

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

E. P. Ingeniería de Sistemas



Una Institución Adventista

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN

ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO CON METAS DE COBIT

Autor:

Morales Gomez, Arnold
Pareja Valerio, Cesar
Burgos Robles, Leandro
Añamuro Simeón, Leandro
Olano Garces, Luisa
Gutierrez Mallcco, Rodrigo
Mamani Mamani, Sol
Chavez Elias, Jordan

Asesor / Orientador:

Mg. Geraldine Verónica Alvizuri Llerena

Lima, Noviembre de 2019

Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1 Descripción de la Organización.....	2
Organización Objetivo (Objeto de Estudio)	2
Visión.....	2
Misión.....	2
Organigrama	3
Conclusiones sobre a dónde quiere llegar la empresa.....	4
Descripción de los Objetivos Estratégicos.	4
Capítulo 2 Alineamiento de las Metas TIC con los objetivos de la Institución	7
Análisis del FODA de Alicorp.....	7
Análisis del FODA de TIC	8
Matriz de evaluaciones de factores internos	8
Matriz de evaluaciones de factores externos	9
Resultados análisis FODA.....	10
Análisis del plan operativo anual de TIC	10
Tabla de resumen de análisis de costos	11
Resultados de la tabla de resumen	11
Alineamiento de las metas TIC con los objetivos de la Institución	12
Mapeo del objetivo estratégico con los objetivos estratégicos de COBIT	13
Las metas corporativas de COBIT que superaron el valor promedio	13
Alineamiento de metas corporativas y metas de TI	14
Metas corporativas de COBIT 5	15
Conclusiones.....	16
Lista de referencias	17

Introducción

En el sector de alimentos del Perú, Alicorp SAC es la empresa de mayor tamaño que vende productos de consumo masivo. Su gran potencial está en el foco de muchos inversionistas, que demandan información constante.

Alicorp ha desarrollado procesos de integración con proveedores y clientes a través de sistemas de información para agilizar el flujo de operaciones y visualizar movimientos de inventario, lo cual ayuda a prevenir quiebres de inventario tanto en proveedores como en clientes o a detectar acumulaciones de inventario, facilitando la ejecución de los procesos.

A pesar de lo mencionado se presentan diversos tipos de vacíos documentales en la gestión de estrategias de negocio. Es por eso que el presente documento tiene como finalidad evidenciar las cualidades de la organización dentro del mercado empresarial, el planeamiento estratégico, donde se busca integrar los procesos, metas, objetivos organizativos con el Gobierno TI para mostrar la alineación con los principales objetivos de la organización, finalmente plantear propuestas de mejora.

Capítulo 1

Descripción de la Organización

Organización Objetivo (Objeto de Estudio)

Se explican las características generales de la empresa para la que se realiza el trabajo. Inclusión de la:

Visión

En el 2025, Alicorp será la empresa referente en Latinoamérica en consumo masivo, productos industriales y nutrición animal, siendo reconocidos por la calidad, diversidad y alto valor nutricional de sus productos.

Misión

Concebir marcas que dirijan el cambio de los mercados formando nuevos hábitos y costumbres con productos de la más alta calidad generando satisfacción en los consumidores, valor para los accionistas, socios estratégicos y colaboradores.

Organigrama

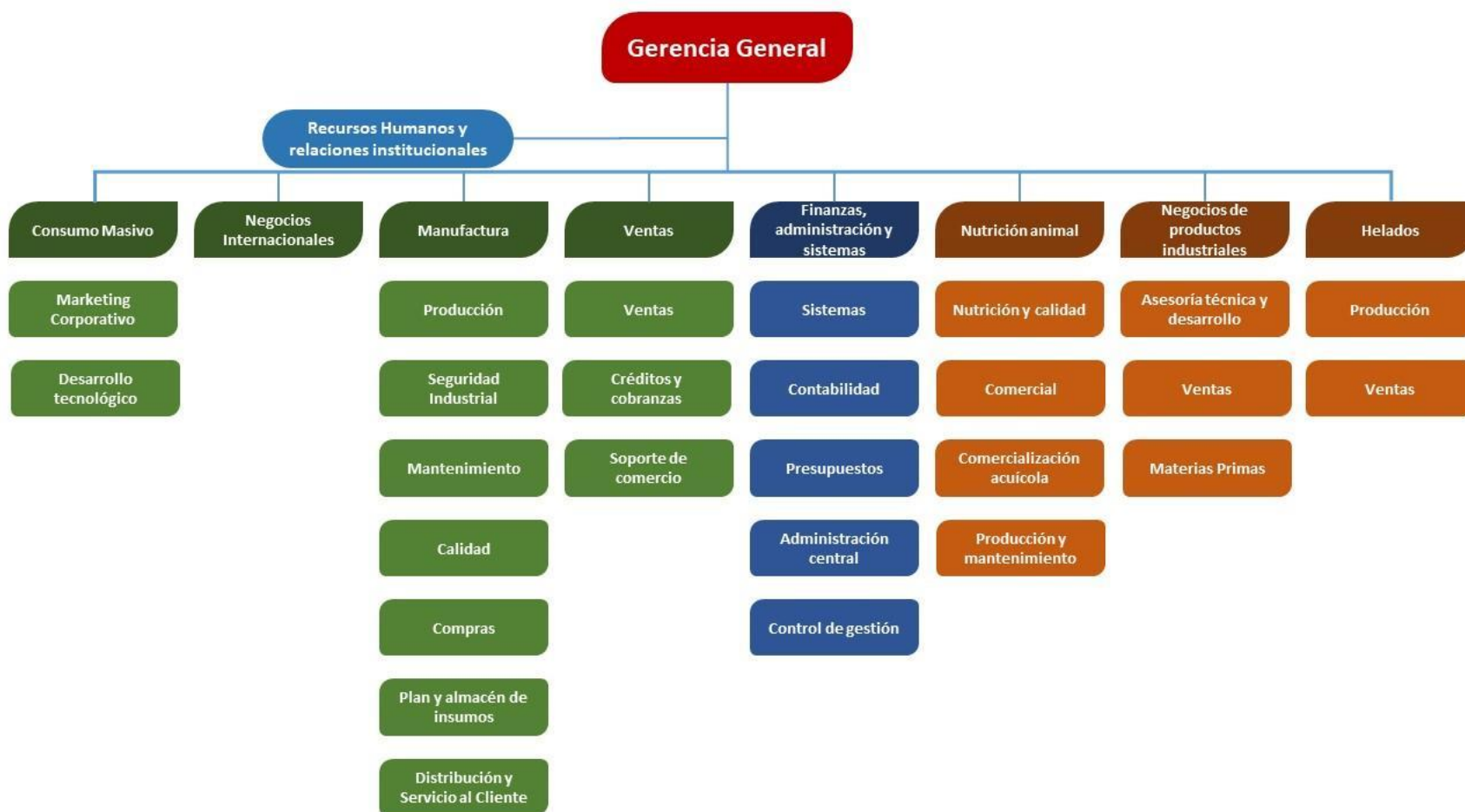


Figura 1. Organigrama.

Conclusiones sobre a dónde quiere llegar la empresa

La visión de la compañía está inspirada en convertir a Alicorp en una firma referente en la industria de consumo masivo, proporcionando productos de alta calidad y diversidad. Se apuesta por mejorar la calidad de vida de las personas; asimismo, se busca aportar por el desarrollo de las comunidades para que provean insumos de buena calidad, fomentar el cuidado y preservación del medio ambiente.

Descripción de los Objetivos Estratégicos.

El alineamiento tiene que mostrar mejoras de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución.

Tabla 1. Objetivos a corto y largo plazo de Alicorp

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo a Corto Plazo	Indicadores	Metas	Línea Base
OLP 1. Al 2025 Alicorp habrá alcanzado ventas por S/. 20 mil millones.	OCP 1.1. Incrementar el consumo per cápita en un 15% anual	Relación entre el consumo per cápita por año respecto al año anterior.	60%	2013
	OCP 1.2. Desarrollar nuevos productos en base a una inversión con marginal creciente de 5% anual para investigación y desarrollo.	Cantidad y relación de inversión	65%	2017
	OCP 1.3. Alcanzar facturación por venta de S/. 7,700 millones para el 2018.	Cantidad de soles facturados en venta por año.	80%	2015
	OCP 1.4. Alcanzar facturación por venta de S/. 14,500 millones para el 2022.	Cantidad de soles facturados en venta icador: por año.	75%	2016
	OCP 1.5. Alcanzar facturación por venta de S/. 20,000 millones para el 2025	Cantidad de soles facturados en venta por año.	70%	2014
	OCP 1.6. Incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en	Relación entre las ventas por canal B2B por año respecto al año	65%	2014

	20% anual.	anterior.		
OLP 2. Al 2025 Alicorp habrá logrado generar dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones.	OCP 2.1. Reducir el ratio de deuda financiera / EBITDA por debajo de 3 para el 2018.	Ratio de reducción de relación deuda financiera y EBITDA.	60%	2012
	OCP 2.2. Pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2018	Cantidad de soles pagados en dividendos por año.	80%	2016
	OCP 2.3. Reducir el ratio de deuda financiera / EBITDA a 2 para el 2022.	Ratio de reducción de relación deuda financiera y EBITDA.	70%	2016
	OCP 2.4. Pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2022	Cantidad de soles pagados en dividendos por año	60%	2017
	OCP 2.5. Pagar dividendos por S/. 900 millones para el 2025	Cantidad de soles pagados en dividendos por año.	65%	2015
	OCP 2.6. Reducir el número de reclamos en 5% por año.	Relación entre número de reclamos por año respecto al año anterior.	50%	2013
OLP 3. Alicorp habrá incrementado el ROE de 5 a 15% para el 2025.	OCP 3.1. Incrementar el margen bruto a 28% para el 2017.	Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior.	50%	2015
	OCP 3.2. Al 2017 reducir la exposición al riesgo por tipo de cambio, mediante la recompra de sus obligaciones en moneda extranjera	Relación entre perdidas por año respecto al año anterior.	60%	2015
	OCP 3.3. Incrementar el margen bruto a 30% para el 2022	Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior.	70%	2012
	OCP 3.4. Renovar al menos dos veces la maquinaria al 2025, automatizando los procesos productivos.	Número de unidades de maquinaria por renovar según revisión semestral.	60%	2018
	OCP 3.5. Reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado	Relación de pérdidas de alimentos por mal proceso de envasado por año respecto al año anterior.	80%	2018
OLP 4. Alicorp habrá incrementado su participación dentro del mercado a un 70% y en el mercado local y 50% en los países de Latinoamérica donde	OCP 4.1 Estandarizar procesos en Brasil y Argentina al 2018.	Porcentaje de la capacidad instalada.	65%	2013
	OCP 4.2 Al 2018 Se deberá reactivar la política de	Número de adquisiciones respecto	50%	2018

realiza operaciones.	adquisiciones y fusiones estratégicas para ganar participación dentro del mercado	al año anterior.		
	OCP 4.3 Al 2018 la participación del mercado colombiano en los ingresos totales de la compañía debe superar el 6%.	Ratio de ventas comparado con el año anterior.	75%	2015
OLP 5. Al 2025 Alicorp deberá lanzar y relanzar al mercado 600 nuevos productos a fin de continuar ganando mayor participación y posicionamiento dentro del mercado	OCP 5.1 Al 2017 Alicorp deberá capturar 25% de la participación del mercado ecuatoriano en línea de langostinos.	Ratio de ventas comparado con el año anterior.	65%	2012
	OCP 5.2 Desarrollar nuevos productos enfocado al segmento corporativo donde el ticket promedio de ventas es de S/. 500.	Ratio de ventas comparado con el año anterior.	70%	2014
	OCP 5.3 Alicorp presentará trimestralmente 15 lanzamientos y relanzamientos de productos.	Número de lanzamientos y relanzamientos.	55%	2016

Capítulo 2

Alineamiento de las Metas TIC con los objetivos de la Institución

Análisis del FODA de Alicorp

Tabla 2. FODA de Alicorp

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Liderazgo en la producción y comercialización de sus líneas de negocio en Perú● Alto desempeño en participación de mercado en los países donde inicia operación.● Portafolio de productos de alta calidad con marcas altamente reconocidas y gran participación de mercado en el Perú y Sudamérica.● Extensa red de distribución a nivel nacional (Perú)● Portafolio de productos segmentado en todos los N.S.E.● Flujo de efectivo y rentabilidad por el nivel de ventas en crecimiento.● - Estructura de capital diversificada	<ul style="list-style-type: none">● Crecimiento de la oferta de los commodities Trigo y Soya● Incremento del consumo per cápita del sector de alimentos y bebidas.● Especialización de la oferta de productos● Crecimiento del sector retail a nivel nacional (ampliación de la oferta)● Crecimiento demográfico.● Mercados desatendidos del sector en crecimiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">● Alto nivel de endeudamiento financiero.● Manejo financiero deficiente● Imposibilidad de trasladar los costos a los precios finales● Estructura operativa burocrática del área de sistemas.	<ul style="list-style-type: none">● Fenómeno de El Niño● Volatilidad de precios de los commodities● Riesgo cambiario● Inseguridad ciudadana● Cambios en los hábitos de consumo● Marcas propias del canal moderno● Elecciones presidenciales

Análisis del FODA de TIC

Tabla 3. FODA de TIC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuda en la estandarización de procesos ● Interés por la aplicación de nuevas tecnologías ● Fácil acceso a la información ● Existencia de recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fácil acceso a las nuevas tecnologías ● Constante avance de la tecnología ● Tendencia al uso de tecnología verde ● Mercado en crecimiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Alta resistencia al cambio ● Recursos tecnológicos modernos muy escasos ● Resistencia a los cambios de la nueva tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambiante regulación gubernamental que genera mayor uso de los recursos de TI ● Barreras comerciales crecientes

Matriz de evaluaciones de factores internos

Tabla 4. Matriz de evaluaciones de factores internos

ITEM	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Ayuda en la estandarización de procesos[1]	0.15	4	0.6
2	Interés por la aplicación de nuevas tecnologías	0.15	4	0.6
3	Fácil acceso a la información	0.15	3	0.45
4	Existencia de recursos tecnológicos	0.05	3	0.15
TOTAL				1.8

DEBILIDADES				
1	Alta resistencia al cambio	0.15	4	0.6
2	Recursos tecnológicos modernos muy escasos	0.2	3	0.6
3	Resistencia a los cambios de la nueva tecnología	0.15	3	0.45
		1	TOTAL	1.65

Matriz de evaluaciones de factores externos

Tabla 5. Matriz de evaluaciones de factores internos

ITEM	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Fácil acceso a las nuevas tecnologías	0.15	2	0.3
2	Constante avance de la tecnología	0.42	4	1.68
3	Tendencia al uso de tecnología verde	0.1	3	0.3
4	Mercado en crecimiento	0.05	2	0.1
TOTAL				2.38
AMENAZAS				
1	Cambiante regulación gubernamental que genera mayor uso de los recursos de TI	0.18	3	0.54
2	Barreras comerciales crecientes	0.1	3	0.3

1	TOTAL	0.84
----------	--------------	-------------

Resultados análisis FODA

Tabla 6. Resultados del análisis FODA

FODA	PESO PONDERADO	
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1.8	1.65
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	2.38	0.84

Análisis del plan operativo anual de TIC

Tabla 7. Análisis del plan operativo anual de TIC

COD.	Responsable	Proyectos	Costo del producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
P1	Área de TI	Desarrollo de un sistema web	S/ 30,000.00	X	X	X									
P2	Área de TI	Implementación del sistema web desarrollado	S/ 1,550.00				X								
P3	Área de TI	Desarrollo de aplicativo móvil para los clientes	S/ 5,000.00			X	X								
P4	Área de TI	Implementación de aplicativo móvil para los clientes	S/ 735.00					X							
P5	Área de TI	Capacitación del uso de los sistemas implementados	S/ 650.00					X	X					X	X
P6	Área de TI	Renovación de licenciamiento de antivirus	S/ 9,840.00											X	X
P7	Área de TI	Mantenimiento de servidores	S/ 17,892.00						X					X	X
P8	Área de TI	Auditoría	S/ 6,500.00				X						X		

P9	Área de TI	Mantenimiento de sistemas o aplicativos existentes	S/ 6,840.00	X	X
P10	Área de TI	Copia de seguridad de los recursos de la empresa	S/ 8,430.00	X	X
P11	Área de TI	Optimización de los procesos	S/ 6,230.00	X	

Se realiza un listado de todos los programas y proyectos a realizarse en el transcurso del año, en base a la estrategia del departamento de TIC.

Tabla de resumen de análisis de costos

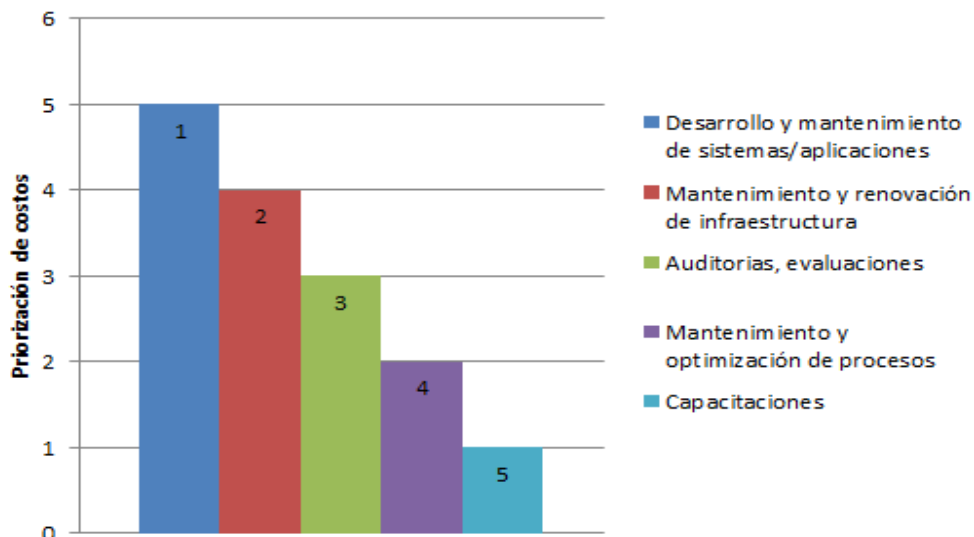


Figura 2. Tabla de resumen de análisis de costos del plan operativo TIC.

Resultados de la tabla de resumen

Como resultado se indica que el proyecto de desarrollo y mantenimiento de sistemas/aplicativos representa el gasto más alto, por consiguiente, cuando la dirección de TI optimice los costos de este programa/proyecto se contará con dinero para otros proyectos relevantes para la empresa.

Alineamiento de las metas TIC con los objetivos de la Institución

Mapeo de las metas corporativas de COBIT con los objetivos estratégicos institucionales.

Tabla 8. Alineamiento de las metas TIC con los objetivos de la institución

Estrategias de Negocio	Metas Corporativas COBIT 5	Clasificación
Crear nuevos productos de consumo masivo.	MCC2. Cartera de productos y servicios competitivos	P
	MCC17 Cultura de innovación de producto y negocio	P
Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándose a marcas paraguas o por lanzar.	MCC2. Cartera de productos y servicios competitivos	P
Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	MCC9. Toma estratégica de Decisiones basada en Información	P
Innovar en productos especializados y más saludables.	MCC2. Cartera de productos y servicios competitivos	P
	MCC3. Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activos)	S
	MCC17. Cultura de innovación de producto y negocio	P
Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	MCC3. Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activos)	S
Desarrollar un plan de abastecimiento de comidas (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	MCC16. Personas preparadas y motivadas	P
Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	MCC2. Cartera de productos y servicios competitivos	P
	MCC17. Cultura de innovación de producto y negocio	P
Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	MCC1. Valor para las partes interesadas de las inversiones de negocio	P
Ofrecer productos en envase familiar a precios económicos	MCC2. Cartera de productos y servicios competitivos	P

Mapecto del objetivo estratégico con los objetivos estratégicos de COBIT

Mapeo entre las Metas Corporativas de COBIT 5																		
		Meta corporativa																
		Valor para las partes interesadas de las Inversiones de Negocio	Cartera de productos y servicios competitivos	Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activo)	Cumplimiento de leyes y regulaciones externas	Transparencia financiera	Cultura de servicio orientada al cliente	Continuidad y disponibilidad del servicio de negocio	Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante	Toma estratégica de Decisiones basadas en información	Optimización de costes de entrega del servicio	Optimización de la funcionalidad de los procesos de negocio	Optimización de los costes de los procesos de negocio	Programas gestionados de cambio en el negocio	Productividad operacional y de los empleados	Cumplimiento con las políticas internas	Personas preparadas y motivadas	Cultura de innovación del producto y del negocio
Estrategias del Negocio		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
EN1	Crear nuevos productos de consumo masivo.		P															P
EN2	Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.		P															
EN3	Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.									P								
EN4	Innovar en productos especializados y más saludables.		P	S														P
EN5	Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.			S														
EN6	Desarrollar un plan de abastecimiento de commodities (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.																P	
EN7	Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.		P															P
EN8	Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	P																
EN9	Ofrecer productos en envase familiar a precios económicos		P															
Puntaje		5	25	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5	15
Seleccionados			2															
Maximo			40															
Minimo			0															
Promedio			20															

Figura 3. Mapecto del objetivo estratégico con los objetivos estratégicos de COBIT

Las metas corporativas de COBIT que superaron el valor promedio

MCC2. Cartera de productos y servicios competitivos

MCC17. Cultura de innovación del producto y del negocio

Alineamiento de metas corporativas y metas de TI

Mapeo entre las Metas de TI de COBIT																		
		Meta corporativa																
		Alineamiento de TI y la estrategia de negocio	Cumplimiento y soporte de la TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas	Compromiso de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TI	Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	Realización de beneficios del portafolio de Inversiones y Servicios relacionados con las TI	Transparencia de los costes, beneficios y riesgos de las TI	Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio	Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas	Agilidad de las TI	Seguridad de la información, infraestructuras de procesamiento y aplicaciones	Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	Capacitación y soporte de procesos de negocio integrando aplicaciones y tecnología en procesos de negocio	Entrega de Programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad	Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones	Cumplimiento de TI con las políticas internas	Personal del negocio y de las TI competente y motivado	Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio
Metas de TI		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
MCC2	Cartera de productos y servicios competitivos	S		p		s		s	p			s	p	p	p	p	s	p
MCC17	Cultura de innovación del producto y del negocio	P		p		s			p				p	s	s		s	p
Puntaje		6	0	10	0	2	0	1	10	0	0	1	10	6	6	5	2	10
Seleccionados				1					2				3					4
Maximo		10																
Minimo		0																
Promedio		6																

Figura 4. Alineamiento de metas corporativas y metas de TI

Metas corporativas de COBIT 5

Metas corporativas de COBIT 5 cuyo puntaje es mayor al valor promedio:

- Compromiso, de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TI
- Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas
- Capacitación y soporte de procesos de negocio integrando aplicaciones y tecnología en procesos de negocio
- Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio

Conclusiones

En vista del estudio realizado se observa que Alicorp enfatiza dos de sus estrategias de negocio, lo cual está aliando con 4 metas de TI, en donde se busca incrementar la variedad en la cartera de sus productos y la parte de la innovación en cuanto al producto y para la ampliación en el mercado competitivo.

En síntesis, las fuerzas internas de TI son desfavorables al cumplimiento de la estrategia institucional, debido al peso ponderado de 0.56 obtenido en relación a las fortalezas, mientras que las debilidades poseen un 0.62. Las amenazas alcanzan un 0.74 en relación al 0.36 obtenido en función de las oportunidades, es decir, no se aprovechan las oportunidades externas y eviten las amenazas, por lo tanto, se deben generar acciones de carácter estratégico que utilicen las oportunidades externas y minimicen las amenazas. En base a las metas alineadas con las metas de COBIT se observa que la cartera de productos y servicios competitivos es lo que más puntaje tiene, mostrando que dicha estrategia está más alineada con las estrategias de negocio.

De tal manera se concluye que el proyecto de mayor inversión es el de mantenimiento y desarrollo de aplicaciones ya que está relacionado directamente con la optimización de proceso que incluye en la reducción de tiempo, agilización de actividades y reducción de costos.

Lista de referencias

- Lucía, O., & Morales, A. (2007). La investigación formativa en los procesos de investigación asumidos en la universidad. *Sotavento MBA, unknown*(10), 68–73.
- Ms, A., Lorena, E., Del, R., Dra, A., Aurora, D., & Aranda, L. (2008). *Valoración de la empresa ALICORP S.A.A.*