar habilidades para ejecutar algunas actividades para clientes que previamente se han usado para sí mismos, porque se pueden ejecutar más eficientemente. Esto es lo que se llama integración del cliente y es el negocio de EDS, una compañía que redefinió el outsourcing IT en EEUU.

Tercero, considerar la expansión tanto como sea posible la apertura de productos y servicios que se está ofreciendo al cliente, en forma horizontal. El mejor ejemplo de este posicionamiento es Fidelity, una firma que provee cobertura total de servicios financieros a sus clientes.

Estas tres opciones deberían hacerse en forma simultánea para un mayor impacto de la estrategia Solución total al cliente.

2.2.4. El sistema de barrera de salida (lock in)

Una manera poderosa de adquirirlo es a través del desarrollo de los estándares de la industria. Esto es lo que Microsoft e Intel han hecho con su sistema operativo y el negocio del chip en el mercado de los PC.

Otra posibilidad de alcanzar el lock in es tener la exclusividad de los canales de distribución que los clientes usan para conseguir el producto. Un ejemplo de esto es lo que ha sucedido en Europa, con una empresa que provee de refrigeradores a pequeños comerciantes que sólo pueden usarse para sus productos.

La opción final es la que se llama intercambio dominante, donde hay una posición dominante, como las Páginas Amarillas, que existen como vínculo único entre compradores y vendedores.

La necesidad de cambio organizacional. Empezar por el cambio de modelo mental la percepción que surge del triángulo es muy directo. Las competencias que se requieren para un posicionamiento exitoso en la estrategia del mejor producto son tener un producto de base fuerte, una cadena de suministro sólida y capacidades de innovación interna.

Según Hax (2003) se debe repensar el proceso de compromiso del cliente. El caso de Castrol es una de las compañías líderes en lubricantes en el mundo. Se dieron cuenta que la estrategia del mejor producto no iba a ninguna parte, dado que el negocio se estaba diversificando a través de productos Premium y que no se

estaban generando ventajas competitivas sostenibles. Orientaron entonces sus esfuerzos hacia la solución de cliente total.

Primero, hicieron un cuidadoso proceso de segmentación del cliente, identificando diferentes sectores, como cemento, azúcar, pulpa y papel, alimentos y bebidas, etc.

El siguiente paso fue identificar para cada segmento del mercado, clientes a los cuales dirigirse con distintos grados de prioridades. Esto lo hicieron reconociendo las actitudes que los clientes tenían para aceptar la solución del cliente total. Los segmentos son los siguientes:

- Primer segmento objetivo: clientes conscientes de la productividad, que requieren soporte para mejorar la productividad, reducir costos e incrementar las ventas.
- Segundo segmento objetivo: clientes conscientes del costo, que no producen en la economía a escala o aumentan las ventas.
- El segmento menos deseable: clientes conscientes de los precios, que compran al que ofrece el menor precio. Esta segmentación crítica porque no se puede tratar a cada cliente igual.

La propuesta de Castrol para el primer grupo objetivo se refiere a soluciones documentadas y personalizadas, que significa una oferta no convencional.

La figura 3 muestra la esencia del proceso. En el centro está la documentación, pre y post venta.

El proceso comienza en la junta de ejecutivos, que intercambian información inicial y finalmente se elabora una propuesta que implica un contrato de largo plazo. El mejoramiento continuo y el aprendizaje conduce al estado siguiente del ciclo.

La lección de Castrol se resume es no tratar a cada cliente igual, vender soluciones y no productos, documentar, involucrar al equipo ejecutivo para desarrollar relaciones de largo plazo, basadas en aprendizaje, confianza y beneficios mutuos.

2.2.5. El proceso adaptativo - Cómo unir (relacionar) la estrategia y la ejecución

Cuando tu estas a cargo de una compañía la ejecución es "todo".

"¿Cómo se logra esta acción?", Depende de los alineamientos que se tiene con la estrategia planteada en el negocio. El principal obstáculo para la ejecución es no tener el alineamiento de las actividades de la ejecución.

Existen tres procesos de negocios que captan la tarea de la ejecución:

- Efectividad Operacional (OE)

Este proceso es responsable de la entrega de productos y prestación de servicios al cliente. Se preocupa de los costos y la infraestructura de tal manera de ser un soporte al negocio. Busca la eficiencia y la productividad.

- El cliente como blanco (objetivo) (CT)

El objetivo de este proceso es satisfacer, atraer y retener al cliente. El objetivo es identificar clientes con ciertas características "positivas" y asesorarlos en cuanto a reducir costos y/o aumentar sus ganancias.

- Innovación (I)

Este proceso asegura un continuo flujo de nuevos productos y servicios que mantienen la viabilidad del negocio. La idea es estar renovando procesos de tal manera de mantener la competitividad y ventajas del negocio.

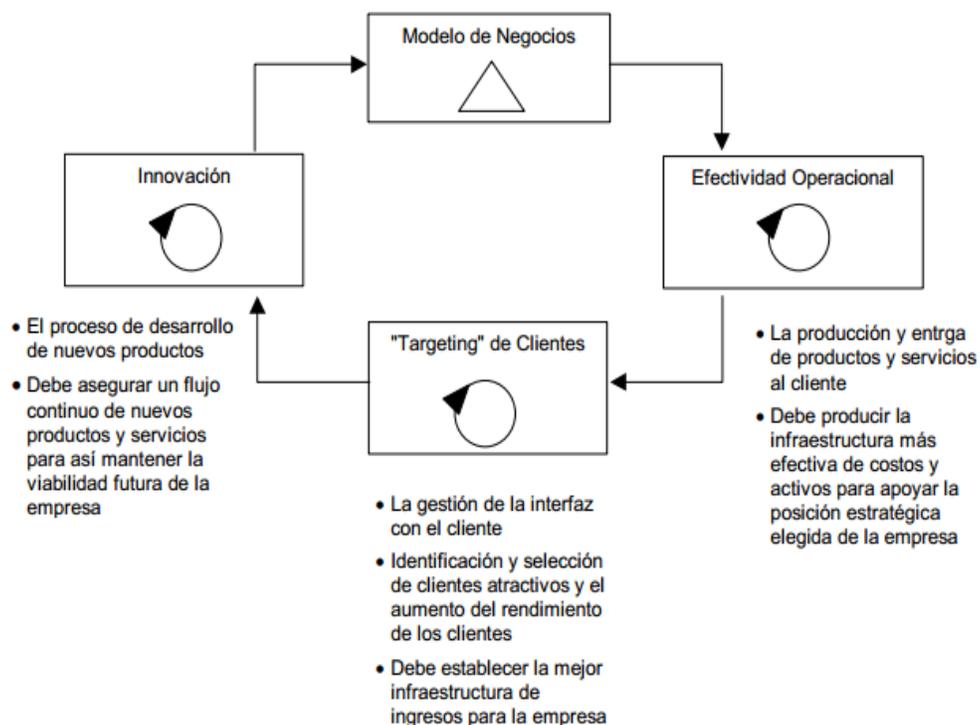


ILUSTRACIÓN N° 3.

Los Procesos Adaptativos - Relacionando la estrategia y la ejecución

Fuente: Hax, A. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico

<u>Posicionamiento Estratégico</u>				
		Mejor Producto	Soluciones Totales al Cliente	Lock-in del Sistema
<u>Proceso Adaptativo</u>	Efectividad Operacional	<u>Costo del Mejor producto</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar motores de costo de producto • Mejorar costo "stand along" del producto 	<u>Beneficios del Mejor Cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la economía del cliente • Mejorar los vínculos horizontales en los componentes de soluciones totales 	<u>Rendimiento del Mejor Sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los generadores de rendimiento del sistema • Integración de complementadores para mejorar rendimiento del sistema
	Targeting de Clientes	<u>Identificar Canales de Distribución</u> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la cobertura a través de canales múltiples • Lograr bajos costos de distribución • Identificar y aumentar la rentabilidad de cada producto por canal 	<u>Identificar "paquetes" para los Clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y explotar oportunidades de agregar valor a clientes clave empaquetando soluciones y personalización • Aumentar el valor al cliente y posibles alianzas para agrupar soluciones • Seleccionar mercados verticales clave • Examinar opciones de propiedad de canales 	<u>Identificar Arquitectura del Sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar complementadores principales del sistema • Consolidar una posición de lock-in con los complementadores • Aumentar el número y variedad de complementadores • En lo posible, lograr propiedad de canales de distribución directa
	Innovación	<u>Innovación de productos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una familia de productos sobre la base de una plataforma común • Flujo de productos primeros en el mercado o seguidores cercanos 	<u>Innovación en el Servicio al Cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y explotar el desarrollo conjunto asociado con la cadena de valor al cliente • Aumentar la oferta a la cadena de valor al cliente para mejorar la economía del cliente • Integrar e innovar funciones de atención al cliente • Aumentar el afianzamiento del cliente a través de la personalización y el aprendizaje 	<u>Innovación del Sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> • Crear lock-in del cliente y sistema y un lock-out competitivo • Diseñar un estándar propietario con arquitectura abierta: <ul style="list-style-type: none"> • Interfaces complejas • Evolución rápida • Compatibilidad hacia atrás

ILUSTRACIÓN N° 4.

Rol del Proceso Adaptivo al apoyar las Opciones Estratégicas del Triángulo

Fuente: Hax, A. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico

2.2.6. La fórmula ganadora del modelo Delta

- Concentrarse en el cliente. Comienza a segmentar (clasificar) a los clientes y tiene un conocimiento cabal de la situación económica. (buscar la fidelidad)
- Definir la estrategia más apropiada que determina el programa de acción a seguir. Asegurase de los apropiados alineamientos con los tres procesos adaptativos.
- Seleccionar la estrategia más apropiada posicionándose entre las tres opciones- Mejor producto, solución total del cliente y el sistema *Lock- In*.

2.2.7. El modelo Delta: Una estructura de estrategia integra

Es un proceso integrador para formular y ejecutar la estrategia.

2.2.7.1. El triángulo: Capturando la visión del negocio

La primera y más difícil tarea de cualquier negocio es capturar la esencia de la posición estratégica, en otras palabras, es el desarrollo de la visión del negocio.

Las tres aristas del triángulo ayudan a los gerentes a identificar la estrategia del negocio

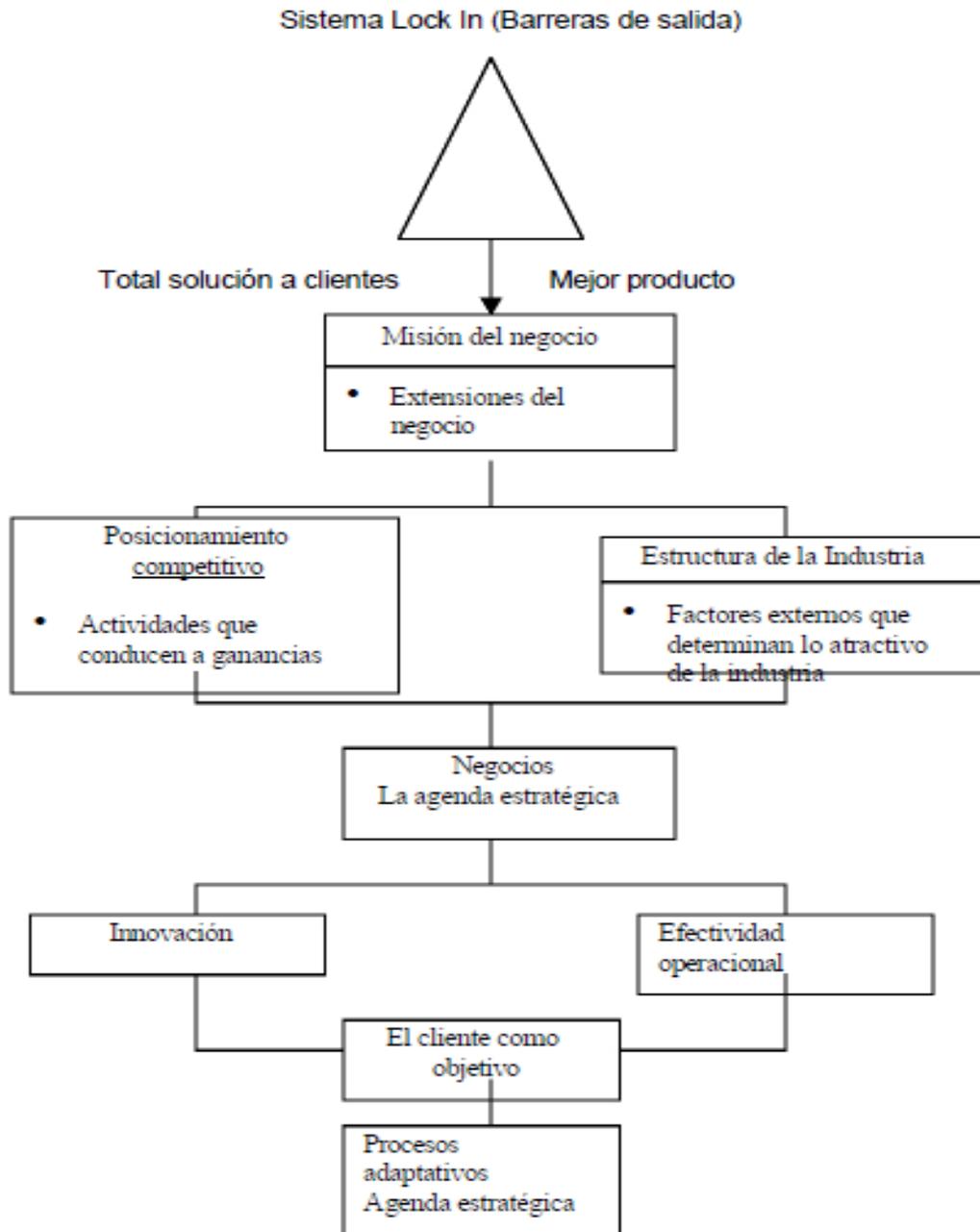


ILUSTRACIÓN N° 5.

El Modelo Delta - Una estructura estratégica integrada

Fuente: Hax, A. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico
 2.2.7.2. La Misión: Definiendo el negocio y las competencias

La misión incluye dos llaves de decisión: definiendo el negocio, el que determina dónde competir, y desarrollar las competencias centrales del negocio, las que determinan los recursos y las capacidades necesarias para tener éxito.

Existen dos tipos de información bien definida y articulada en la misión del negocio:

- Primero, el objetivo del negocio debe incluir una visión de la competencia de hoy y del futuro en cuanto a productos, cobertura, clientes y presencia geográfica.
- Segundo, las competencias esenciales deben incluir los recursos intangibles y tangibles necesarios para alcanzar la posición competitiva deseable.

La misión debe mostrar (alertar) los cambios que el negocio necesita realizar. Si no hay cambios en la misión, existen pocas posibilidades de sobrevivir en este mundo dinámico.

2.2.7.3. La estructura de la Industria: Entendiendo y negociando con las fuerzas externas

Analizando los ruidos de la estructura de la industria, capturas las principales fuerzas externas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a los gerentes a entender las estrategias de una industria.

El modelo delta crítica y promueve modificaciones a las 5 fuerzas:

- Primero, la rivalidad y la mentalidad de que "el ganador se lleva todo".
- Segundo, es la pregunta, ¿Qué tipo de industria los gerentes deberían analizar?

El modelo Porter observa la industria en la que está envuelta (inserta). Obviamente esa industria siempre es relevante para los negocios. Sin embargo usando el modelo Delta no sólo visualiza su propia industria (mercado). El modelo extiende el análisis a las industrias en que sus clientes están insertos y buscan sus necesidades de manera de fidelizar al cliente.

2.2.7.4. Posicionamiento Competitivo: Construyendo las actividades para sacar utilidad (provecho)

Después de analizar las 5 fuerzas externas que son parte de la industria y entendiendo las oportunidades y amenazas del entorno, se necesita definir una fuerte posición competitiva que responda al entorno. Nuevamente el modelo de Porter es importante como punto, de partida. Este permite identificar las actividades que son más importantes para sacar ventajas competitivas y desarrollar programas de acción para lograr las capacidades necesarias. En el modelo Delta la solución total al cliente busca la acertada cadena de valores con los proveedores y los clientes, buscando la manera de enriquecer la relación. (Hax, 2003)

En el sistema Lock-In, se observa más allá de la más cercana industria como un "todo" con todos sus complementos relevantes. Microsoft no sólo observó a la industria del sistema operativo sino a la industria de las aplicaciones. El desafío es crear mecanismos donde las cadenas de valores formen una perfecta unión (captabilidad). Una vez más la estrategia está centrada en la cooperación y unión (fidelización).

2.2.7.5. La agenda estratégica: Especificando las tareas del negocio y los pasos previos del modelo Delta

La selección de la estrategia preferida, la misión del negocio, el análisis de la estructura de la industria, y el posicionamiento competitivo, proveen un respaldo importante para el desarrollo de una agenda estratégica comprensiva. Esta debe incluir tareas de acción dirigidas que logren concretar los objetivos estratégicos del negocio. La agenda debe definir cada tarea con suficiente claridad de manera de comunicar a través de la organización. Debe identificar los indicadores necesarios y objetivos asociados con cada tarea de manera de monitorear el negocio.

Observaciones: Primero, la agenda es dinámica, está sujeta a revisiones continuas. Segundo, debe ser comunicado a través de la organización.

La comunicación dentro de una organización es elemental para lograr alinear los propósitos del negocio y las acciones individuales de los participantes.

2.2.7.6. El proceso adaptativo: Alineando la estrategia con la ejecución

La agenda estratégica integra todas las tareas necesarias que son requeridas para determinar las direcciones (objetivos) del negocio. El proceso adaptativo va más allá.

Para Hax (2003) entrar en los detalles de la ejecución en la organización, garantiza los alineamientos de la estrategia y la ejecución.

2.3. Definición de términos básicos

- **Competitividad:** Según el Centro de Información Tecnológica (1997) la competitividad de las pequeñas y medianas empresas es esencial al desarrollo del país, en especial de aquellas que se encuentran en cadenas de producción en donde haya grandes empresas.
- **Entorno:** Un artículo publicado por Gestopolis.com dice que las empresas son un sistema abierto, que se encuentran en constante interacción con el medio; por lo tanto los resultados internos de la empresa dependen de las características del entorno en que se mueven.
- **Estrategia Competitiva:** Según Porter (1997) una estrategia competitiva consiste en relacionar su medio ambiente con los entes de la empresa. La estructura de un sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente para las empresas.
- **Modelo DELTA:** Según Hax (2003) es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión. Examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo de investigación fue de carácter Mixto, pues se tomó datos observados de una realidad puntual, trabajando sobre ella para evaluarlos, analizarlos e interpretarlos de la forma más concreta y exacta posible, sacando de ello una hipótesis que será probada y evaluada por medio de instrumentos de recolección de datos con los que se van a identificar los factores competitivos de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. aplicando el modelo “Delta” en el periodo 2015.

3.2. Área y línea de investigación

Economía y Negocios – Gestión táctica y operativa

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Corresponde a los habitantes de los distritos de Chiclayo, La Victoria y José Leonardo Ortiz de edades de entre 18-55 años de edad, que tienen conocimiento y alguna vez consumieron el producto azúcar rubia.

Distritos	Población
Chiclayo	142'514
La victoria	87'012

José Leonardo Ortiz	40'950
Total	270'476

3.3.2. Muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot (p \cdot q)}{d^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Dónde:

N: 270'476 habitantes

Z = 1.96 con un nivel de confianza de 95%

p = 0.8 prevalencia esperada del parámetro a evaluar

q = 1 - p = 0.20

d = 0.06 error que se prevé cometer.

Resultado: n = 170 personas

3.4. Operacionalización de variables

TABLA N° 1.

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB VARIABLES	VAR. INDICADORES	INSTRUMENTO
MODELO DELTA	VISION DEL NEGOCIO	SISTEMA LOCK-IN	Barrera de salida	Entrevista/Encuesta
			Mercado	
		TOTAL SOLUCION A CLIENTES	Segmento	
			Mercado	
	MEJOR PRODUCTO	Producto		
		Mercado		
	MISION DEL NEGOCIO	DEFINICION DEL NEGOCIO	Competencias centrales	Entrevista/Encuesta
			Capacidades	
		COMPETENCIAS CENTRALES	Objetivos del negocio	
			Competencias esenciales	
	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	MODELO DE PORTER	Ingreso de nuevos competidores	Entrevista/Encuesta
			Rivalidad de los competidores existentes	
			Ingreso productos sustitutos	
			Poder negociador del comprador	
			Poder negociador del proveedor	
	POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	MODELO DE PORTER	Ingreso de nuevos competidores	Entrevista/Encuesta
			Rivalidad de los competidores existentes	
			Ingreso productos sustitutos	
			Poder negociador del comprador	
			Poder negociador del proveedor	
TAREAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO	REVISION	Monitoreo		
		Observación		
	COMUNICACIÓN	Formal		
		Informal		
PROCESO ADAPTATIVO	DIRECCION DEL NEGOCIO	Objetivos		
		Estrategias		
		Ejecución		

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó el método de la observación siguiendo un cuadro de criterios que evalúen cada proceso desde la elaboración del producto hasta su despacho al cliente. Se aplicó la técnica de la encuesta, y por medio de esta, recolectar los datos que son necesarios, para poder analizar e interpretarlos con relación a las variables. Para lo cual se estructuró un cuestionario con preguntas en las que se solicitó información de las razones de los factores competitivos.

- Entrevistas: Al gerente general de Agroindustrial Pomalca, Antonio Becerril Rodríguez, quien permitió tener información más clara y precisa sobre la realidad de la empresa frente a la competencia.

Asimismo, a especialistas que tengan conocimiento sobre factores de competitividad de las empresas agroindustriales, ya que con dicho aporte se obtuvo información más objetiva sobre la industria actual.

- Encuestas: Se aplicó a los habitantes de los distritos de Chiclayo, La Victoria y José Leonardo Ortiz, con el fin de comparar la realidad actual de competencia del producto, con la que se propuso.
- Información Secundaria: Dicha información se obtuvo por medio de otras de fuentes (trabajos de investigación) a nivel nacional e internacional.

3.6. Técnica de procesamiento de datos

Para procesar los datos recabados, tabularlos y convertirlos en gráficos para su interpretación se utilizó el programa Excel 2010.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

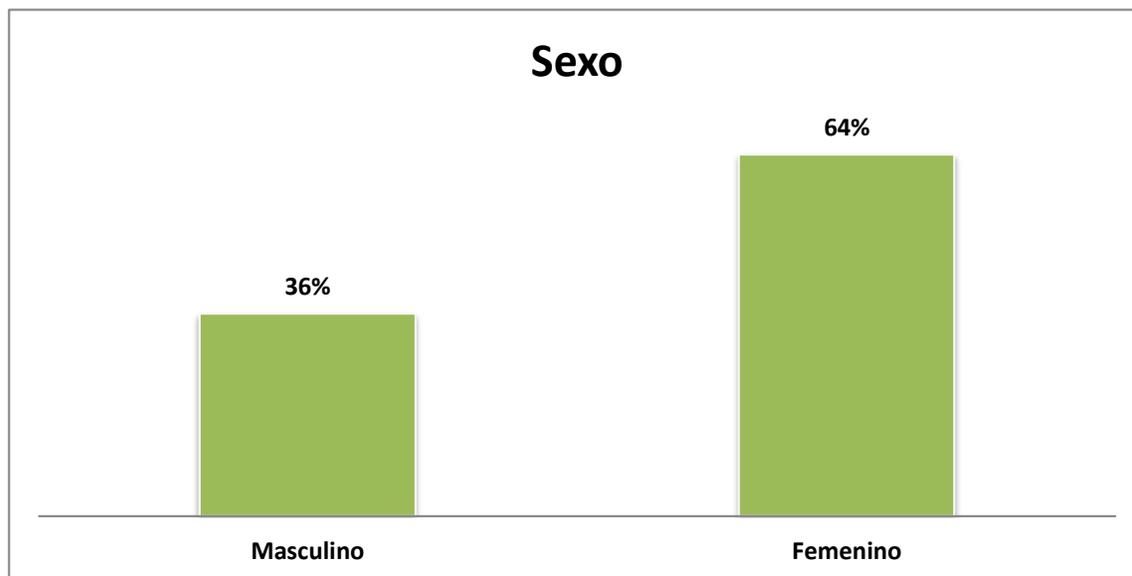


GRÁFICO N° 1.

Sexo

Entre los encuestados se aprecia una mayor proporción de consumidoras por este tipo de producto a las mujeres, siendo un 64%, a diferencia de los hombres con un 36% del total de encuestados. Esto se debe a que es un producto de la canasta familiar básica, y que en su gran mayoría es comercializado a las mujeres, amas de casa, de la región.

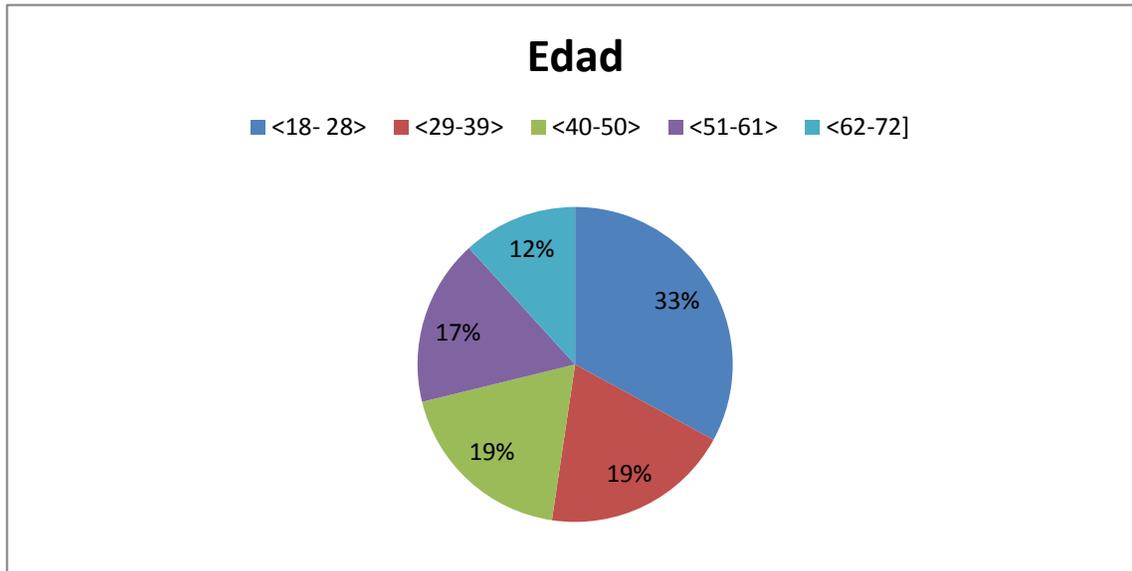


GRÁFICO N° 2.

Edad

En los resultados obtenidos se aprecia las edades en mayor proporción han sido entre 18 a 28 años con un 33% de los encuestados, a su vez de las edades de 29 a 39 años como el rango de entre 40 a 50 años teniendo ambas el 19% del total de encuestados, y con menor proporción se tiene las edades de 62 a 72, pues en su mayoría estas personas tienen una tendencia por el consumo más conservado, para mantener estable su salud debido a lo avanzado de su edad.

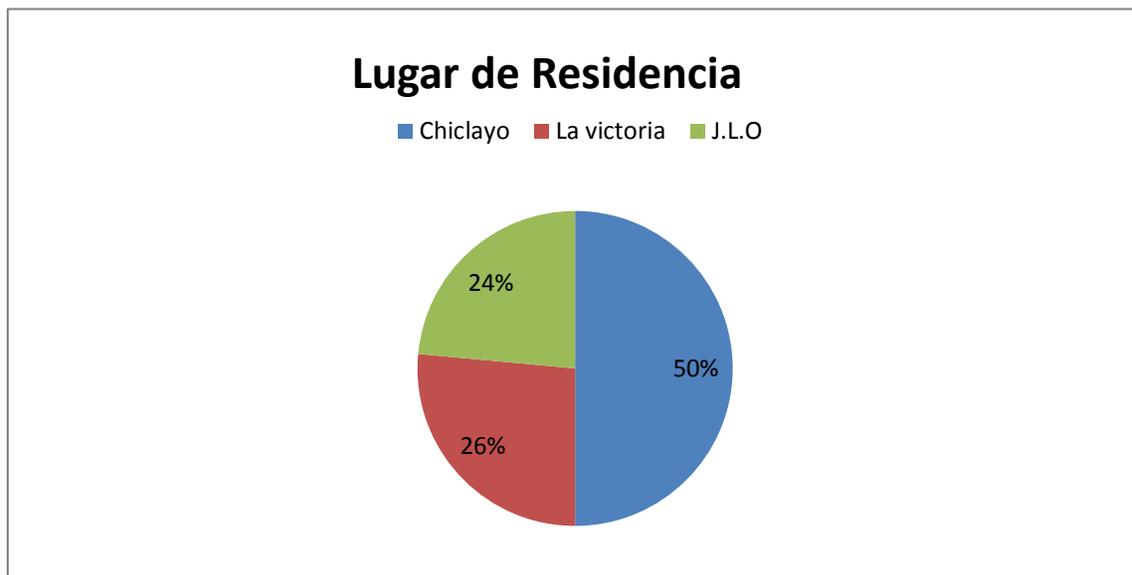


GRÁFICO N° 3.

Lugar de Residencia

Dentro del total de encuestados, la gran mayoría pertenecen al distrito de Chiclayo obteniendo la mitad de encuestados en dicha zona. Esto se debe a que la mayoría de retails, ya sean modernos o tradicionales, se encuentran ubicados en este distrito permitiendo al producto azúcar rubia llegar con mayor afluencia a los hogares de cada consumidor.

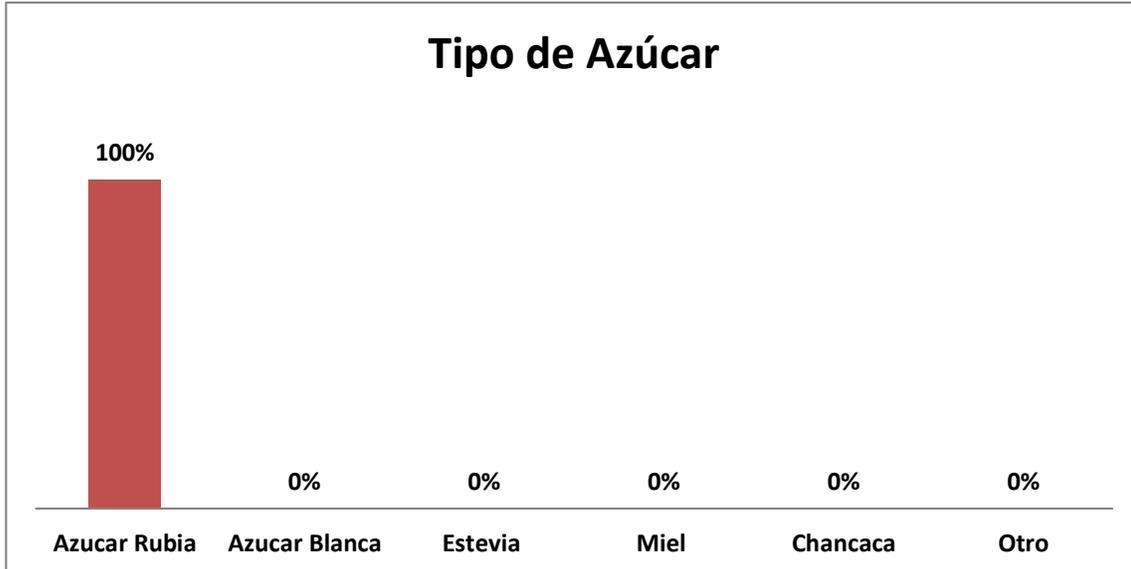


GRÁFICO N° 4.

Tipo de Azúcar

Del total de encuestados, el 100% consume azúcar rubia puesto que es, por lo menos en la región norte, la de mayor producción y preferencia.

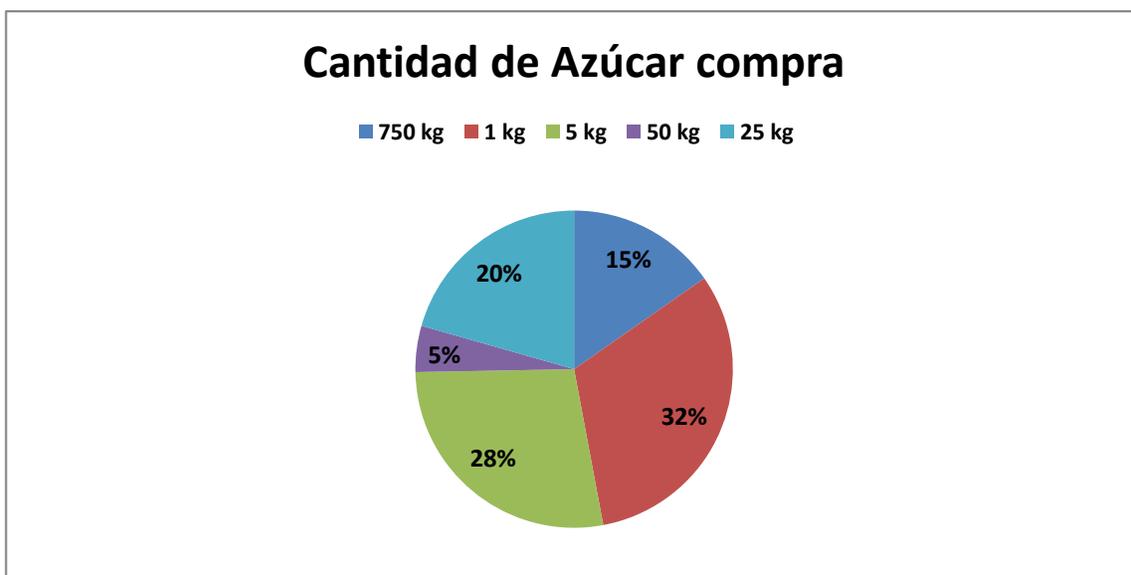


GRÁFICO N° 5.

Cantidad de Azúcar compra

Las dos principales cantidades por empaque que prefieren los consumidores (personas encuestadas) son las presentaciones de 1 Kg y 5 Kg, correspondiéndoles un total de 32% y 28% respectivamente. Esto es un indicador de que el consumo de este producto es para las familias en el hogar.

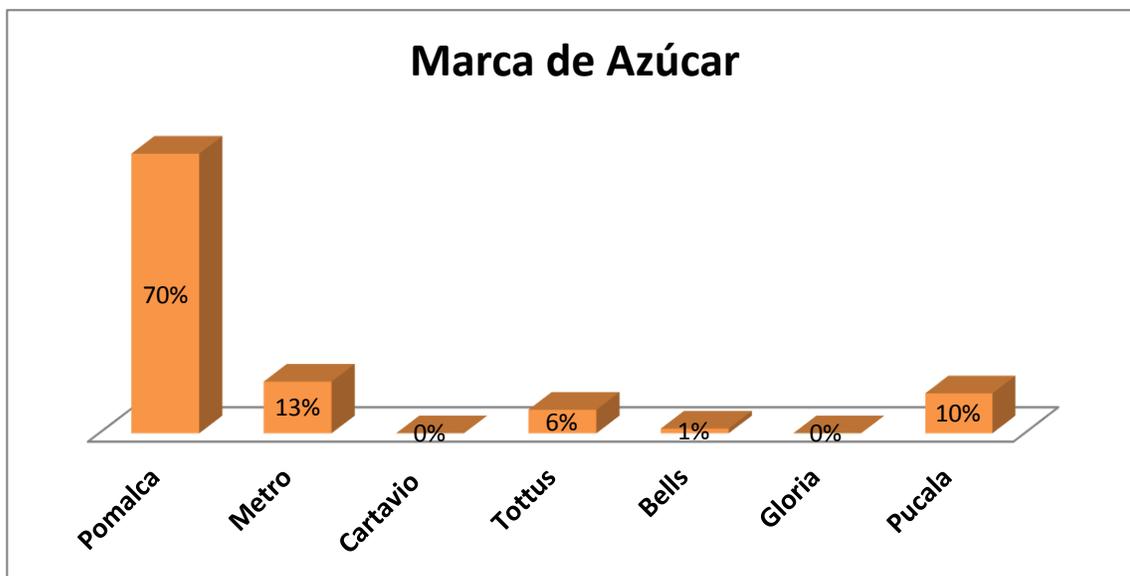


GRÁFICO N° 6.

Marca de Azúcar

La gran mayoría de encuestados prefieren como marca de azúcar a Pomalca, teniendo un 70%, esto se debe al conocimiento de la trayectoria de dicha marca a lo largo del tiempo, introduciéndose en la mente del consumidor del producto azúcar rubia.

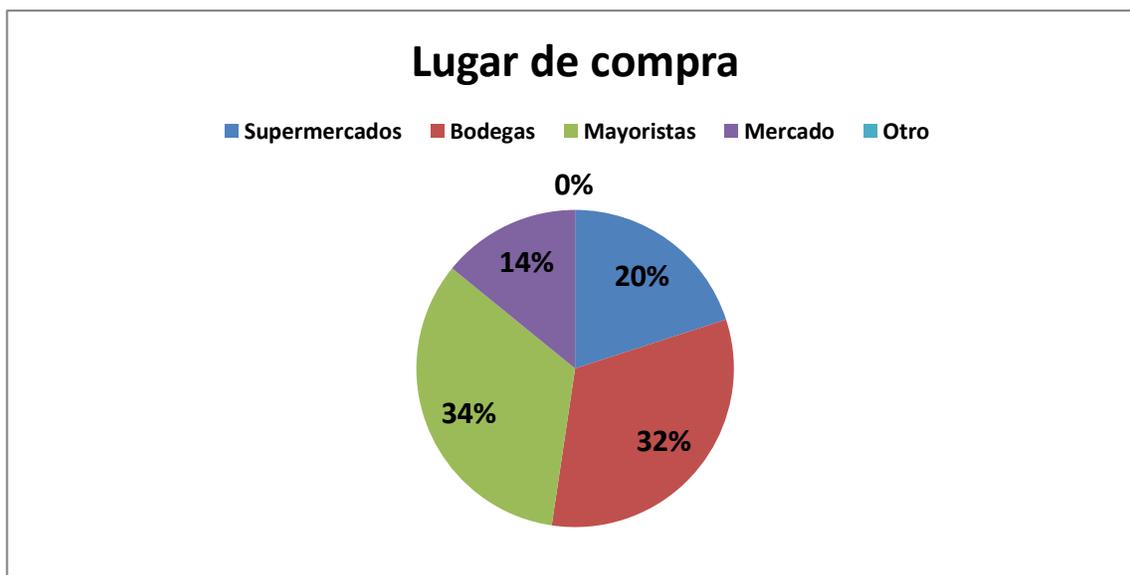


GRÁFICO N° 7.

Lugar de compra

Del total de personas encuestadas, el 34% dijo que adquieren el producto azúcar rubia por medio de mayoristas y un 32% que lo compraban en bodegas, esto da a entender la disposición del producto en muchos lugares y su consumo para el hogar.

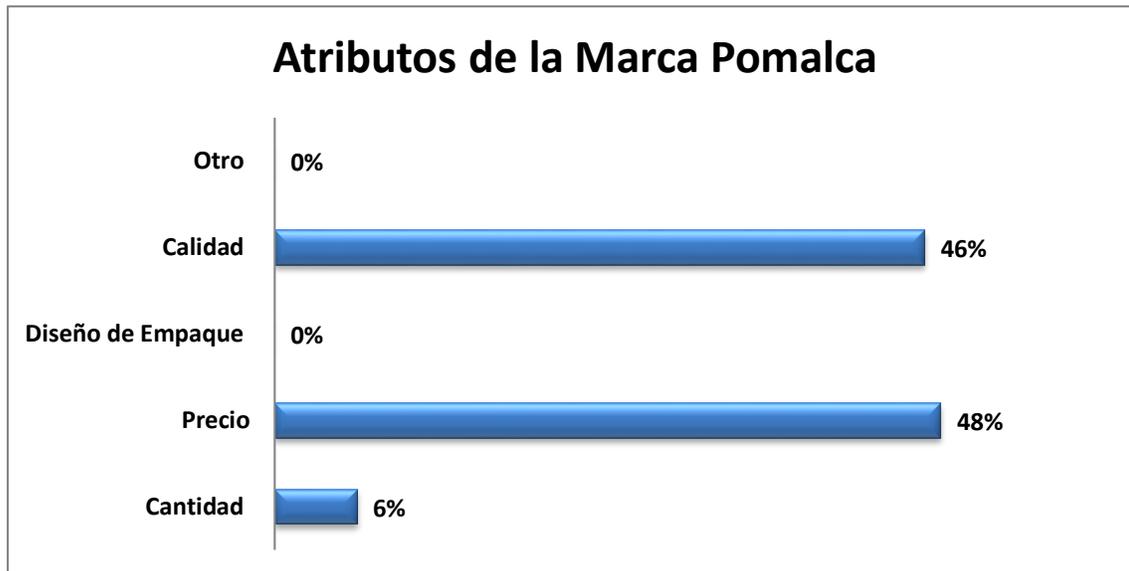


GRÁFICO N° 8.

Atributos de la marca Pomalca

De los atributos mencionados, los encuestados seleccionaron dos de ellos como los de mayor importancia, la calidad y el precio, teniendo un 46% y un 48% respectivamente, esto da a entender que las personas tienen una tendencia de consumo del azúcar rubia de buena calidad a un muy bajo precio.

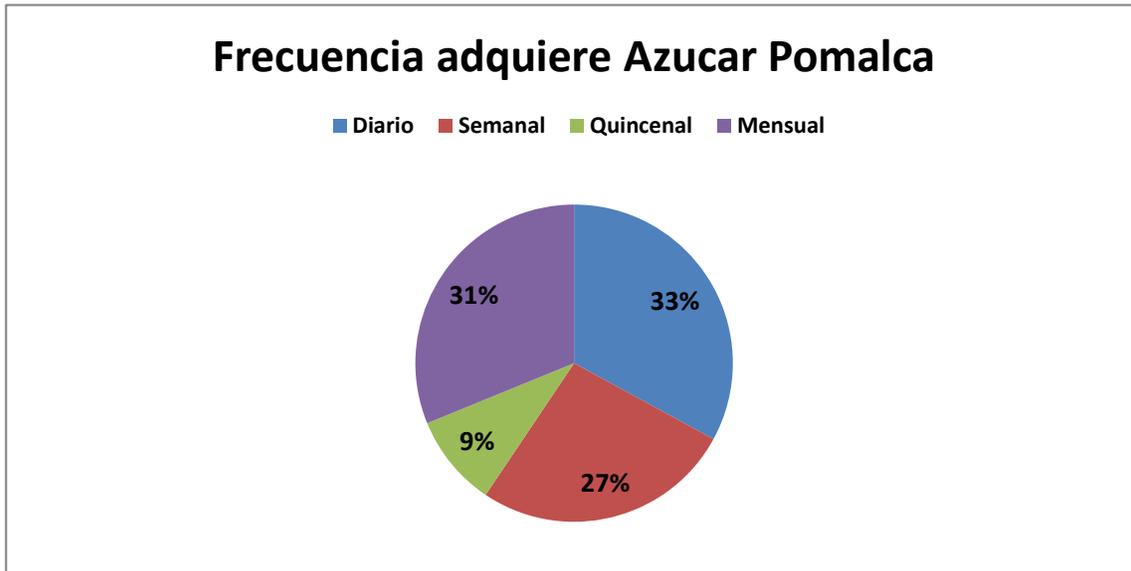


GRÁFICO N° 9.

Frecuencia adquiere Azúcar Pomalca

Del total de encuestados, el 33% marcó que adquiere el producto de forma diaria, esto indica la recurrencia por el consumo del producto azúcar rubia.

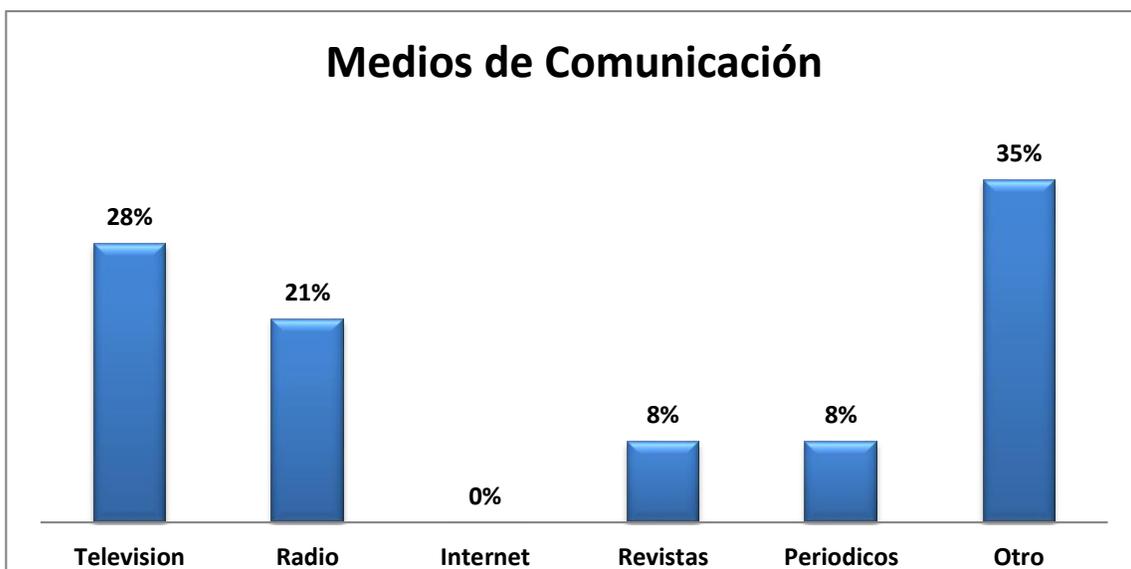


GRÁFICO N° 10.

Medios de Comunicación

Los encuestados expresaron que el medio de comunicación con el que se llegaron a enterar del producto azúcar rubia fue la publicidad boca a boca por familiares, amigos y conocidos, expresando los mejores atributos de dicho producto.

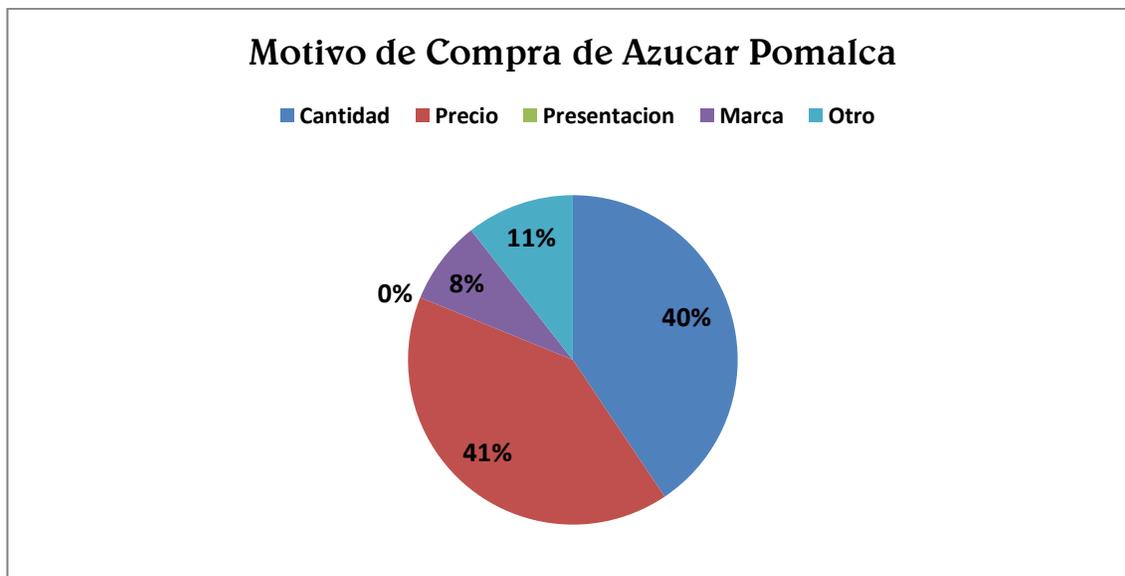


GRÁFICO N° 11.

Motivo de compra de Azúcar Pomalca

Del total de encuestados, hubo un 40% y 41% que dijo que compraba el azúcar rubia Pomalca por el precio y la calidad, respectivamente, siendo este último un factor clave para el crecimiento de la marca a nivel local macro regional.

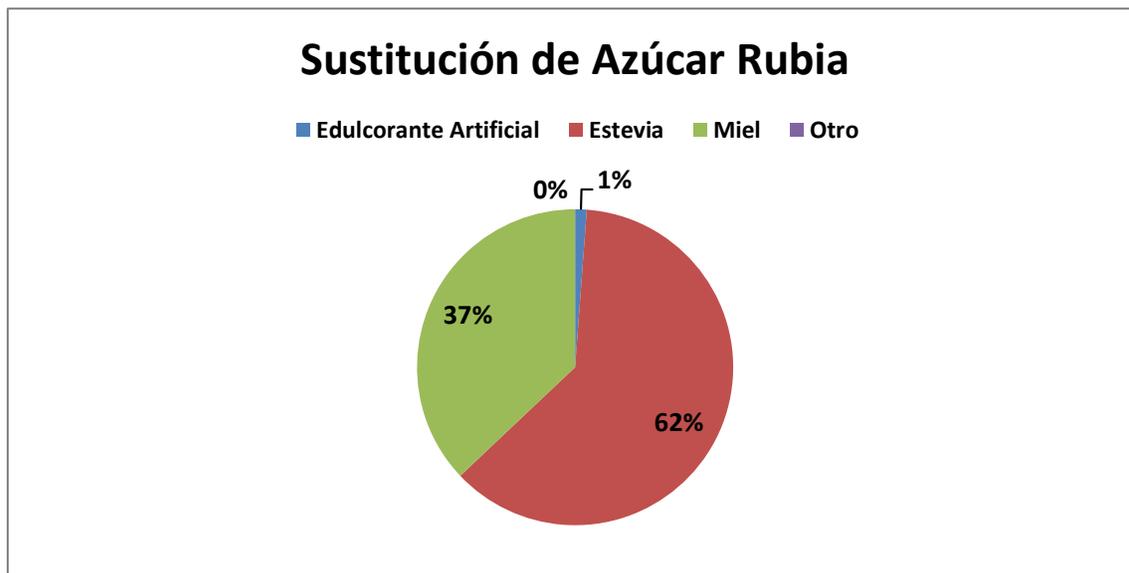


GRÁFICO N° 12.

Sustitución de Azúcar Rubia

La gran mayoría de encuestados, siendo un 62%, prefieren sustituir el azúcar rubia por otro edulcorante natural como es la estevia, esto debido a que dicho producto ha generado una mayor tendencia y crecimiento en su consumo en los últimos años, reemplazando a edulcorantes que llevaban otros productos.

4.2. Discusión

4.2.1. Aplicación de Modelo Delta

- El sistema de barrera de salida (lock in)

Con respecto al sistema de barrera de salida, lo que plantea la empresa agroindustrial Pomalca referente al producto azúcar rubia y que se toma como eje principal del “Modelo DELTA”, es que tiene muchos contactos que conforman su sistema de producción y entrega de producto, lo que hace que tenga control de un gran porcentaje de las ganancias en el mercado de la azúcar rubia, aunque esto no le garantiza la ganancia total, pues su principal competencia que es Casa Grande, tiene un mayor control de proveedores y comerciantes, además de poseer acuerdos con empresas distribuidoras y/o retails en la región norte.

Como otro punto importante a detallar del Modelo Delta y que se puede aplicar en la empresa, es que esta se sostenga con la capacidad de innovación interna, para que así logre gestionar mejor el sistema de entrada y salida de productos.

- Soluciones totales al cliente

Agroindustrial Pomalca no hace una segmentación del cliente con respecto a sus gustos puesto que su producto es generalizado; en lo que si segmenta es en la cantidad a ofrecer dependiendo al tipo de cliente que lo requiera, tanto en sacos como en paquetes de 1 kg y 5 kg.

- Mejor producto

La mejora en el producto azúcar rubia que propone la empresa agroindustrial Pomalca está establecida por la reducción en los precios, puesto que al no poder ofrecer a los clientes otro aspecto diferenciado que el de ser un producto de alta calidad (además de ser muy generalizado en el mercado), lo que hace es reducir un tanto por ciento sus precios para poder así ser más competitivos frente a sus potenciales competidores. Lo que el Modelo DELTA establece en estos casos, es que la empresa busque vincularse o relacionarse con otros productores para así dar un mejor producto al cliente.

Según establecen los antecedentes, los factores competitivos varían de acuerdo a las realidades de cada una de las empresas; en algunas los factores de competencias pueden encontrarse en la “Cadena de Valor”, en otras pueden encontrarse en el hecho de resaltar las relevancias de un carácter interno de la organización más que el de la industria en sí, otras están en tener control relativo sobre los cambios en el entorno, etc. Esto puesto en el contexto de la empresa agroindustrial Pomalca, se ve reflejado en el hecho de establecer mediante un determinado modelo (DELTA), para establecer con claridad los factores competitivos que ayuden a desarrollar un mejor control tanto en la producción, distribución y venta final del producto.

4.3. Propuesta

Teniendo en cuenta que el modelo Delta tiene como base la estructura del modelo de Porter, ya que tiene como punto de partida la formulación y marcha de planes estratégicos para el desarrollo de las actividades; se propone lo siguiente:

4.3.1. Visión del negocio

Con respecto a esta dimensión, referente a la visión de la empresa agroindustrial Pomalca, tomando como punto de partida los tres ejes del modelo DELTA, se propone lo siguiente:

- Sistema lock-in: Se recomienda a la empresa, que en conjunto con su crecimiento como marca, pueda afianzarse con una mayor cantidad de distribuidores, definiendo a los retails modernos como su principal canal de distribución, con el fin de afianzar las barreras de salida evitando el avance de empresas de la competencia. Esto permitirá que el consumo de su producto, azúcar rubia Pomalca, aumente cada vez más en la región.

A continuación se propone el canal de distribución óptimo que debe seguir el producto azúcar rubia para su mejor distribución en el mercado.

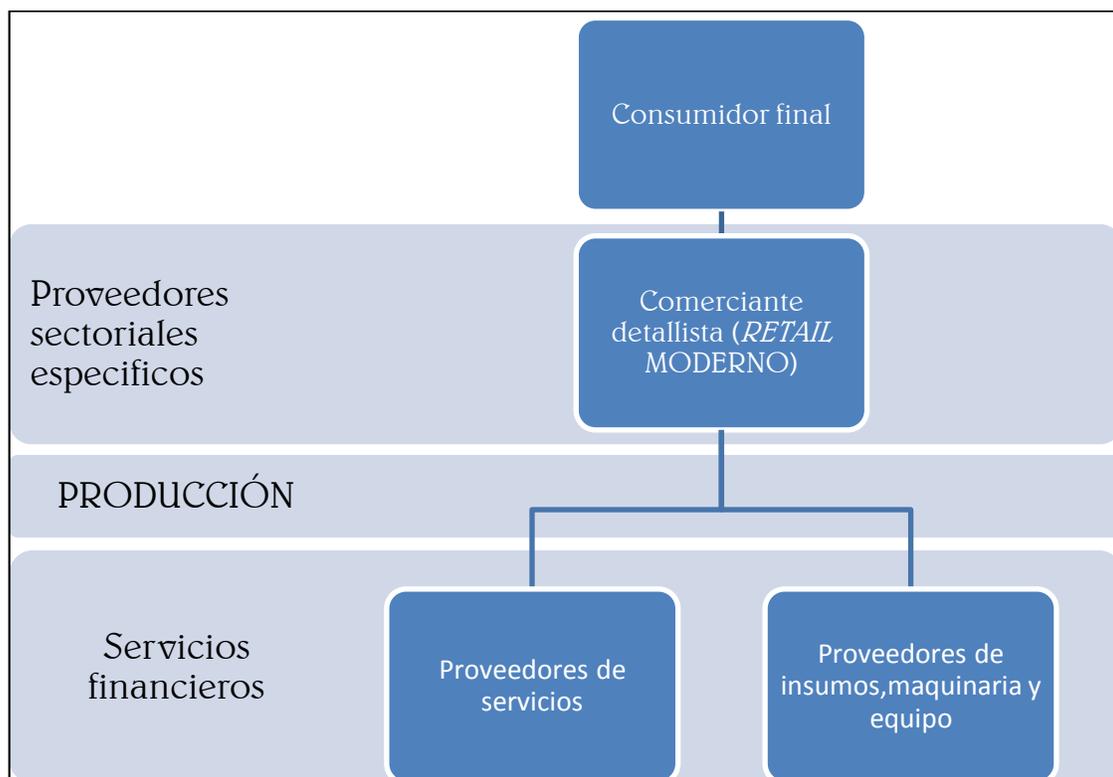


ILUSTRACIÓN N° 6.
Canal de distribución

Teniendo en cuenta el gráfico, el punto en el que se debe hacer mayor énfasis es el de “proveedores sectoriales específicos”, pues son los comerciantes detallistas (retails modernos) los encargados de distribuir el producto haciéndolo llegar a los consumidores finales.

- Total solución a clientes: Se recomienda que la empresa agroindustrial Pomalca mantenga estandarizados los precios de su producto azúcar rubia de acuerdo a la variabilidad constante en el mercado, además de ofrecer una variedad de presentaciones (contenido, tipo de azúcar, etc.) esto generará mayor competencia de su producto, alcanzando un mejor control del mercado local.
Tipo de empaque:

ILUSTRACIÓN N° 7.

Tipo de empaque



- Mejor producto: Se plantea para la empresa desarrollar un abanico de opciones referente a la oferta del producto en diferentes presentaciones (cantidades) de empaque, como por ejemplo la azúcar refinada, en terrones, líquida, etc. teniendo en cuenta que existe una gran cantidad de consumidores que tienen como preferencia el azúcar rubia, con esto se pretende ofrecer distintas opciones de producto que la competencia no posea.

4.3.2. Misión del negocio

Teniendo en cuenta las distintas competencias que ofrece como empresa la agroindustrial Pomalca, siendo el caso del control constante de su sistema interno divididas en sus tres áreas principales (campo, fábrica y administrativa), su misión debe estar enfocada a desarrollar, con una mayor calidad, el producto azúcar rubia renovando constantemente el proceso de producción para que así puedan ofrecer un producto con alto índice de competitividad. Esto se puede lograr mediante la renovación de la maquinaria que se encarga de la extracción de la caña y la de la

entrega del producto final, por un periodo de cada 10 años, para que se pueda ofrecer un producto de calidad al cliente.

4.3.3. Estructura de la industria

Si bien es cierto que la empresa agroindustrial Pomalca lleva muchos años siendo uno de los líderes en la región con su principal producto de azúcar rubia, aún no han definido quienes son los principales actores que rodean su entorno empresarial, en especial quienes podrían ofrecer productos sustitutos, además de los competidores que están ingresando al mercado local y quienes podrían quitarles participación en este. Además de reconocer el soporte fundamental de su proceso estratégico para con los Stakeholders (grupos de interés que rodea a la empresa)

Se propone a la empresa, en el área administrativa específicamente, hacer un seguimiento obteniendo mayor información sobre los movimientos de la competencia en el mercado (el precio, las nuevas presentaciones, sus atractivos con su público objetivo, etc.), definiendo con mayor exactitud las amenazas con las que como empresa en su entorno tenga.

4.3.4. Posicionamiento competitivo

Lo que se propone a la empresa es adoptar un perfil competitivo que le permita hacer frente al alza constante de competitividad en el mercado actual, llegando a la máxima cantidad de retailers minoristas (modernos) de la región, en especial a los que la empresa rival no tiene presencia, y que a su vez puedan acaparar los estantes y góndolas con su producto azúcar rubia. Además de manejar una línea de costos que haga de su producto lo más rentable posible para obtener una mayor ganancia frente a su competencia.

4.3.5. Tareas estratégicas del negocio

- **Innovación:** La organización debe estar siempre vigilando el comportamiento futuro del mercado, para determinar si es capaz o no de mantener su competitividad y así diagnosticar las posibles pérdidas que se generarían. Además, de comprender y captar información para establecer si el cliente continúa reconociendo el valor agregado.

Dicho esto, como parte de la innovación, se plantea a la empresa diversificar el producto de azúcar rubia, no solo en una presentación más atractiva y accesible para el cliente para que puedan identificar rápidamente la marca (con empaquetados de 1 kg, 5kg, etc.) sino además ofrecer una gama más amplia de productos a escoger: azúcar rubia refinada, endulzante líquido, en terrones, etc.

Como herramienta adicional, se puede usar el software “ICG”, que permite hacer comparativas de ventas de varios períodos, esto con el fin de estipular una constante en el desarrollo e innovación de la marca, con el fin de entregar un mejor producto al cliente.

- **Efectividad operacional:** Conocer las diversas estrategias que se aplican en la industria permite que el estratega adopte la más conveniente y desarrolle un pensamiento que permita llevar a su organización a lograr mejores comportamientos frente a su competencia. Teniendo en cuenta lo anterior se propone a la empresa agroindustrial Pomalca que determine dentro de su sistema interno un constante monitoreo de todas sus actividades, cerciorándose de que se cumplan cada proceso de manera regular y que estén encaminadas a cumplir los objetivos principales de la organización. Para tal caso pueden medir

sus actividades mediante el uso de un software especializado (Navasoft), el cual le permitirá alcanzar la máxima eficacia y competitividad al tener bajo control todos los procesos por medio de una escala que esté orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- El cliente como objetivo: Como se ha mencionado, se propuso crear un abanico de productos derivados del azúcar rubia para que el cliente tenga mayores opciones de compra por parte de la marca Pomalca. Teniendo en cuenta la mejora hacia el cliente, la empresa agroindustrial Pomalca, debe enfocarse en un público que tenga un estilo de vida saludable y hogareña, con tendencia a probar cosas nuevas sin dejar de lado lo tradicional.

4.3.6. Proceso adaptativo

Se debe entender que el planteamiento de los objetivos es el resultado de acciones estratégicas previas que permitieron llegar a la empresa a una posición superior a la de su competencia.

Por ende se propone a la empresa agroindustrial Pomalca replantear sus objetivos anualmente con el fin de poder cumplir con las metas progresivamente a través de cada periodo de producción y venta de sus productos a la región, esto con el fin de que supere sus records de rentabilidad por año haciéndose, más competitiva y logrando liderar en el mercado.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El modelo Delta permite desarrollar, a partir de tres perspectivas que se relacionan entre sí, un mejor planeamiento estratégico de la empresa, logrando plasmarse en los objetivos a corto y largo plazo.

La empresa Agroindustrial Pomalca ha desarrollado con los años un modelo sistematizado para la mejora de sus actividades y logro de objetivos, lo que le trajo consigo grandes logros durante años. Sin embargo con el constante cambio en la industria agrícola, donde no solo hay mejoras tecnológicas, sino también en el desarrollo funcional de cada empresa; por tal motivo que estas deben optar por tomar medidas que les ayuden a alcanzar una mejor participación en el mercado, tomando en cuenta varios puntos de visión ya sea desde la perspectiva del proveedor como también la del mismo cliente.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, N (2011). *Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México*. México. Región y Sociedad
- Alonso, L y Hernández, P (2006). *Como crear ventaja competitiva desde un enfoque de dirección estratégica: caso de la facultad de Administración de empresas y mercadotecnia 2006*. México. Universidad de las Américas Puebla
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gálvez, D (2007). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG HIERRO FORJADO"*. Ecuador. Escuela Politécnica Nacional.
- Hax, A. (2003). El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education* (pág. 14). Massachusetts: Senate Hall Academic Publishing.
- James, E. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Kevan, J. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Pereyra, J. (2009). *Haciendo ciudades y ciudadanía desde espacios locales*. BUENOS AIRES: CLACSO.
- Perry, G. (2007). *La Informalidad. Informalidad Escape y Exclusión*. Banco Mundial, 22.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Sainz, A (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja*. España. Universidad de la Rioja.
- Schneider, F. (2000). *Shadow Economies Around The World*. EE.UU: Journal of Economic Literature.

Steiner, G (2008). *Strategic Planning*. EE.UU. Simon y Schuster

VII. ANEXOS

Anexo 01: Encuesta



Encuesta para recolectar información sobre los factores competitivos percibidos como marca, la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. Chiclayo – 2015.

I. DATOS PRINCIPALES

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Sexo: | 45-55 |
| M () F () | |
| 2. Edad: | 3. Lugar de residencia: |
| a) 18-26 b) 27-35 c) 36-44 d) | a) Chiclayo b) La Victoria c) JLO |

II. PRODUCTO AZUCAR

- | | |
|---|--|
| 4. ¿Qué tipo de azúcar utiliza? | c) Mayoristas d) Mercado |
| a) Azúcar Rubia b) Azúcar Blanca c) Estevia d) Miel e) Chancaca | e) Otro _____ |
| f) Otro _____ | |
| 5. ¿Qué cantidad de azúcar suele comprar? | 8. ¿Qué atributo busca usted en cuanto de la marca de azúcar Pomalca? Solo marque una alternativa. |
| a) 750gR b) 1kg c) 5kg | a) Cantidad b) Precio c) Diseño de empaque d) Calidad e) Otro: _____ |
| 6. ¿Qué marca de azúcar utiliza? | |
| a) Pomalca b) Metro c) Cartavio d) Tottus e) Bells | |
| 7. ¿Usualmente usted adquiere este producto en? | 9. ¿Con que frecuencia adquiere usted el azúcar Pomalca? |
| a) Supermercados b) Bodegas | a) Diario b) Semanal c) |

Quincenal d) Mensual

10. ¿Cuál es el canal o medio por donde usted se informa de la marca azúcar Pomalca?

- a) Televisión b) Radio c) Internet d) Revistas e) Periódicos f) Encarte g) Otro _____

11. ¿Cuál es el motivo de la compra de azúcar Pomalca? (Marque solo 1)

- a) Cantidad b) Precio c) Presentación d) Marca e) Otro _____

12. En caso de que sustituya el azúcar rubia, utiliza usted:

- a) Edulcorante artificial b) Estevia c) Miel d) Otro: _____

Anexo 02: Entrevista I



Entrevista aplicada para recolectar información sobre los factores competitivos percibidos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. Chiclayo – 2015.

Gerente de la empresa Pomalca

1. ¿Cómo definiría usted actualmente la participación de la marca Pomalca en el mercado?

Pomalca ha crecido durante los últimos 10 años con la presencia del inversionista privado (Grupo Oviedo). Hubo una situación coyuntural que ha sido superada y que ha fortalecido la unidad interna y los planes operativos y financieros y sociales a futuro. Todo ello nos lleva a posicionar la marca no solo en el producto, sino en todos los factores o factores que participan o intervienen en su generación. Nuestra participación como empresa en general -y no sólo como marca- se consolida en la medida que las finanzas también lo hacen.

2. ¿Qué impide que el negocio crezca?

Usualmente no es medible ni es posible cuantificar lo que impide el crecimiento. Son varios aspectos que no ayudarían posiblemente: precio del azúcar, importaciones fuertes, bajar aranceles, fenómeno del Niño o conflictos sociales que puedan aparecer sin desearlas ni saber las circunstancias.

3. ¿Cuáles son las ventajas y atributos del producto?

La ventaja es que la azúcar de caña que producimos cuenta con altos índices de sacarosa, como muy pocas en la región. Su posicionamiento es estable y la marca es conocida, por lo que es de fácil compra y distribución. Incluso se ha señalado en el producto un atributo no necesariamente químico, sino social. En cada bolsa se imprime el logo de "somos responsables en educación", siendo empresarios que producen no sólo por producir azúcar sino producir para generar rentabilidad humana, esto es, la educación.

4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Deseamos generar una cultura de gestión eficiente de cada uno de nuestros procesos agrícolas, fabriles y administrativos, con el único fin de obtener azúcar y otros productos que producimos de manera competitiva en el mercado local, nacional e internacional, y siempre de hecho aplicando una sólida tecnología, contando con una altísima capacidad profesional y desarrollando una continua orientación técnica, cultivando también la responsabilidad con el ecosistema y logrando que Pomalca logre posicionarse permanentemente a sus actores principales como fuertes líderes agroindustriales.

5. ¿Tienen pensado expandirse más adelante?

Tenemos pensando expandir geografía y expandir nuestra frontera productiva incursionando en nuevos "productos" no necesariamente azucareros.

6. ¿Cuáles son sus factores de competitividad, interno y externo?

Estos aún estamos en pleno desarrollo de diagnóstico.

7. ¿Cómo están desde el punto de vista tecnológico y actualmente cuál es la posición competitiva en el mercado?

Se ha invertido en tecnologías en las 3 áreas de la empresa: campo, fábrica y administración. Aún no hemos invertido lo que hemos planificado, pero en estos 5 años siguientes se viene una fuerte inversión en tecnología para lograr un buen producto.

Anexo 03: Entrevista II



**Entrevista aplicada para recolectar información sobre los factores competitivos percibidos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.
Chiclayo – 2015**

La siguiente entrevista está dirigida a la Mg. Juan Raunelli con la finalidad de conocer en general el sector azucarero industrial, desde su punto de vista.

- 1. ¿Cómo definiría usted actualmente el comportamiento de la industria azucarera nacional sabiendo que en las últimas tres décadas muestra a un sector que de ser exportador neto de más de la mitad de su producción hasta los 1970s pasó a ser importador neto?**

Para responder esta pregunta es necesario hacer un análisis desde diferentes puntos de vista:

Modelo societario: antes del año 1970 la industria azucarera era manejado por sociedades anónimas, y se invertía mucho en investigación y desarrollo, teniendo variedades de caña especiales para cada sector se mejoraba los terrenos de cultivo, se incrementaba las áreas agrícolas, en la parte industrial se renovaban los equipos anualmente innovando con los adelantos tecnológicos que se desarrollaban en las empresas y en el sector, así mismo en el servicio de la producción se innovaban los medios de transporte, la maquinaria, las estaciones de bombeo etc., porque era interés de los propietarios mejorar la productividad, generando bienestar ya que las haciendas azucareras brindaban servicios educativos, de salud, clubes sociales, cine, estadios ,viviendas dignas transporte, becaban a los hijos de trabajadores para que estudien las carreras que eran necesarias el desarrollo de la unidad productiva.

Después del año 1970 se instauró el modelo Cooperativo, con el cual se politizó la gestión, perdiendo ese impulso innovador y de gestión eficiente, los cooperativistas por afanes políticos generaron conflictos que tuvieron como consecuencia el desgobierno, la corrupción, la descapitalización de las unidades económicas, las invasiones de las áreas agrícolas la informalidad en todo los ámbitos empresariales, se endeudaron con el estado y el sector privado, poniendo a las unidades económicas en riesgo de quiebra.

En el año 2004 se promulgó la ley de resguardo y conversión patrimonial de las Cooperativas pasando a capitalizar las deudas del estado y las deudas de los trabajadores cooperativistas constituyendo SAA y de esta forma privatizarlas vendiendo las acciones del estado a inversionistas, en este estado algunas unidades económicas han logrado estabilizar sus economías caso de Cartavio, Casa Grande, Paramonga , entre otras, otro grupo han sido privatizadas pero los inversionistas no fueron honestos y en lugar de invertir y estabilizar las unidades económicas las endeudaron y nuevamente han entrado en crisis que han terminado en Administraciones judiciales como es el caso de Pucala, Pomalca, Tumán, y otras que han seguido con el Estado como accionistas debido a que no han existido inversionistas interesados, y han logrado estabilizarse a través de fiducias o Directores como empresas mixtas (publico privadas)

En los tres momentos descritos el Gobierno ha promovido estos modelos, realizando inversiones en irrigaciones como el desvío del río Chotano, para mejorar el riego de las haciendas de Lambayeque, las irrigaciones en La libertad, en Lima. La firma de convenios comerciales con EE UU para la asignación de cuotas de exportación, Prestamos promocionales a través del Banco Agrícola y posteriormente el Banco Agrario. En el periodo de la reforma agraria se les dio todas las facilidades para que se desarrolle ese

modelo, que dicho sea de paso en otros países capitalistas es exitoso, por ejemplo la Cooperativa la UNION COLUM en Chile que es considerada la empresa de lácteos más desarrollada del país, la Cooperativa Atahualpa en Cajamarca más conocida como granja Porcón, que está muy bien gestionada y es un modelo de desarrollo sostenible, y podemos ir a EUROPA a la cooperativa de productores apícolas de Alemania que tiene miles de socios cooperativistas y son un modelo de eficiencia y competitividad innovación etc.

2. ¿En este contexto, que podría impedir que el sector azucarero crezca en el Perú?

El problema del sector azucarero es la visión egoísta, explotadora politizada con ideas destructivas, corruptas, y sin convicción empresarial.

Las Administraciones Judiciales son impuestas por el poder judicial sin ningún criterio empresarial. Esta de acuerdo a sus intereses personales de lucro y de seudos inversionistas que tienen una visión de botín no de desarrollo.

Las empresas que han logrado la estabilización tienen el problema del mercantilismo y un afán de monopolio, sin tener una visión de progreso y de relaciones de cooperación que si tenían las Haciendas.

3. ¿Qué factores de competitividad deben tener hoy en día las empresas que pretendan destacar en el sector industrial azucarero?

Desarrollo de factores.

Innovación tecnológica.- Lograr situarse en la punta de las tecnologías como cuando estaban gestionadas como haciendas. La familia Gildemeister se fue

a Brasil, le otorgaron 100,000 has, EEUU le otorgó una cuota de exportación y ahora Brasil es considerada una potencia en producción de biocombustibles, generación de energía eléctrica, abonos, gracias a la gestión de este modelo con técnicos peruanos que fueron considerados por el gobierno peruano como explotadores, gamonales, egoístas etc.

Inversión en los campos. La industria se basa en la producción de caña de azúcar, por lo que es importantísimo que se invierta tanto en infraestructura de riego, como en investigación agrícola (nuevas variedades de caña, rotación y renovación de cultivos)

Innovación tecnológica en servicios, compra de maquinaria con mayores eficiencias, mejora en los equipos de transporte, utilizando combustibles más eficientes, entre otros.

Marco regulatorio

Cuotas de exportación. Negociar para que se incremente las cuotas de exportación en el contexto de las nuevas relaciones internacionales.

Alianzas público privada. Para el desarrollo de proyectos para ampliar la capacidad instalada de producción de vapor con más eficiencia y generar energía eléctrica con superávit y atender las necesidades de las poblaciones aledañas.

Incluirse en cadenas de valor globales para lograr mejores eficiencias en el sector agroindustrial.

Gobernabilidad, Indecopi y el poder judicial deben facilitar la constitución de juntas de acreedores y junta de accionistas según sea el caso con la finalidad de legitimar los órganos de gobierno de las empresas para

consolidarlas y equilibrarlas. Actualmente esa indefinición genera corrupción y malos manejos.

- 4. ¿Cree usted que para lograr el aumento significativamente de la competitividad de la industria azucarera se requiere el diseñar e implementar una política azucarera nacional?**

La política azucarera está diseñada, pero cada gobierno no la cumple, por esa concepción mercantilista, egoísta y corrupta.

No se ha respetado la propiedad privada, la Junta Nacional del Azúcar esta manejada por grupos económicos con carácter monopolistas, y con fuerzas competitivas asimétricas.

- 5. ¿Conoce usted de algún modelo de competitividad que haya sido aplicado que usted pueda recomendar se utilice en este sector?**

El modelo de la cooperativa Chucarapi en Arequipa.

Te recomiendo que leas el libro de Rossmery Throp Perú 1890 1977, donde ilustra el desarrollo de la industria azucarera en este periodo y cuanto representó para el estado peruano.

Anexo 04: Entrevista III



**Entrevista aplicada para recolectar información sobre los factores competitivos percibidos en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.
Chiclayo – 2015**

La siguiente entrevista está dirigida a la Mg. José Becerra Santa Cruz con la finalidad de conocer en general el sector azucarero industrial, desde su punto de vista.

- 1. ¿Cómo definiría usted actualmente el comportamiento de la industria azucarera nacional sabiendo que en las últimas tres décadas muestra a un sector que de ser exportador neto de más de la mitad de su producción hasta los 1970s pasó a ser importador neto?**

Si bien hubo un decrecimiento durante la década del 70, producto de la cooperativización del sector, esto ha ido cambiando, al reaparecer la administración de las tierras por grandes terratenientes. La apertura para que capital nuevo ingrese en el sector, con normas muy benignas, ha posibilitado un nuevo impulso. El escenario de 1970 hasta el 90 es uno y de allí para adelante otro.

- 2. ¿En este contexto, que podría impedir que el sector azucarero crezca en el Perú?**

De hecho hay una problemática social en determinados lugares, Pomalca es uno de ellos. No pasa por ejemplo en la zona de Trujillo. En el caso de Pomalca y otros lugares similares, no existe un adecuado trato a los socios trabajadores por parte de los directivos y accionistas ahora mayoritarios. En este escenario de inestabilidad, la inversión en mejoras de activo fijo para generar mayor competitividad es difícil.

Se requiere un ambiente de paz. Para generar la inversión de vanguardia. Pero eso pasa por el trato adecuado a quienes son la parte productiva y a la vez dueños.

3. ¿Qué factores de competitividad deben tener hoy en día las empresas que pretendan destacar en el sector industrial azucarero?

La mejor manera es copiar y superar. Mirar lo que están haciendo los lugares productores de azúcar en el mundo, adoptar su tecnología productiva y de transformación. Eso en el lado productivo.

Luego es el aspecto de gestión.

Y la responsabilidad social, en su relación con los trabajadores y su entorno.

4. ¿Cree usted que para lograr el aumento significativamente de la competitividad de la industria azucarera se requiere el diseñar e implementar una política azucarera nacional?

De manera general no. No se requieren leyes específicas para una parte del sector agrario. Lo que está mal es el ambiente social – laboral. Esto por la complacencia del Estado con la inversión y el manejo no adecuado. No se requiere normas para el sector. Se requiere normas justas en la relación empresarial y laboral.

5. ¿Conoce usted de algún modelo de competitividad que haya sido aplicado que usted pueda recomendar se utilice en este sector?

De hecho hay modelos en otros países como Colombia, Brasil. Pero el caso peruano es particular. Debe entenderse el proceso histórico de Hacienda – Cooperativa – Sociedad Anónima. En esta última es donde se distorsiona el modelo empresarial.