

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Empresa de Producción de Envases

Metálicos – Envases Ventanilla S.A. 2014 al 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Abril Paredes, Guido Francisco

Benavente Orellana, Edwin Hugo

Cárdenas Fernández, Carlos Mauro

Tinoco Mendoza, David Josué

Asesora: Carolina Pretell Pardo

Surco, abril 2014

Agradecimientos

Expresamos nuestra especial gratitud a la plana docente de CENTRUM por dotarnos de herramientas fundamentales para nuestro quehacer profesional y a la profesora Carolina Pretell Pardo, por la asesoría brindada para el desarrollo de esta tesis.



Dedicatoria

A Dios y a cada uno de nuestros familiares que nos acompañan incondicionalmente en todo el proceso de formación académica, motivándonos y apoyándonos permanentemente.



Resumen Ejecutivo

La empresa EVENSA lleva 13 años dedicada a la elaboración de cilindros metálicos de 55gl, tapas *twist off* y envases de hojalata los cuales son utilizados por la agroindustria. En función a ello, se trabajara en: (a) desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos, (b) generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos, (c) ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción, (d) incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos, (e) actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas, (f) desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.

De este modo se aspira al logro de los objetivos trazado, a través del desarrollo, mantenimiento y fortalecimiento de las ventajas competitivas, trabajando especialmente en estrategias enfocadas a lograr la visión. Se espera que el 2024, la empresa EVENSA obtenga una posición más sólida en el mercado nacional, y una participación importante en los mercados mundiales, que aseguran la existencia y rentabilidad del sector industrial.

Abstract

EVENSA is a company that has elaborated 55gal metal cylinders, twist lids, and tinplate containers for thirteen years. These products are used by agroindustry. On such a basis, (a) we will work to develop promotional campaigns to expand market share and enter new segments, (b) generate trade agreements with the most important customers for the company to retain an loyalty, (c) increase the number of strategic alliances with major suppliers of production inputs, (d) increase investment in new technology machines to shorten and speed up processes, (e) constantly update staff on the use of new technologies in their production lines and administrative areas, (f) develop new products to diversify the customer base.

Thus aspirational path to achieving the objectives through the development, maintenance and strengthening of competitive advantage, especially in focused working strategies to achieve the vision. It is hoped that for 2024 EVENSA could obtain a stronger position at national market and a more important participation in the global markets. This will ensure the existence and profitability of the industrial sector.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión	5
2.3 Misión	6
2.4 Valores	6
2.5 Código de Ética	6
2.6 Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa	8
3.1 Análisis del Entorno (PESTE)	8
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	8
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	9
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	11
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	13
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	14
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	16
3.3 La empresa EVENSA y sus competidores.....	16
3.3.1 Poder negociador de los proveedores.....	17
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	19
3.3.3 Amenazas de los sustitutos	22

3.3.4 Amenazas de los entrantes	22
3.3.5 Rivalidad entre competidores.....	22
3.4 La empresa EVENSA y sus Referentes	23
3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	23
3.6 Conclusiones	25
Capítulo IV: Evaluación Interna	27
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	27
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	27
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	29
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	30
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	31
4.1.5 Recursos humanos (H).....	33
4.2 Matriz de los Factores Internos (MEFI).....	35
4.3 Conclusiones	36
Capítulo V: Intereses de la Empresa EVENSA y Objetivos de Largo Plazo	37
5.1 Intereses de la Empresa EVENSA	37
5.2 Matriz de Intereses de la Empresa EVENSA (MIO)	37
5.3 Objetivos de Largo Plazo	40
5.4 Conclusiones	44
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	45
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	45
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	45
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	48
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	49
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	50

6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	50
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	50
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	51
6.9	Matriz de Ética (ME)	53
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	54
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	57
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	57
6.13	Conclusiones	57
Capítulo VII: Implementación Estratégica		60
7.1	Objetivos de Corto Plazo	60
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	63
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	66
7.4	Estructura de la Organización de la empresa	65
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	68
7.6	Gestión del Cambio.....	70
7.7	Conclusiones	70
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		71
8.1	Perspectivas de Control.....	71
8.1.1	Aprendizaje interno	71
8.1.2	Procesos	72
8.1.3	Clientes	72
8.1.4	Financiera	72
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	72
8.3	Conclusiones	72
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....		75

9.1 Conclusiones Finales.....	75
9.2 Recomendaciones Finales	78
9.3 Futuro de la Empresa EVENSA	81
Referencias.....	82



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Volumen de Importación de Metal y Aluminio para Envases</i>	4
Tabla 2. <i>Manufactura: Valor Agregado Bruto</i>	11
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	16
Tabla 4. <i>Los Proveedores de Materia de la Empresa EVENSA</i>	17
Tabla 5. <i>Proveedores de Productos para Acabado Final de las Tapas</i>	18
Tabla 6. <i>Proveedores de Productos para Acabado Final de los Envases</i>	18
Tabla 7. <i>Proveedores de Productos para Acabado Final de los Cilindros</i>	19
Tabla 8. <i>Compradores de Tapas con Mayor Poder de Negociación</i>	20
Tabla 9. <i>Compradores de Envases 1/2 LB con Mayor Poder de Negociación</i>	21
Tabla 10. <i>Compradores de Cilindros con Poder de Negociación</i>	21
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	24
Tabla 12. <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	25
Tabla 13. <i>Resultados Totales de Ventas en el 2011</i>	31
Tabla 14. <i>Resultados totales de ventas en el 2012</i>	32
Tabla 15. <i>Matriz de Factores Internos</i>	35
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	40
Tabla 17. <i>Resultados globales de la encuesta de satisfacción del cliente 2012 – 2013.</i> ..	42
Tabla 18. <i>Matriz FODA</i>	46
Tabla 19. <i>Matriz PEYEA</i>	47
Tabla 20. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	51
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	52
Tabla 22. <i>Matriz de Rumelt</i>	53
Tabla 23. <i>Criterio de Calificación de la Matriz de Ética</i>	55

Tabla 24. <i>Matriz Ética</i>	55
Tabla 25. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	56
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	58
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	59
Tabla 28. <i>Objetivos de Largo y Corto Plazo</i>	64
Tabla 29. <i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas</i>	67
Tabla 30. <i>Tablero de Control Perspectivas</i>	73
Tabla 31. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	74



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Circuito productivo en la fabricación de la hojalata y envases metálicos.....	2
<i>Figura 2.</i> Las 15 categorías de empaques de mayor crecimiento en América Latina, 2011 -2015.....	3
<i>Figura 3.</i> Indicadores de gobernabilidad en el Perú, 1998 y 2009.....	8
<i>Figura 4.</i> Tasas de crecimiento económico – proyecciones en Latinoamérica 2013 – 2015.....	9
<i>Figura 5.</i> Tipo de cambio nominal: ene00-jul13.....	10
<i>Figura 6.</i> Gasto en inversión y desarrollo como porcentaje del PBI.....	13
<i>Figura 7.</i> Número de patentes otorgadas en países de América Latina.....	14
<i>Figura 8.</i> Costos de degradación ambiental (salud y calidad de vida).....	16
<i>Figura 9.</i> Organigrama de la empresa EVENSA.....	28
<i>Figura 10.</i> Resumen de ventas por líneas, 2011.....	32
<i>Figura 11.</i> Resumen de ventas por líneas, 2012.....	33
<i>Figura 12.</i> Matriz de la posición estratégica.....	48
<i>Figura 13.</i> Ubicación de la organización en base a la matriz MBCG.....	49
<i>Figura 14.</i> Factores de éxito señalado en las matrices EFI y EFE.....	49
<i>Figura 15.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	50
<i>Figura 16.</i> Organigrama para la empresa EVENSA	69
<i>Figura 17.</i> Estructura para formar una estrategia en términos operativos.....	70

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento (ver Figura 0) fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

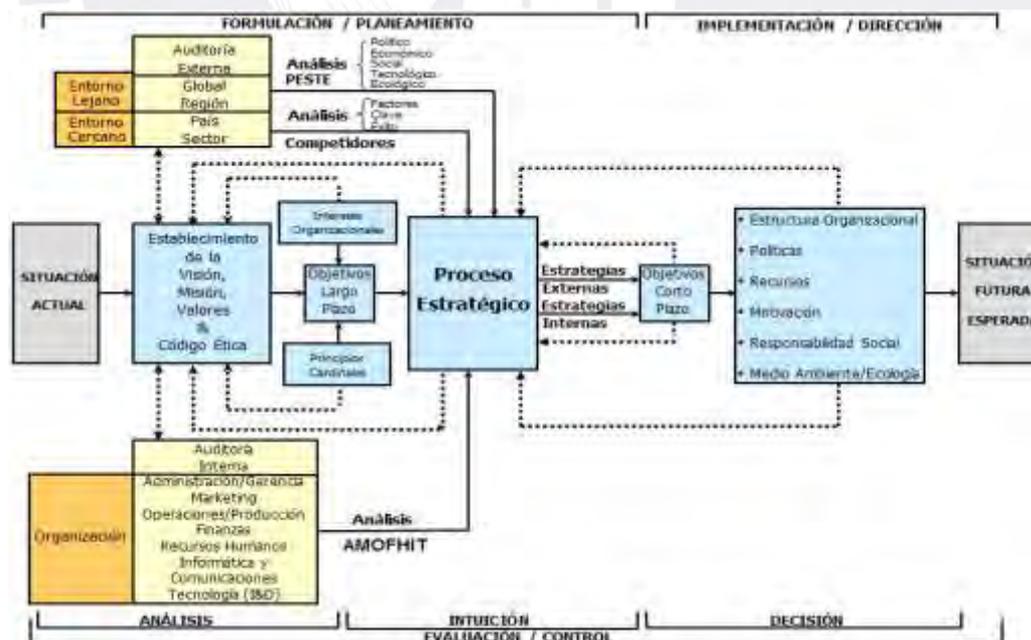


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General

1.1 Situación General

La industria del envase, conformada por las industrias de plástico, papel, cartón, metal, aluminio, y de vidrio, ha estado en continuo crecimiento y evolución en el mundo y en el mercado peruano debido al rol importante que cumple en las economías de los países, representando alrededor de entre 1% y 2% del producto bruto interno (PBI) mundial, generando millones de empleos, brindando beneficios y valor agregado a los consumidores finales de la sociedad (ReportLinker, 2012).

En la presentación que hicieron los representantes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2009) respecto a los embalajes y envases para la exportación, se define al envase como el recipiente, de cualquier material que sea y cualquiera sea la forma que adopte, que está destinado a contener mercancías, para su empleo a partir del mismo y destinado a individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unilateralmente las mercancías, pudiendo estar confeccionando con uno o más materiales distintos. Los envases se clasifican según su estructura; su propiedad de barrera a los gases, vapor, aromas y sabores; su propiedad de barrera a la luz; su capacidad aislante; su hermeticidad y su resistencia mecánica.

El proceso de fabricación de la hojalata electrolítica, la de mayor consumo, comprende diversas etapas (ver Figura 1), que se inicia con la obtención de las láminas de acero las cuales pasan por diversos procesos hasta llegar finalmente al producto metálico que se encuentra listo para su utilización como insumo industrial en la fabricación de envases de hojalata, que pueden ser de dos piezas (cuerpo y tapa) o de tres piezas (cuerpo, tapa y fondo) soldados eléctricamente, que se utilizan para el envase de productos como atún sardina, palmitos, espárragos, pimientos, jugos concentrados, rodajas de frutas en almíbar, etc. (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2011).

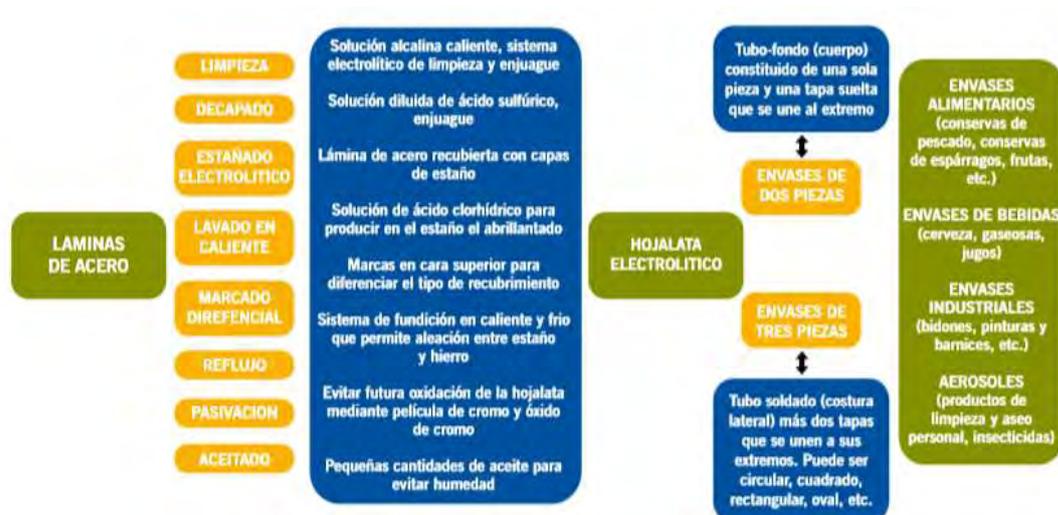


Figura 1. Circuito productivo en la fabricación de la hojalata y envases metálicos. Tomado de “Proyecciones,” por Sociedad Nacional de Industrias, 2011, p.42. Recuperado de http://www.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_850.pdf

Para el año 2015 se espera que el volumen de envases y empaques producidos supere los 4,5 billones de unidades, impulsado por un aumento en el consumo que lideran las economías emergentes en el mundo. En América Latina, países como Brasil, México, Chile, Argentina, Perú y Colombia han registrado en los últimos años índices sostenidos de crecimiento, superiores a los de la mayoría de países desarrollados, por su dinamismo y por la apertura al comercio internacional que se vienen dando con los tratados firmados recientemente. La mayor capacidad adquisitiva de las poblaciones en América Latina está generando, además de un aumento en el consumo de empaques, una demanda de envases con propiedades de funcionalidad que superen los límites tradicionales de protección y respondan a necesidades específicas de uso. Como se puede observar en la Figura 2, los lácteos son los que lideran la mayor demanda en América Latina (El empaque, 2012).

Respecto al avance de las industrias peruanas dedicadas a la producción de envases de plástico, vidrio, cartón y aluminio, la Asociación de Exportadores [ADEX] reportó que exportan en conjunto más de US\$ 200 millones al año, cifra que duplica el valor comercializado hace cinco años, por lo que es importante actualizarse en todas las innovaciones que la industria de envases y embalajes desarrolla (RPP, 16 octubre, 2013).

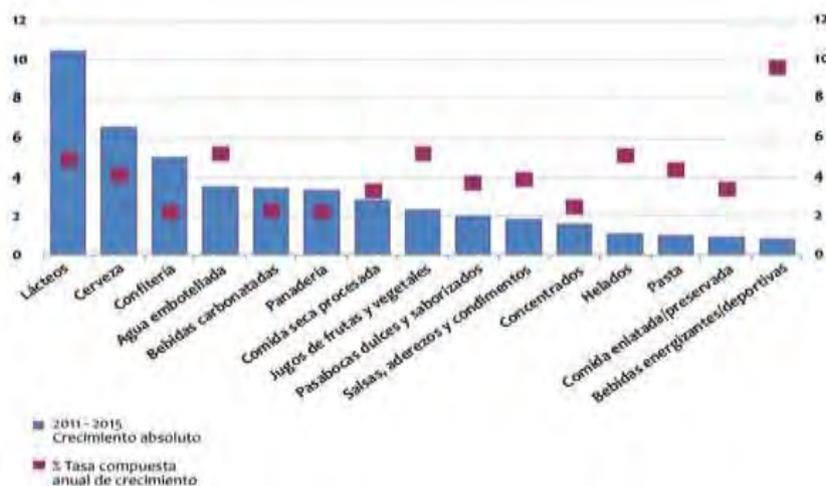


Figura 2. Las 15 categorías de empaques de mayor crecimiento en América Latina, 2011 - 2015. Tomado de “Mercados emergentes activan la industria de maquinaria de envases,” por El empaque, 2012. Recuperado de http://www.elempaque.com/ee/secciones/EE/ES/MAIN/MERCADOS/MERCADOS/doc_89626_HTML.html?idDocumento=89626

Según el reporte de la Sociedad Nacional de Industrias (2010), el subsector de metal y aluminio importó 85,000 toneladas a un precio de US\$1,300 por tonelada, ha tenido una recuperación después de la crisis del 2009 (ver Tabla 1). Hay empresas como Gloria y Nestlé que se han involucrado en el proceso productivo de envases y hay otras empresas especializadas, como Metalprack, Metalpren y EVENSA orientadas a la producción de latas para conservas.

La empresa ENVASES VENTANILLA S.A, con nombre comercial EVENSA., fue fundada el 09 de diciembre de 1999, la oficina principal está ubicada en la calle Manuel Olaechea 134 Miraflores, Región Lima. La empresa cuenta con una planta de fabricación en el pasaje “A” s/n entre Av. Alonso de Molina y Av. Cusco en el distrito de Ventanilla – Callao con un área de 6000 m². Cuenta con 45 trabajadores que laboran en 1 turno de trabajo. La empresa EVENSA importa desde diversos países materia prima a partir de la cual elabora los productos que comercializa, los principales insumos utilizados son las bobinas de acero LAF y láminas de hojalata electrolítica. Desarrolla tres líneas de producción: (a) cilindros metálicos de 55gl, (b) tapas *twist off* y (c) envases de hojalata.

Tabla 1

Volumen de Importación de Metal y Aluminio para Envases

Empresa	Enero - Diciembre			Enero - Setiembre	Var %
	2007	2008	2009	2010	2009/2008
Gloria S.A.	47,878	47,438	34,399	42,576	-27.5
Metalpren S.A.	14,056	14,504	8,931	6,393	-38.4
Fábrica de Envases S.A.	11,299	9,277	8,587	5,343	-7.4
Packaging Products del Perú S.A.	11,723	9,144	8,114	6,646	-11.3
Nestlé Perú S.A.	7,601	6,762	5,545	5,780	-18
Envases Los Pinos S.A.C.	4,757	3,687	3,290	3,682	-10.8
Intradevco Industrial S.A.	1,807	4,012	2,771	3,038	-30.9
Resto de Empresas	15,513	14,748	10,665	10,853	-27.7
Total	114,634	109,572	82,303	84,312	-24.9

Nota. Su partida arancelaria 721012 y 721050. Peso neto en toneladas. Tomado de Reporte Sectorial de Industrias de Envase de Hojalata, por Sociedad Nacional de Industrias, 2010.

Según la clasificación general de los envases, los productos que fabrica EVENSA se caracterizan por ser opacos y tener una buena resistencia. La empresa sigue en forma secuencial todo el proceso de fabricación solicitado por la Sociedad Nacional de Industrias, manteniendo las certificaciones de calidad correspondientes a cada línea de producción. Los compradores de los productos fabricados lo destinan mayoritariamente para envasar jugos de frutas y vegetales, y comida enlatada preservada, los cuales de acuerdo con las 15 categorías de empaques de mayor crecimiento en América Latina 2011 -2015, registran índices sostenidos de crecimiento, lo que justifica la mayor demanda que tiene la empresa.

1.2 Conclusiones

La empresa EVENSA es parte de la industria del envase de metal, importa los insumos para la elaboración de cilindros metálicos de 55gl, tapas twist y envases de hojalata los vienen registrando un incremento en su demanda a nivel mundial y nacional. El mercado es bastante competitivo y la Sociedad Nacional de Industrias hace referencia a las empresas que tienen mayores volúmenes de producción, entre las cuales aún no se encuentra EVENSA, pese a su buen desempeño en los últimos años, por lo que deberá incorporar tecnologías que le permitan obtener mayor producción y calidad de acuerdo a los estándares internacionales.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Las industrias demandantes del metal continúan incrementándose debido al mayor requerimiento de envases y tapas para diversos fines. La empresa Envases Ventanilla S.A debe continuar con el crecimiento progresivo que ha tenido en forma sostenida durante 13 años, pese a las diversas dificultades a las que ha hecho y tendrá que hacer frente, por el recrudecimiento de la crisis financiera internacional.

La empresa Envases Ventanilla S.A. tiene el compromiso de satisfacer plenamente a los clientes, así como cumplir con los más altos estándares de calidad, a través de procesos y controles adecuados en las tres líneas de producción. La empresa asume la responsabilidad con el cuidado medioambiental, brindando seguridad y prevención contra accidentes en el lugar de trabajo, asegurando de que esté construido, equipado y dirigido de manera que suministre una adecuada protección a los colaboradores, permitiéndoles desarrollar al máximo sus capacidades.

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2008), la visión de la organización “es la definición deseada de su futuro, implica un enfoque a largo plazo en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (p. 61).

Se plantea como visión:

Al año 2024, la empresa EVENSA S.A. será una empresa reconocida a nivel nacional por la confección de envases y tapas metálicas satisfaciendo los más altos estándares de calidad y exigencias del mercado, generando bienestar para sus clientes, con el respaldo de un equipo de colaboradores altamente capacitado y actualizado, socialmente responsable.

2.3 Misión

De acuerdo con la visión que se tiene, se plantea como misión para la empresa EVENSA:

Diseñar y producir tapas y envases metálicos con innovación y calidad de insumos, que contribuyan a la conservación de productos de la industria de consumo en el mercado nacional, velando por la salud de los consumidores y creando valor para la sociedad en general, inversionistas, trabajadores, y sectores relacionados.

2.4 Valores

Los valores que debe sostener y poner en práctica la empresa ENVASE S.A. en

1. Integridad: cumplimiento con todos los ofrecimientos realizados al cliente.
2. Servicio: se prioriza la satisfacción del cliente proponiendo alternativas de solución creativas.
3. Compromiso: responsabilidad en la entrega de los pedidos en forma eficiente y oportuna.
4. Respeto: entre los colaboradores y los clientes, promoviendo el buen trato y relaciones interpersonales saludables, desarrollando confianza y conduciéndonos con amabilidad todo el tiempo.
5. Innovación: involucramiento en investigaciones y aplicación de las nuevas tecnologías para optimizar la producción y desarrollar mejores prácticas de conservación medioambiental

2.5 Código de Ética

De acuerdo con D'Alessio (2008), el código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos (p. 70).

Los aspectos éticos considerados para

1. Evitar conflictos de interés con proveedores o clientes.
2. Rechazar cualquier práctica relacionada con soborno u obtención de beneficios personales en forma impropia.
3. No se utilizará ningún fondo o activo de la empresa para apoyar campañas políticas o entrega de contribuciones políticas.
4. Protección de la información de los proveedores y clientes.
5. Participación activa en programas de reciclaje de materiales y contribución al cuidado medioambiental, como parte del compromiso con la responsabilidad social.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se han establecido las visión, misión, valores y código de ética para la empresa industrial EVENSA. Así mismo, son cinco los valores y cinco los cinco los lineamientos de ética lo cual acompañan a la visión y misión de EVENSA.

La visión tiene como objetivo principal situar en diez años a la empresa para que sea reconocida a nivel nacional por la confección de tapas *twist off*, envases de ½ libra y cilindros de 55 gls satisfaciendo los más altos estándares de calidad y exigencias del mercado.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno (PESTE)

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La forma de gobierno del Perú es republicana, democrática, social, independiente y soberana, en la Constitución Política se registra los fundamentos legales de la nación. El actual plan de gobierno respalda la inversión privada, sin embargo los indicadores de efectividad en cuestión de gobernabilidad están en descenso. A pesar de los cambios en la institucionalidad, la efectividad del sector público ha disminuido (ver Figura 3). Mientras los actos de corrupción persistan a nivel país y no se cuente con mecanismos de control que permitan frenarlos a tiempo, el Perú no podrá obtener los resultados que la inversión privada y la ciudadanía espera. Para revertir estos resultados se requiere que las instituciones conviertan los recursos públicos en mejores servicios, con rendición permanente de cuentas, coordinación continua entre el gobierno nacional con los gobiernos regionales y locales, entre otras recomendaciones.

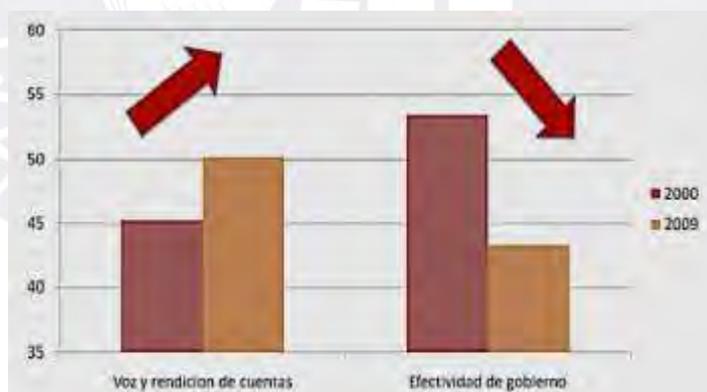


Figura 3. Indicadores de gobernabilidad en el Perú, 1998 y 2009.

Tomado de “Perú: Gobernabilidad y Gestión Pública,” por J. Frank (2011).

Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/quovadis_2011/4.pdf

Se presenta como oportunidad para todas las empresas privadas, la apertura que tiene el gobierno y la política de Estado hacia la inversión y como amenaza el hecho que aún no se cuente con la capacidad de mejorar la efectividad en la gestión pública, lo que crea inestabilidad y repercusiones que pueden afectar a la inversión privada.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana acumuló 14 años de consecutivo crecimiento, a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana. Las perspectivas económicas favorables para el Perú se deben al impulso del consumo privado y la ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos. A ello, se suma la confianza de los agentes económicos, a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión de gobiernos. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, el Perú es una "estrella en ascenso", y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad (Proinversión, 2013) (ver Figura 4).



Figura 4. Tasas de crecimiento económico – proyecciones en Latinoamérica 2013 - 2015
Tomado de “resultados macroeconómicos,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>

El Tipo de Cambio, ha predominado una tendencia a la baja en la última década, alcanzando su nivel más bajo de 2.552 en Enero de 2013, luego de lo cual ha ocurrido un ligero incremento hasta 2.778 en Julio 2013. La Figura 5 muestra la evolución del Tipo de Cambio desde Enero de 2000 hasta Julio de 2013. Esta situación promueve un clima de inestabilidad e incertidumbre especialmente para aquellos que están involucrados en actividades de importación, exportación (BCRP, 2013).



Figura 5. Tipo de cambio nominal: ene00-jul13.

Tomado de “Tipo de cambio nominal,” por BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos-2/07-tipo-de-cambio-nominal.html>

El informe del INEI (2013) sobre el comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre, muestra que el valor agregado bruto de la actividad manufacturera a precios constantes de 1994 presentó un crecimiento de 1,4%, en relación al mismo periodo de 2012. Este resultado favorable es sustentado por la mayor producción de las principales industrias que conforman esta gran actividad de transformación. Entre las industrias que registraron crecimientos en sus niveles de producción destacan: industrias metálicas básicas (26,4%), productos manufacturados diversos (12,6%), industria de papel, edición e impresión (7,8%), fabricación de productos metálicos (6,6%) y la fabricación de productos minerales no metálicos (4,8%), atenuada por la reducción de la producción de la industria textil y de cuero (10,9%), industria de muebles de madera y metal (6,2%), industria alimenticia (3,3%) y la industria química (0,1%) (ver Tabla 2).

Es una gran oportunidad para las empresas el crecimiento continuo que registra la economía peruana y el incremento en la producción de las industrias. Se presenta como amenaza la inestabilidad en el tipo de cambio y la crisis económica externa que afecta las actividades de importación y exportación.

Tabla 2

Manufactura: Valor Agregado Bruto

Actividad	2013/2012				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim.
Manufactura	-0,1	3,2	1,4	1,5	1,5
Industria Alimenticia	-1,9	0,1	-3,3	-1,6	-1,3
Industria Textil y de Cuero	-18,1	-9,2	-10,9	-12,8	-14,7
Industria de Muebles de Madera y Metal	-8,1	-1,4	-6,2	-5,3	-4,4
Industria del Papel, Edición e Impresión	2,9	5,9	7,8	5,6	4,8
Industria Química	6,5	6,5	-0,1	4,2	4,5
Fabricación de Productos Minerales No Metálicos	11,7	9,1	4,8	8,4	10,0
Industrias Metálicas Básicas	-2,2	22,4	26,4	14,8	10,7
Fabricación de Productos Metálicos	0,7	-0,8	6,6	2,1	4,1
Productos Manufacturados Diversos	0,4	27,7	12,6	12,7	6,4

Nota. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Valores a precios constantes de 1994. Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2013,” por INEI, noviembre 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/1-pbi-iii-trimestre-2013.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), en el 2007 aprobó doce Políticas Nacionales prioritarias y se diseñó la Estrategia Nacional CRECER como una intervención articulada de las entidades públicas (a nivel de gobierno nacional, regional y local), las entidades privadas, de la cooperación internacional y la sociedad civil que directa o indirectamente están vinculadas a la lucha contra la pobreza y las exclusiones. Esta estrategia tiene como ejes el desarrollo de las capacidades humanas y el respeto de los derechos humanos; la promoción de oportunidades y capacidades económicas, y una red de protección social; asimismo, constituye el Módulo Perú como una herramienta de esta estrategia para el ámbito urbano.

La reforma de los programas sociales busca reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema que afectan especialmente a las zonas rurales a través de la integración y fusión de estos, el replanteamiento de sus focos y mediciones, el drástico recorte de sus gastos administrativos y la movilización integral de todo el aparato estatal en la lucha contra la pobreza. El Plan de Reforma de los Programas Sociales está orientado a mejorar la calidad y la eficiencia del gasto social y reducir el número de programas de 85 a 25. Esta medida fue tomada en vista de la desarticulación entre los objetivos trazados y los logros alcanzados, el

esquema de intervención ineficiente y la ausencia de sistemas de monitoreo y evaluación. La multidimensionalidad de los problemas sociales requiere de la ejecución de políticas integrales que comprendan acciones multisectoriales y estrategias específicas en las que se contemplen objetivos y metas nacionales, priorizando la acción del Estado en aquellas zonas de mayor incidencia de la pobreza (CEPLAN, 2011, p.89).

La creación de la nueva Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM es parte del esfuerzo institucional del gobierno para impulsar el diálogo como mecanismo para lograr el entendimiento entre los ciudadanos, las empresas y el Gobierno. Asimismo, se busca impulsar una cultura de diálogo entre el Estado, los partidos políticos, la sociedad civil y el empresariado. El primer reporte de la citada oficina, señala que el mayor número de conflictos sociales tienen origen en la actividad minera (38.1%) seguidos por las actividades de hidrocarburos y minería informal (15.2%) y actividades agrarias, que incluyen producción de hoja de coca, concesiones forestales, reservas comunales y territoriales y áreas naturales protegidas (12.1%). Las regiones con mayor número de conflictos son: Loreto, Cusco, Junín, Ancash, Cajamarca, Puno (Ministerio del ambiente, 2012, p.11)

Respecto al aspecto demográfico, según las cifras reveladas por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), hasta junio del 2013 la población del Perú asciende 30 millones 475 habitantes, con una edad promedio de 25 años. Durante el año 2012, la población se incrementó a una tasa de crecimiento anual de 1,13%. La densidad poblacional es de 23,7 habitantes por kilómetro cuadrado (Reformas en agenda de la Presidencia del consejo de Ministros [PCM], 2013). La población urbana estimada es de 75.9% de la población del país (INEI, 2005). Al cierre del 2010 la PEA era de 15'676,000 personas a nivel nacional, y que, de seguir la misma tendencia, sumaría casi 2 millones más al 2015 (Perú21, 2011).

La empresa debe aprovechar como oportunidad la implementación de programas sociales para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema, en el contexto de su compromiso social y también le es favorable el crecimiento de la población del Perú, que implica que la demanda de lo que se produce será mayor. Se presenta como amenaza los continuos conflictos sociales que interfieren en el normal desenvolvimiento del proceso de distribución.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según lo registra el Banco Mundial (2013), el gasto en investigación y desarrollo de Perú alcanza el 0.15% del PBI, gasto que está por debajo de economías líderes de la región como Chile con 0.37% o Brasil con 1.16%; y muy por debajo de economías desarrolladas como Estados Unidos con 2.90 %, Corea con 3.74% o Alemania con 2.82%. La Figura 6 muestra el gasto en inversión y desarrollo de los países citados, así como el gasto promedio mundial.

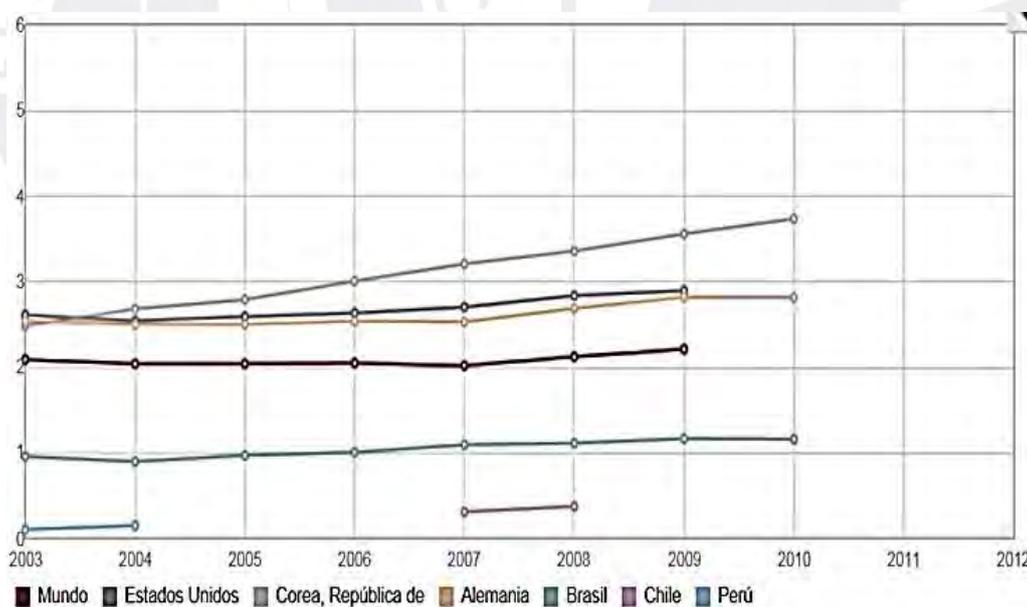


Figura 6. Gasto en inversión y desarrollo como porcentaje del PBI.

Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB),” por El Banco Mundial, 2013.

Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries/1W-US-KR-DE-BR-CL-PE?display=graph>

De acuerdo con CEPLAN (2011), la escasa productividad laboral promedio, que es diez veces inferior al valor mostrado por las economías desarrolladas según la OIT, obedece al limitado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva. El indicador más representativo de este atraso del Perú con número de patentes otorgadas a sus residentes, apenas quince frente a más de 100 en países como Argentina y México (ver Figura 7).

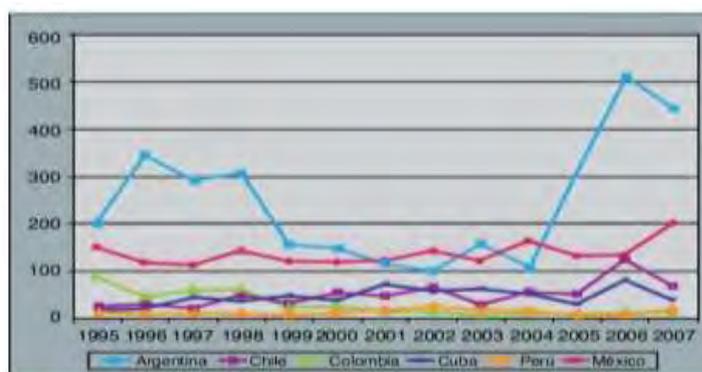


Figura 7. Número de patentes otorgadas en países de América Latina. Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Se presenta como amenaza para la empresa el hecho de que la inversión que el Estado hace en tecnología está por debajo de economías líderes de la región, lo que también afecta a la industria nacional, y el bajo gasto que se hace para investigación y desarrollo de Perú repercute en el nivel de productividad laboral promedio, tornándola la escasa.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La gestión ambiental en el Perú se ha ido fortaleciendo con avances paulatinos que se iniciaron en la década de los noventa con la aprobación del Código de Medio Ambiente y los Recursos Naturales (Decreto Legislativo N° 613); la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (Decreto Legislativo N° 757); la creación del Consejo Nacional del Ambiente – CONAM, como un ente articulador de la gestión ambiental del país; y, luego de más de veinte años, con la creación del Ministerio del Ambiente en el 2008, así como la aprobación de instrumentos estratégicos para la gestión ambiental de los tres niveles de gobierno, tales como: la Política Nacional del Ambiente y el Reglamento del Sistema

Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental – SEIA en el 2009 y el Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA Perú 2011-2021, en el año 2011. En el año 2012 el gobierno creó mediante Resolución Suprema N° 189 – 2012- PCM una Comisión Multisectorial encargada de elaborar propuestas normativas y políticas orientadas a mejorar las condiciones ambientales y sociales bajo las que se desarrollarán las actividades económicas (Ministerio del ambiente, 2012, p.7).

Según el resumen ejecutivo que presentó el Banco Mundial (2007), el marco de gestión ambiental peruano ha evolucionado continuamente y en el Análisis Ambiental del Perú [AAP] se examinó los hitos en la evolución de la Gestión ambiental en el Perú durante 1950-2005, enfocando cuatro áreas amplias: (a) conservación y manejo de los recursos naturales, (b) conservación de la biodiversidad, (c) gestión ambiental sectorial y control de la contaminación; y (d) saneamiento ambiental.

El costo de la degradación ambiental en el Perú es más alto que en otros países con niveles de ingreso similares. Estudios del costo de la degradación ambiental llevados a cabo en Colombia, un país de América Latina con nivel de ingreso medio-alto, y en otros países de África del Norte y el Medio Oriente con niveles de ingreso bajo-medio, demuestran que el valor monetario de la elevada morbilidad y mortalidad típicamente se encuentra debajo del 2 por ciento del PBI en estos países, cuando en Perú es del 2.8 por ciento del PBI (ver Figura 8).

Es una amenaza el alto costo que la degradación ambiental tiene en el Perú, lo que implica que como país no se tiene aún los niveles que los estándares internacionales exigen, sin embargo es una oportunidad para el país el fortalecimiento progresivo de la gestión ambiental, en el cual están involucradas las empresas productoras, como EVENSA, permitiéndole elevar sus estándares de calidad, para poder estar en condiciones de ingresar al mercado internacional.

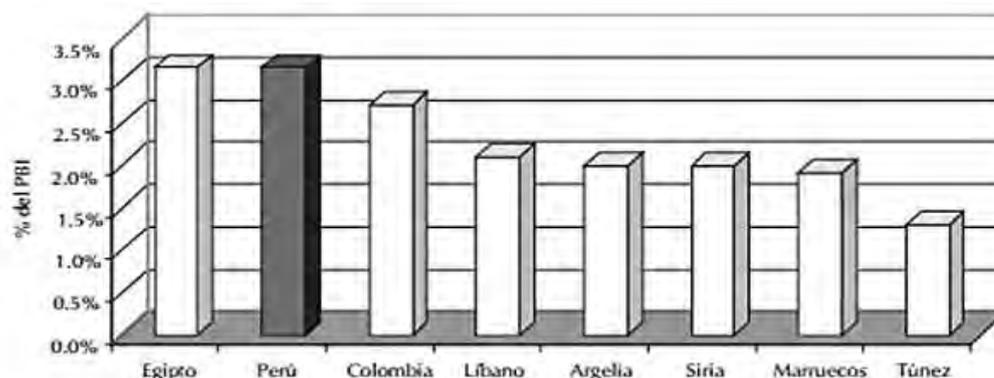


Figura 8. Costos de degradación ambiental (salud y calidad de vida). Tomado de “Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible,” por Banco Mundial, 2007. Recuperado de <http://goo.gl/ENmdc6>.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 3 se establece la matriz de evaluación de factores externos o también conocida como Matriz MEFE.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Promoción de la inversión privada como parte de la política gubernamental.	0.08	3	0.24
2. Promoción del diálogo como mecanismo para lograr el entendimiento entre los ciudadanos, las empresas y el gobierno.	0.08	3	0.24
3. Crecimiento continuo de la economía peruana.	0.10	3	0.30
4. Incremento en la producción de las industrias	0.09	3	0.27
5. Mayor demanda de productos y servicios.	0.10	4	0.40
6. Implementación de programas sociales para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema.	0.09	2	0.18
7. Fortalecimiento progresivo de la gestión ambiental y mayor exigencia en los estándares de calidad.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.62		1.71
Amenazas			
1. Disminución de la efectividad del gobierno con repercusiones para la empresa privada.	0.06	2	0.12
2. Tendencia a la baja en el tipo de cambio.	0.05	2	0.10
3. Crisis económica externa afecta actividades de importación, exportación.	0.05	2	0.10
4. Perturbación del proceso de distribución por los conflictos sociales.	0.06	3	0.18
5. Bajo nivel de productividad laboral.	0.06	3	0.18
6. Inversión en tecnología por debajo de economías líderes de la región, afectando a la industria nacional.	0.05	2	0.10
7. Alto costo de la degradación ambiental en el Perú.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.38		0.83
TOTAL	1.00		2.54

Nota. La matriz presenta un valor de 2.54 que es levemente superior al promedio por lo que se debe poner énfasis para neutralizar las amenazas 4 y 5 principalmente.

3.3 La empresa EVENSA y sus competidores

3.3.1 Poder negociador de los proveedores

La empresa EVENSA cuenta con diversos proveedores de materia prima a partir de las cuales elabora los productos que comercializa (ver Tabla 4). La materia prima se importa desde diversos países, dependiendo del tipo de materia prima. Para algunos casos, como las láminas de hojalata, se tiene varias empresas proveedoras, por lo que su poder de negociación es menor que en otros casos en los que solo se cuenta con un proveedor en particular.

Tabla 4

Los Proveedores de Materia de la Empresa EVENSA

PAIS	MATERIA PRIMA	PROVEEDOR DEL EXTERIOR
BRASIL	BRIDAS Y TAPONES	GREIF EMBALAGENS IND DO BRASIL
BRASIL	BARNIZ FINAL, ESMALTES, COMPUESTO TAPA GARRA	THE VALSPAR CORPORATION
ALEMANIA	COMPUESTO NOVISEAL PARA TAPA	ACTEGA DS GMBH
JAPON	BOBINAS	MARUBENI-ITOCHU STEEL INC
EL SALVADOR	BOBINAS	CONSORCIO INTERNACIONAL
LUXEMBURGO	BOBINAS Y LAMINAS DE HOJALATA	ARCELORMITTAL FLAT CARBON EUROPE SA
FRANCIA	LAMINAS DE HOJALATA	ARCELORMITTAL FLAT CARBON EUROPE SA
CHINA - SHANGHAI	LAMINAS DE HOJALATA	TITAN STEEL CORPORATION
CHINA	BOBINA	STEEL RESOURCES

El poder negociador de los proveedores de productos para acabado final de las Tapas es alto pues se dispone de pocos proveedores según el tipo de servicio que se requiere (ver Tabla 5). El poder negociador de los proveedores de productos para acabado final de los Envases es alto, pues se dispone de pocos proveedores según el tipo de servicio que se requiere (ver Tabla 6).

Tabla 5

Proveedores de Suministros para Final de las Tapas

Proveedores	Productos para acabado final
ARELLANO SANTOYO GILBERTO BERNARDINO	ARTES
INDUSTRIAS PLASTICAS CAUTE S.R.L.	BOLSAS
GRAFINAL S.A.	TINTAS
RESYCLA SOLVENT S.A.C.	SOLVENTES
MALSE COSEIMGRAF EIRL.	
	PRODUCTOS PARA LIT.
KURESA S.A.	CINTA EMBALAGE
DICOMET PERU S.A.C.	GRASAS
MAGIC COLOR S.A.C.	FILM STRECH
SERVICIOS Y ESTRATEGIA ECOLOGICA EIRL -	
SERESE EIRL	AGUA DESTILADA
MACROQUIMICOS S.A.C.	VASELINA LIQUIDA
LUBCOM SAC	ACEITES/GRASAS

Tabla 6

Proveedores de Suministros para Envases

Proveedores	Productos para acabado final
W.R. GRACE & CO	TAPA/ENVASES/CILINDROS-
PAPELERA DEL SUR S.A.	TAPAS/ENVASES - CAJAS
Acuña Castilla, Rainer Alcides	TAPAS/ENVASES - ARTES
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA KIMY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ENVASES - CARTONES
NEGOCIACIONES BHELO HORIZONTE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ENVASES 1/2 LB - PARIHUELAS
MAGIC COLOR S.A.C.	TAPAS/ENVASES - FILM STRECH

El poder negociador de los proveedores de productos para acabado final de los Cilindros es alto pues se dispone de pocos proveedores según el tipo de servicio que se requiere (ver Tabla 7). Para el caso de los proveedores de acero, frisas y tinta se tienen varias opciones, por lo que su poder sería menor.

Para la empresa EVENSA sus principales proveedores son de materias primas, insumos, y maquinaria, la cual en su mayoría es importada. La cantidad de proveedores de materias primas para la industria del envase en el mundo es limitada, por ello los proveedores poseen un poder relativamente alto de negociación dentro del mercado internacional. Son

factores críticos de éxito la disponibilidad de materia prima y la capacidad financiera que tenga la empresa para adquirir mayor cantidad de volumen.

Tabla 7

Proveedores de Suministros para Cilindros

Proveedores	Productos para acabado final
QUIMICA GOLDEN S.A.C.	PINTURA
CONSORCIO DE PRODUCTOS INDUSTRIALES C&V S.A.C.	THINER
COMERCIAL DEL ACERO S.A.	ACERO
TUBISA S.A.C.	ACERO
RESINAS SINTETICAS Y DERIVADOS S.A.	ESMALTES
SOCIEDAD INDUSTRIAL VULCANO SRL	THINER
Gonzales Llontop; Ángela M.	TRAPO INDUSTRIAL
DISTRIBUCIONES GENERALES P&K SAC.	PERNOS
TUBOS Y PERFILES METALICOS S.A.	ACERO
MACROSEL PERU S.R.LTDA.	SELLOS DE SEGURIDAD
INSUMOS INDUSTRIALES ULA S.R.L.	CLAMP
R. INDUSTRIA RUBBER PARTS S.A.C.	FRISA
INGENIERIA Y DESARROLLO DEL CAUCHO S.A.C.	FRISA
Laminados y Extruidos de Caucho SAC	FRISA
GUERRA MENDOZA ROSA ANA	TRAPO INDUSTRIAL
INDUSTRIAS VIZCAIA S.R.L.	CLAMP
Distribuidora Lual Colors EIRL.	TINTAS
FLINK S.A.C.	PRECINTOS
LLUMPO SANTILLANA ROMULO OMAR	TINTAS

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de tapas y envases de ½ LB es alto, al ser mucha la cantidad de productores, lo que determina una fuerte rivalidad la cual se incrementa al ser el crecimiento del sector lento. Por el contrario, el poder de negociación de los compradores de cilindro es bajo, debido a que son muy pocos los que venden este producto, como la empresa EVENSA.

Algunos factores que pueden influenciar en el poder de negociación de los compradores son:

- Si los costes derivados de cambiar de proveedor son bajos, el comprador no se siente “amarrado” a ningún proveedor en particular, aumentando con ello su poder de negociación.

- Si el producto que compran no representa una alta fracción de sus costes, los compradores con alta rentabilidad son menos sensibles a los precios, disminuyendo con ello su poder de negociación.
- Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble hacia atrás absorbiendo al proveedor, están en posición de exigir concesiones en la negociación, aumentando con ello su poder de negociación.
- Si el comprador tiene una completa información, ello le proporciona una mayor ventaja negociadora.
- Si no existe diferenciación, los compradores pueden encontrar a otros proveedores, aumentando con ello su poder de negociación.

Hay compradores de Tapas que pueden tener mayor poder de negociación, por el volumen de compra que hacen y la suma total de su importe. En la Tabla 8 se presenta una lista de los Compradores de Tapas que pueden tener mayor poder de negociación, en orden de prioridad de importancia.

Tabla 8

Compradores de Tapas con Mayor Poder de Negociación

CLIENTES	SUMA DE CANTIDAD
CAMPOSOL S.A	8590605
GANDULES INC SAC	898003
P&D ANDINA ALIMENTOS S.A.	1207503
ECO - ACUICOLA S.A.C	420006
EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C	1475362
AGROINDUSTRIAS JOSYMAR S.A.C.	383427
CONSORCIO PERU MURCIA S.A.C	419000
MAQUILA AGROINDUSTRIAL EXPORT E.I.R.L	240455
TAL S.A.	450700
PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.	280004
NREPS S.R.L.	169904
ALIMENTOS Y DESARROLLOS S.A.C.	210003
OPEN WORLD EXPORT S.A.C.	355000
PRODUCTOS ENCURTIDOS S.A.	121956

En la Tabla 9 se lista a los compradores de Envases 1/2 LB que tienen mayor poder de negociación, por el volumen de compra y la suma total en ventas se encuentran, por orden de prioridad, los siguientes:

Tabla 9

Compradores de Envases 1/2 LB con Mayor Poder de Negociación

CLIENTES	SUMA DE CANTIDAD
INDUSTRIAL DON MARTIN S.A.C	1961550
INVERSIONES BORSUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	196001
ROSAIMAR S.A.C.	207702
PESQUERA ARTESANAL DE CHIMBOTE E.I.R.L.	196000
CORPORACION KIMBERLY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-CORP KIMBERLY S.A.C	68121

En la Tabla 10 se mencionan los compradores de Cilindros que tienen mayor poder de negociación, por el volumen de compra y la suma total en ventas que les hizo.

Tabla 10

Compradores de Cilindros con Poder de Negociación

CLIENTES	SUMA DE CANTIDAD
AGROMAR INDUSTRIAL S.A.	9001
BASF PERUANA S.A.	12720
PESQUERA CAPRICORNIO S.A.	15843
SELVA INDUSTRIAL S.A.	3915
FRUTOS TONGORRAPE SOCIEDAD ANONIMA	3836
ISOPETROL LUBRICANTS DEL PERU S.A.C.	29959
AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	552918
CLARIANT (PERU) S.A.	4360
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	8718
MOLY-COP ADESUR S.A.	2940
AUSTRAL GROUP S.A.A.	3252
OVOSUR S.A.	811
CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	2800
SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION	674
BLENDING S.A.C.	2544
ACEITES ESENCIALES DEL PERU S.A.C.	198
SUMELPE S.A.C.	435
PETROLEOS DEL PERU PETROPERU SA	251
DESHIDRATADOS TROPICALES S.A.C.	500

Son factores críticos de éxito los costos de producción, la competitividad de precios, la demanda interna, la lealtad del cliente, la tecnología y calidad del producto.

3.3.3 Amenazas de los sustitutos

La amenaza de sustitutos para la línea de Envases y Tapas de metal es muy baja puesto que no se han presentado aún otras opciones a utilizar para productos de agro y para conservas. Situación similar sucede con la línea del cilindro, no tiene sustitutos directos para los tipos de productos para los que se usa. No se percibe una agresividad de las empresas productoras de productos sustitutivos. Son factores críticos de éxito la calidad del producto y la tecnología aplicada en la fabricación.

3.3.4 Amenazas de los entrantes

En los productos de Tapas y Envases la alta rivalidad entre los competidores hace al sector poco atractivo, puesto que no es rentable. Para el caso del producto Cilindro, es mucha la inversión que se requiere para ingresar en el mercado. Los poderes públicos, a través de normativas pueden limitar, o incluso, impedir el ingreso a ciertas actividades, lo cual se considera una barrera de entrada. Son factores críticos de éxito la capacidad financiera, la infraestructura y el personal con experiencia.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

Los rivales en la línea de Tapas y Envases son bastantes y fuertes. Las empresas que tienen mayores recursos pueden defenderse y en el caso de la empresa EVENSA, verse afectada con pérdidas constantes. Se tiene como barreras de salida: la existencia de la línea (activos especializados, costes fijos de salida, interrelaciones estratégicas con otras unidades, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales), lo que obliga a las empresas del sector a seguir compitiendo a pesar de estar obteniendo malos resultados.

Cuando los costes fijos son elevados, obligan a las empresas a trabajar a plena capacidad, provocando una caída de precios por exceso de producción y una alta rivalidad

entre los competidores que hace al sector poco atractivo. Cuando las empresas del sector no han diferenciado sus productos, la elección del comprador se basa en el precio y en el servicio, hecho que incrementa la rivalidad entre los competidores. Son factores críticos de éxito la capacidad financiera, los costos de producción, la competitividad de precios, la demanda interna, la lealtad del cliente, tecnología y calidad del producto.

3.4 La empresa EVENSA y sus Referentes

La empresa EVENSA tiene referentes por cada una de sus líneas, los cuales se mencionan a continuación:

Los referentes de Tapas son:

- METALPREN S.A
- MIVISA (ESPAÑA)

Los referentes de envases 1/2 LB son:

- METALPREN S.A
- FADESA
- GLORIA
- EPINSA
- MIVISA

El referente de Cilindros es: REBICE (España).

3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Según D'Alessio, (2008) a través de la matriz del perfil competitivo se identifica a los principales competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una empresa modelo. El propósito de esta matriz es señalar cómo está la empresa respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información se pueda inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (p. 145).

En la matriz de perfil competitivo para la empresa EVENSA, según se puede observar en la Tabla 11, se ha considerado 9 factores claves de éxito, considerando los pesos y valores respectivos para la empresa Industria de Estampados Metálicos S.A.C., METALPREN S.A., y la empresa REYENSA, consideradas como competidoras, teniendo como resultado que la empresa EVENSA llega a una valoración de 2.76, la cual es un poco menor que la valoración de sus competidoras, debido a la ventaja que le llevan en tecnología y calidad, y competencia de precios.

Tabla 11

Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	EVENSA			INDUSTRIA DE ESTAMPADOS METALICOS S.A.C		METALPREN S.A		REYENSA	
	Peso			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
	Valor	Ponderación							
1. Costos de producción	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. Disponibilidad de materia prima	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
3. Demanda interna	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
4. Lealtad del cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5. Personal con experiencia	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
6. Tecnología y calidad	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
7. Competencia de precios	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
8. Capacidad financiera	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
9. Infraestructura	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		2.76		2.88		2.78		2.86

La Tabla 12 muestra la matriz del perfil referencial donde se toma como principales referentes en las diferentes líneas de producción a las empresas MIVISA S.A, METALPREN y REBICE.

Tabla 12

Matriz del Perfil Referencial

Factores críticos para el éxito	Peso	EVENSA		MIVISA S.A		METALPREN		REBICE	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Costos de producción	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2. Disponibilidad de materia prima	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3. Demanda interna	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
4. Lealtad del cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
5. Personal con experiencia	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
6. Tecnología y calidad	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
7. Competencia de precios	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
8. Capacidad financiera	0.13	3	0.39	4	0.39	4	0.52	3	0.39
9. Infraestructura	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		2.76		3.44		3.66		3.21

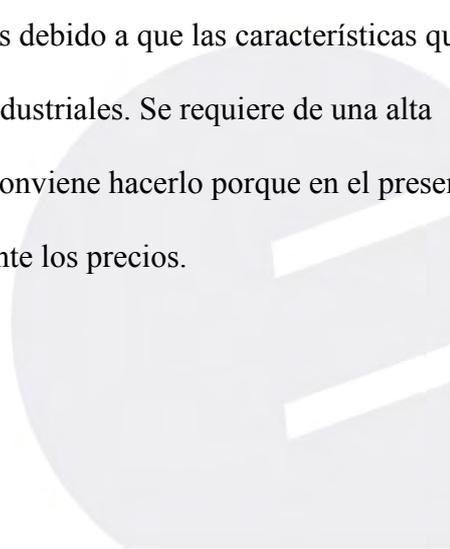
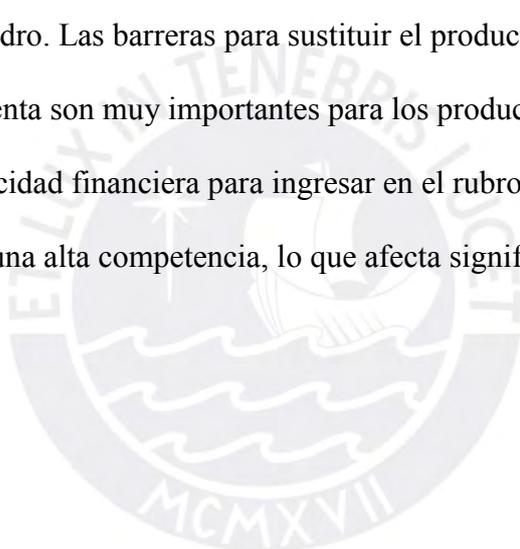
3.6 Conclusiones

La empresa EVENSA se desarrolla en un contexto de oportunidades que pueden favorecer su crecimiento, la política gubernamental actual promueve la inversión privada, promueve el diálogo como mecanismo para lograr el entendimiento entre los ciudadanos y las empresas. Los indicadores muestran un crecimiento económico de 14 años consecutivos, permitiendo que las importaciones de bienes y servicios se incrementen. La cantidad de población del Perú también está en ascenso, lo que significa que la demanda de los productos no disminuirá y por otro lado, se está implementando programas sociales para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema y, se está poniendo mayor atención a la gestión ambiental.

Entre las amenazas que la empresa debe considerar, se tiene que la efectividad del gobierno ha disminuido, en cuanto aún lo logra controlar varios problemas de corrupción, conflictos sociales, inseguridad ciudadana, entre otros. Hay inestabilidad en el tipo de cambio

y la tendencia va en descenso. Se ha reducido las exportaciones de bienes y servicios por la menor demanda externa por nuestros productos, debido a la crisis en el entorno internacional. En el Perú se registra bajo nivel de productividad laboral, la inversión en tecnología está por debajo de economías líderes de la región y el costo de la degradación ambiental en el Perú es alto.

En cuanto a la empresa EVENSA y sus competidores, depende de las líneas de producción en las que compite. El Poder negociador de los proveedores es alto debido a que son los que le proporcionan la materia prima para elaborar las Tapas de garra, los Envases de 1/2 LB y los Cilindros, son pocos y se ubican en diversos países. En cuanto al poder de negociación de los compradores, es alto en las líneas de Tapa y Envase pero no en la línea del Cilindro. Las barreras para sustituir el producto son altas debido a que las características que presenta son muy importantes para los productos agroindustriales. Se requiere de una alta capacidad financiera para ingresar en el rubro y no les conviene hacerlo porque en el presente hay una alta competencia, lo que afecta significativamente los precios.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Las principales áreas funcionales auditadas en todo sector u organización que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son: (a) Administración y Gerencia; (b) Marketing y Ventas; (c) Operaciones y Logística; (d) Finanzas y Contabilidad; (e) Recursos Humanos; (f) Sistemas de Información y Comunicaciones y; (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo. Esta evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas de la organización y, al mismo tiempo, neutralizar las debilidades de la misma (D'Alessio, 2008, p. 166).

4.1.1 Administración y gerencia (A).

La empresa EVENSA, tiene como representante legal declarado ante el registro nacional de proveedores al Sr. De Ferrari Ferrari Bruno Darío. En cuanto a la organización, la empresa cuenta con dos áreas principales (ver Figura 9): la administrativa (Ventas, contabilidad, administración y logística) y la de producción (jefatura de planta, de línea, de control de calidad, y de planificación). Maneja tres líneas de producción: (a) tapas garra para agroexportación o twist, (b) envases de media libra (LB) para conservas, y (c) cilindros de 55 galones.

La gerencia general está comprometida a:

- Proveer los recursos necesarios para mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, operar en concordancia con las prácticas aceptables de la industria, y con pleno cumplimiento de las leyes y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo.
- Fomentar una cultura de prevención de los riesgos laborales para lo cual se inducirá, entrenará, capacitará y formará a sus trabajadores en el desempeño seguro y productivo de sus trabajos.



Figura 9. Organigrama de la empresa EVENSA.

- Exigir que los proveedores y contratistas cumplan con todas las normas aplicables de seguridad y salud en el trabajo.
 - Liderar y brindar los recursos para el desarrollo de todas las actividades en la organización y para la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud a fin de lograr su éxito en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- Se considera como debilidad la poca integración entre el personal limitando el trabajo en equipo.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

Los productos que comercializa Evensa son cilindros de 55 gls. se despachan por unidad con un protector, las tapas se llenan en cajas de 1000 unidades y los envases en cajas de 48 unidades.

El precio de los cilindros es de 30.00 dólares por unidad, el precio de la caja de tapas de 1000 unidades fluctúa entre 30 y 45 dólares dependiendo del diámetro 58,63,82 milímetros de diámetro, los envases de ½ LB se venden a 3.60 dólares por caja de 48 unidades, a los precios de estos productos hay que aumentarles el impuesto IGV 18%. Los productos se venden al crédito 30,60 y 90 días con letras, además los precios se pueden negociar cuando el volumen es alto. Los productos se venden en la planta de Evensa Ventanilla Callao y se entregan en Lima por lo que contamos con cuatro camiones, los clientes lo transportan por su cuenta a Chimbote, Trujillo, Piura etc. La publicidad es mínima dándose solamente por internet.

Hay dos responsables en el área de ventas, uno de ellos sale a ofrecer los productos en las plantas de los clientes. El otro vendedor hace los contactos desde la oficina, aun no se ha trabajado un plan de marketing institucional. Se cuenta con una cartera de clientes estable en cilindros, no así la de tapas y ½ libra que están en una permanente competencia.

Se considera como fortaleza de la empresa el alto nivel de fidelidad de clientes especialmente de cilindros y como debilidad la baja inversión promocional en marketing.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad (D'Alessio, 2008).

La producción de cilindros funciona de la siguiente manera:

Entra la bobina de acero a la cortadora, esta corta el cuerpo, tapa superior y tapa inferior. Posteriormente se prensa el cuerpo por un proceso eléctrico así como las tapas. Luego pasa por un proceso de prueba con aire comprimido para finalmente pasar por el barnizado y pintado llevando al almacén de productos terminados.

La producción de tapas funciona de la siguiente manera:

La materia prima viene en láminas que pasan por un proceso de barnizado y pintado, de allí es traslado a la línea de fabricación para entrar al proceso de corte, posteriormente pasan al proceso de moldura y sello de hermeticidad para finalmente ser colocado en las cajas de 1000 unidades que serán depositados en el almacén de productos terminados.

La producción de envase ½ libra funciona de la siguiente manera:

La materia prima viene en láminas, las cuales pasan por un proceso de barnizado y pintado para luego ser llevadas a la línea de producción a fin de ser cortadas y moldeadas, luego pasan por el proceso de quita de "La rebaba", y finalmente son colocados en cajas de 48 unidades para el almacén de productos terminados.

El área de operación funciona de la siguiente manera

La infraestructura de la Planta tiene un área total de 6 mil metros cuadrados y su distribución es como sigue:

- Línea de cilindros, cuenta con 2 mil metros de área en la que se desarrolla la línea de producción, almacén de suministros, oficina de control de calidad y suministros del producto terminado.
- La línea de Envase y Tapas comparten un área de 2 mil metros en la que operan la línea de producción y el almacén de producto terminado.
- El Almacén cuenta con 2 mil metros y está destinado a la materia prima de las 3 líneas y materiales auxiliares. No se cuenta aún con un stock de los productos.

Se cuenta, además con las maquinarias que participan en cada uno de los procesos de las líneas y aquellas que permiten el transporte de la materia prima y los productos. A pesar de ello, la respuesta de la oferta ante la demanda todavía es lenta.

Se considera como fortaleza de la empresa el adecuado uso de la infraestructura de las oficinas administrativas y de la planta de producción y como debilidad la lenta respuesta de la oferta ante la demanda de tapas y envases.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Como se puede apreciar en la Tabla 13, las ventas, el costo de ventas y la utilidad bruta por línea de productos tienen un resultado total de 8.53% de utilidad bruta sobre las ventas, a nivel de producción para el año 2011, la línea de tapa garra terminó en pérdida (ver Figura 10).

Tabla 13

Resultados totales de ventas en el 2011

RESUMEN 2011	TAPA GARRA	MEDIA LIBRA	CILINDROS	TOTAL GENERAL	
TOTAL VENTAS	2,896,476.76	1,441,676.95	6,093,941.38	10,432,095.09	
COSTO DE VENTAS	-3,339,849.45	-1,318,728.11	-4,883,814.14	-9,542,391.70	
UTILIDAD	-443,372.69	122,948.84	1,210,127.24	889,703.39	8.53%

En la Tabla 14 se muestra las ventas, el costo de ventas y la utilidad bruta por línea de productos tienen un resultado total de 9.03% de utilidad bruta sobre las ventas, a nivel de producción para el año 2012. La línea de tapa garra terminó en pérdida (ver Figura 11).

Tabla 14

Resultados totales de ventas en el 2012

RESUMEN 2012	TAPA GARRA	MEDIA LIBRA	CILINDROS	TOTAL GENERAL	
TOTAL VENTAS	2,758,514.98	1,734,646.90	5,480,198.22	9,973,360.10	
COSTO DE VENTAS	3,158,870.79	1,633,228.82	4,280,896.39	-9,072,996.00	
UTILIDAD	400,355.81	101,418.08	1,199,301.83	900,364.10	9.03%

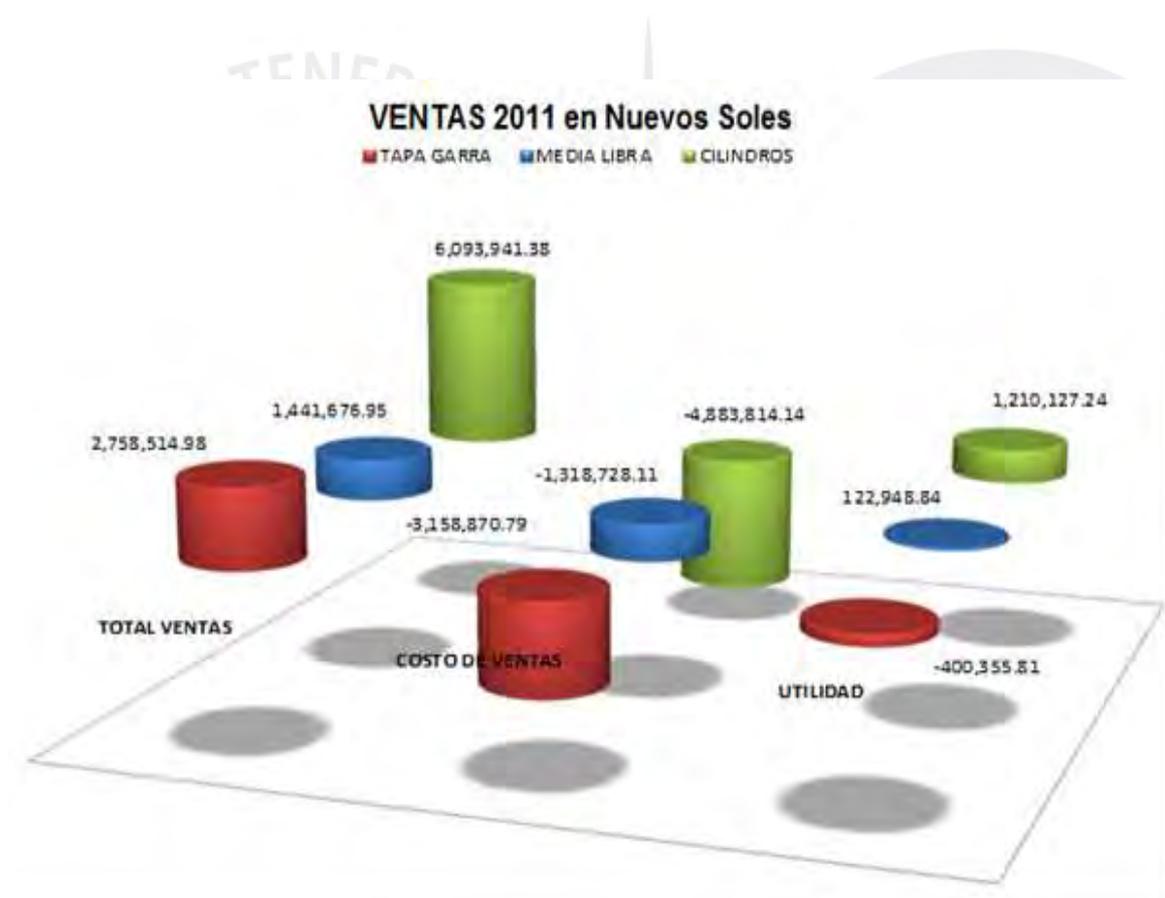


Figura 10. Resumen de ventas por líneas, 2011.



Figura 11. Resumen de ventas por líneas, 2012.

Se considera como fortaleza de la empresa el óptimo uso de los recursos y experiencia en la línea de cilindro y envases de media libra y como debilidad la falta de tomar decisiones adecuadas para evitar pérdidas en la línea de tapa garra.

4.1.5 Recursos humanos (H).

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2008).

Los 45 colaboradores están distribuidos dentro de la empresa EVENSA, por áreas, departamentos, líneas y secciones, lo que permite ser más eficientes y responsable con lo asumido. Alta dirección: directores ejecutivos, gerencia general y representante de la dirección. Área administrativa: departamento comercial y departamento administrativo. Área de producción compuesta por: departamento de planificación (PCP), departamento de producción, línea de cilindros 55gl y sección de corte. Sección de prensas, sección de cuerpo de cilindro, sección de barniz/pintura y sección de serigrafía. Línea de barniz/litografía:

sección de barnizado y sección de litografiado. Línea de tapa garra con: sección 58, 63 y 82 mm y sección 38 mm. Línea de embutido: sección de lata ½ libra, sección de lata ¼ club y sección de tapa. Departamento de control de calidad. Departamento de soporte y apoyo con: mantenimiento, almacenamiento y transporte y limpieza y seguridad.

El clima laboral es bueno, se promueve la integración por medio de eventos que realiza la empresa y se cuenta con personal que tiene varios años trabajando y cuenta con la confianza de la alta dirección. Se cuenta con un manual de funciones en el que se especifica las diversas tareas que le corresponde cumplir a cada uno. Se realizan capacitaciones en forma periódica con el fin de actualizar al personal y potencialice sus capacidades.

Se considera como fortaleza de la empresa la amplia experiencia del personal, especialmente en la producción de cilindros y como debilidad la poca integración entre el personal limitando el trabajo en equipo.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Se utilizan diversas formas de comunicación con los proveedores, los clientes y con el personal. Se encuentra a disposición las radios y la interconexión a través de las plataformas compartidas y las redes sociales. Se considera importante recoger la información y retroalimentación de cada uno de los colaboradores responsables de líneas de producción y de cada una de las áreas. Se cuenta con una sala implementada para estos fines.

Se considera como fortaleza de la empresa la buena integración en los sistemas de comunicación y como debilidad la falta de uso de todos los medios disponibles para una mejor comunicación.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Se hace uso de las nuevas tecnologías de comunicación para poder intercambiar la información sobre el avance diario de lo que sucede en la planta y en las áreas administrativas. Se está en el proceso de incorporar algunas maquinarias y equipos con mayor

tecnología que permitan optimizar los procesos de producción y obtener mejor calidad, para lo que se requiere mayor experiencia en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción y no hay mucha mano de obra especializada en el mercado.

Se considera como fortaleza de la empresa la alta calidad de los productos que se fabrican y como debilidad la falta de actualización en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción.

4.2 Matriz de los Factores Internos (MEFI).

La Tabla 15 presenta los factores internos que se han tomado en cuenta y se han plasmados en su respectiva matriz.

Tabla 15

Matriz de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Alto nivel de fidelidad de clientes.	0.08	3	0.24
2. Adecuado uso de la infraestructura de las oficinas administrativas y de la planta de producción.	0.09	4	0.36
3. Óptimo uso de los recursos y experiencia en la línea de cilindro y envases de media libra.	0.08	3	0.24
4. Amplia experiencia del personal, especialmente en la producción de cilindros.	0.08	3	0.24
5. Buena integración en los sistemas de comunicación.	0.08	3	0.24
6. Alta calidad de los productos que se fabrican.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.58		1.59
Debilidades			
1. Poca integración entre el personal limitando el trabajo en equipo.	0.06	1	0.06
2. Baja inversión promocional en marketing.	0.07	2	0.14
3. Concentración en ventas de las 03 líneas en un solo cliente respectivamente.	0.08	2	0.16
4. Lenta respuesta de la oferta ante la demanda de tapas y envases.	0.08	2	0.16
5. Falta de toma de decisiones adecuadas para evitar pérdidas línea de tapa garra.	0.08	2	0.16
6. Falta de uso de todos los medios disponibles para una mejor comunicación.	0.06	2	0.12
7. Falta actualización en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.42		0.94
Total	1.00		2.53

4.3 Conclusiones

La empresa EVENSA comercializa tres líneas de producción: (a) Tapas garra para agro exportación o twist, (b) Envases de media libra (LB) para conservas y (c) Cilindros de 55 galones. Cuenta con solidez financiera y sus utilidades se han ido incrementando en los últimos años. Los directivos de la empresa muestran responsabilidad en todas las responsabilidades asumidas proporcionando un ambiente de trabajo saludable. La infraestructura de las oficinas administrativas y de la planta de producción es amplia y adecuada para los fines convenientes. Se tiene amplia experiencia, especialmente en la producción de cilindros, con alcance al mercado nacional e internacional, la calidad de los productos que se comercializa es alta y la calificación del personal en las distintas áreas de la empresa es buena.

Respecto a sus debilidades, aún no se ha implementado un plan de marketing, necesita actualizar en forma permanente la página web, no cuenta con un stock de los productos en Tapas y envases para poder responder en forma más rápida ante la demanda del mercado. La captación de número de clientes para la línea de tapas garra es baja y falta mayor experiencia en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción.

Capítulo V: Intereses de la Empresa EVENSA y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Empresa EVENSA.

Los intereses del sector son aquellos fines que la empresa intenta alcanzar para obtener el éxito en los mercados donde compite. De acuerdo con D'Alessio (2008), los intereses se clasifican a partir de dos criterios: (a) según su nivel de intensidad, pueden ser de supervivencia, vitales, mayores o periféricos, y (b) con respecto a la interacción de los agentes dentro del sector, pueden ser comunes u opuestos.

5.2 Matriz de Intereses de la Empresa EVENSA. (MIO)

La comercialización de diversos productos provenientes de la agroindustria se ha incrementado, requiriendo de envases que puedan conservar en mejores condiciones el producto que será importado o exportado, por lo que la competencia entre las empresas fabricantes de envases ha elevado su nivel. El mayor poder adquisitivo de la población hace que la demanda de productos agroindustriales se incremente, al igual que la exigencia en la calidad del producto y le corresponde a la empresa EVENSA ofrecer envases y tapas que contribuyan con este propósito, garantizando a sus clientes la adquisición de un material resistente y que ha cumplido con todos los procedimientos requeridos por la Sociedad Nacional de Industrias, comprometidos con la salud integral del usuario final.

De acuerdo con la visión planteada de la empresa EVENSA, los intereses organizacionales son los siguientes:

- Conservar un precio competitivo en el mercado, con el fin de mantener la alta demanda de los productos por parte de los clientes los cuales permiten que la empresa pueda tener un buen posicionamiento.
- Concretar alianzas estratégicas con los proveedores, con la finalidad de lograr precios más competitivos. Es importante considerar especialmente a proveedores que

proporcionan la materia prima principal que son las bobinas de acero LAF y láminas de hojalata electrolítica a partir de la cual se desarrolla las tres líneas de producción.

- Fidelizar a los clientes otorgándoles un producto de alta calidad, satisfaciendo todas sus demandas. Comenzar con la cartera de clientes de la líneas de producción que tienen menos tiempo en el mercado, como son los de tapas en garra o twist y los de envases de hojalata.
- Invertir en la capacitación y actualización de los colaboradores que laboran en diversas áreas, para elevar la calidad del producto y la satisfacción del cliente. El avance permanente de la tecnología permite que los procesos puedan ser optimizados y cada uno de los colaboradores, desde sus respectivas especialidades debe mantenerse actualizado.
- Elevar la cantidad y calidad de productos ofrecidos, cumpliendo con las exigencias de los estándares internacionales. Con pleno conocimiento de que la demanda de productos agroindustriales y los envases que los contienen se incrementa a nivel mundial, es de vital importancia brindar las mejores condiciones que contribuyan a la preservación y resistencia para el traslado. Las tendencias mundiales rigen el desarrollo de los envases en cuanto a diseño, materiales, tecnología, y roles que deben de evaluarse en la decisión de compra y la cadena de suministro.
- Incrementar mayor participación en el mercado, ingresando a nuevos mercados. Hay clientes fidelizados, sin embargo, para las líneas de tapas en garra o twist y los de envases de hojalata se necesita seguir captando nuevos clientes y llegar a lugares nuevos, previo estudios de la demanda y de los mercados.
- Generar aumento en la rentabilidad, obteniendo el retorno de la inversión y capacidad financiera estable para la expansión progresiva. Es importante que cada una

de las líneas de producción sea lo suficientemente capaz de lograr los rendimientos esperados.

En la Tabla 16 se muestra los intereses organizacionales que la empresa EVENSA S.A. considera que se debe tomar en cuenta. Se señala si la relación posee intereses comunes (aliados) o intereses opuestos (competidores).

La empresa EVENSA tiene como proveedores a empresas de distintos países, en diversos tipos de materias primas e insumos que se requieren para las Tapas Garra o twist, para los Envases de media libra (LB) y para los Cilindros de 55 galones. Cada uno de estos proveedores tiene una relación vital para la empresa pues sin ellos la empresa no podría desplegar toda la actividad que realiza.

Todos los clientes son muy importantes para la empresa y se requiere que puedan ser fidelizados, otorgándoles la plena garantía de la calidad de los productos que obtiene, manteniendo precios competitivos. La labor que desempeña cada uno de los colaboradores es fundamental para alcanzar el éxito de la empresa, muchos de ellos tienen muchos años trabajando y permanecen fieles, están identificados con la visión y misión, comparten intereses comunes con la empresa. En la industria del envase se encuentran involucradas grandes empresas que operan a nivel nacional e internacional, por lo que su crecimiento es importante pero a la vez se considera un interés opuesto, porque su competencia hace que los precios puedan bajar, en ocasiones, hasta debajo de su costo de producción, lo que genera pérdidas. El Ministerio de Comercio Exterior se encuentra en una posición periférica, permite a través de los diversos tratados internacionales que establece, la expansión de la empresa, facilitando la entrada de la materia prima e insumos principales y otorgando el respaldo legal respectivo para la comercialización de los productos que hacen uso de los envases. La Sociedad Nacional de Industrias se presenta como una institución privada referente en América Latina, y contribuye al desarrollo industrial en el Perú, promoviendo la

competitividad, la generación de valor y el desarrollo sostenible del país, a través de un equipo de personas comprometidas altamente capacitadas.

Tabla 16

Matriz de Intereses de EVENSA

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Conservar un precio competitivo en el mercado.	*Proveedores de materia prima *Clientes	**Industria del envase	
2. Concretar alianzas estratégicas.	*Proveedores de materia prima *Clientes		
3. Fidelizar a los clientes.	*Clientes	*Proveedores de materia prima	
4. Invertir en la capacitación y actualización de los colaboradores.	*Colaboradores	*Sociedad Nacional de Industrias	
5. Elevar la cantidad y calidad de productos ofrecidos.	*Proveedores de materia prima *Clientes	** Importadores **Industria del envase *Consumidor final	*Ministerio de Comercio Exterior
6. Incrementar mayor participación en el mercado.	*Clientes	*Sociedad Nacional de Industrias	**Industria del envase *Consumidor final
7. Incrementar la rentabilidad.	*Proveedores de materia prima *Clientes	*Consumidor final	**Industria del envase

Nota. *Intereses comunes **Intereses opuestos

5.3 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y en cierto modo, la suma de los objetivos a largo plazo, constituye la visión. A partir de ello, se hace referencia a la visión de la empresa EVENSA S.A., para especificar claramente los objetivos a largo plazo.

Al año 2024, la empresa EVENSA estará entre las dos mejores del país en la confección de envases ½ LB, tapas twist off y cilindros de 55 gls, contando con un equipo de colaboradores altamente capacitado y actualizado para poder cumplir con las necesidades de los clientes, con responsabilidad social, incrementando los ingresos y optimizando la

rentabilidad de la empresa para contribuir con el desarrollo económico del país. Definida la visión de la empresa EVENSA se plantean los siguientes objetivos a largo plazo, con el fin de cumplir con la visión:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al año 2024, aumentar en un 50% la capacidad instalada efectiva de producción de envases $\frac{1}{2}$ LB, tapas twist off y cilindros de 55 gls, pasando a una producción de 57' 600 000 envases, 60' 000 000 tapas y 150,000 cilindros.

Para poder incrementar la capacidad instalada, se requiere que se ajusten los procedimientos de producción. El departamento de planificación y control de la producción tiene la responsabilidad de recabar los partes de producción de las diferentes líneas para su ingreso al sistema SIDIGE y el procedimiento es según la línea de producción. Los indicadores que a considerar son: índice de rendimiento de producción (IRP), índice de eficiencia de producción (IEP), índice de paradas de producción (IPP), índice de compras (IC), índice de tiempo de respuesta de reclamos (ITR), índice de atención de pedidos (IAP), índice de tiempo de retraso de pedidos (IRPE). Los periodos de medición son por día y por meses.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Lograr para el año 2024 que el 100% de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a sus respectivas especialidades, posean por lo menos una nueva certificación cada dos años, como parte de la identificación con la visión de la empresa.

El desempeño del personal mide el rendimiento del personal, se relacionan indicadores que evalúan sus habilidades según el puesto, la disciplina requerida para un buen trabajo en equipo, mayor productividad, y la seguridad en el trabajo. Para potencializar cada una de sus habilidades y capacidades se requiere que puedan participar de capacitaciones especializadas en forma periódica, especialmente en el uso de las nuevas tecnologías que

vienen implementadas en las maquinarias de última generación, lo que le permitirá acortar los tiempos e incrementar su capacidad de producción.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Al 2024, incrementar las ventas a nivel nacional pasando a vender 57'000,000 tapas twist off, 59'000,000 envases ½ LB, y 148, 000 cilindros de 55 gls.

El incremento de las ventas está directamente relacionado con la satisfacción del cliente por lo que se cuenta con los resultados de una encuesta que permite la retroalimentación y búsqueda de soluciones que mejoren los principales puntos críticos a mejorar, como son: (a) puntualidad, (b) estado y presentación del producto, (c) facilidades de pago, (d) precios y (e) atención al cliente.

La encuesta de satisfacción evalúa el periodo 2012-2013 obteniéndose como resultado global un aumento en todos los indicadores (ver Tabla 17), principalmente en el de atención al cliente, evidenciándose que ha habido un particular interés en mantener relaciones cordiales con los clientes, un buen canal de comunicación y una preocupación por atenderlos de manera oportuna. Sin embargo cabe destacar que ninguno de los indicadores ha alcanzado el nivel deseado de 5 puntos establecido para este periodo.

Tabla 17

Resultados Globales de la Encuesta de Satisfacción del Cliente 2012 - 2013

Puntos críticos	ago.- abr. 12	mar. 13	Diferencia
Puntualidad	3.98	4.58	0.60
Presentación	4.26	4.61	0.35
Facilidades de Pago	4.19	4.31	0.12
Precio	4.07	4.10	0.03
Atención al cliente	3.98	4.90	0.92
TOTAL	4.10	4.50	0.40

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Para el 2024, generar utilidades netas superiores al 15% anual sobre las ventas, y reinvertir el 90% de las utilidades netas anuales por los primeros 5 años a partir del año 2014 en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales.

Debido a desbalances económicos que ha habido especialmente en la línea de producción de tapas de garra, se traza como objetivo que cada una de las líneas sea capaz de generar su rentabilidad y utilidades respectivas, y la forma de recuperar los niveles deseados es poder reinvertir el total de las utilidades durante 5 años consecutivos, en pro de la mejora de sus procesos misionales como (a) la actualización de sus líneas de producción, (b) la implementación de programas de innovación y desarrollo, (c) la ejecución de programas publicitarios, entre otros factores.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el año 2024, optimizar la calidad de los sistemas de gestión de las líneas de producción obteniendo anualmente el reconocimiento y certificación correspondiente.

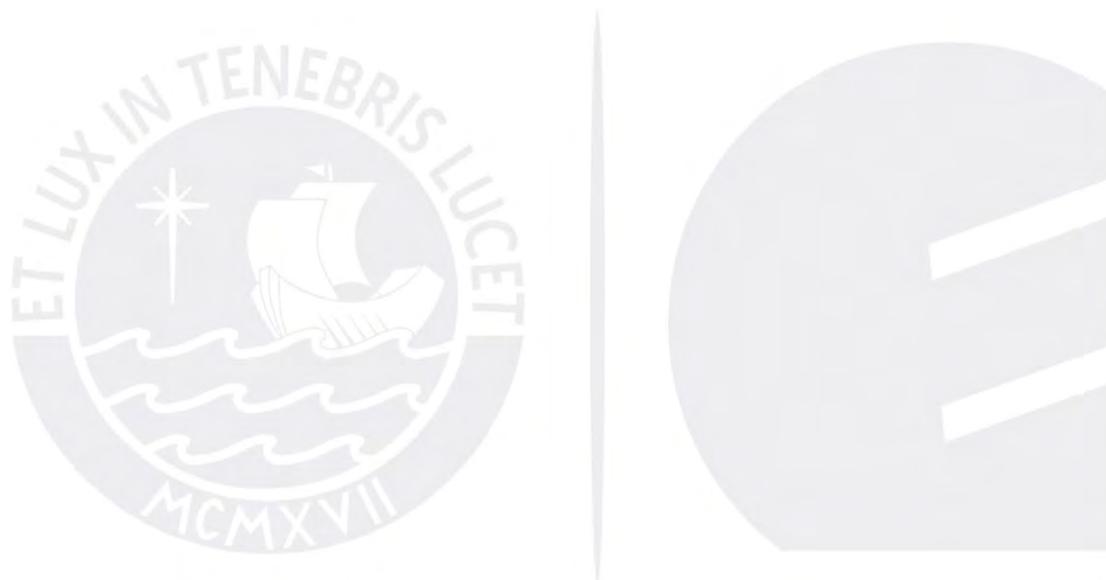
Es fundamental que la empresa mantenga los estándares de calidad requeridos en la industria nacional e internacional, con el fin de que los clientes tengan la satisfacción y garantía de que los productos que se le ofrecen cuentan con el cumplimiento de todos los requisitos de calidad y cumple con todos los reglamentos aplicables. La empresa EVENSA S.A. tiene el compromiso de contribuir con el cuidado de la salud, dado que los envases, tapas y cilindros que elabora son utilizados mayormente para productos provenientes de la agroindustria.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Para el 2024 desarrollar e innovar tres nuevas líneas de producción y afirmar su posicionamiento en el mercado.

5.4 Conclusiones

La visión y misión de la empresa EVENSA permiten señalar que los intereses fundamentales son el conservar un precio competitivo en el mercado, concretar alianzas estratégicas, fidelizar a los clientes, invertir en la capacitación y actualización de los colaboradores, elevar la cantidad y calidad de productos ofrecidos, incrementar mayor participación en el mercado e incrementar la rentabilidad, que es el resultado final cuando se asume con responsabilidad todos los intereses anteriores.

Los objetivos de largo plazo, se concentran en el aumento de la capacidad instalada efectiva de producción, la elevación del nivel de competencia de los colaboradores, de la calidad de los productos y, el incremento de las ventas y de utilidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se identifican las estrategias más adecuadas que puede hacer que la empresa EVENSA. logre sus objetivos. Se analiza su situación actual y entorno desde diferentes perspectivas y criterios. Se desarrollan las siguientes matrices: (a) *Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)*, (b) *Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*, (c) *Matriz de Boston Consulting Group*, (d) *Matriz Interna Externa (MIE)*, y (e) *Matriz de la Gran Estrategia*. El resultado de estas matrices se resume en la *Matriz de Decisión de Estrategias (MDE)*, la cual permite tener una visión general de las estrategias resultantes que han sido las más recomendadas a lo largo de todo el análisis. Luego la *Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico* reúne las estrategias seleccionadas y posteriormente se pasa a la *Matriz de Rumelt* y a la *Matriz Ética*.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A partir del desarrollo de la Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI), en las cuales se identifican las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa EVENSA, se elaboran las estrategias que permitirán cumplir los objetivos a largo plazo (ver Tabla 18).

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En esta matriz se alinean las estrategias de la organización (ver Tabla 19). Se compara un eje de factores relativos a la industria con otro eje de factores relativos a la empresa EVENSA, los cuales permiten identificar cuatro cuadrantes, cada uno relacionado con una posición estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva (D'Alessio, 2008). Se puede observar en la Figura 12 la matriz de la posición estratégica correspondiente a la empresa EVENSA la cual un perfil agresivo, lo que significa que tiene fuerza financiera, está estable y la fuerza de la industria está en proceso de crecimiento, con ventajas competitivas importantes.

Tabla 18

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de fidelidad de clientes. 2. Adecuado uso de la infraestructura de las oficinas administrativas y de la planta de producción. 3. Óptimo uso de los recursos y experiencia en la línea de cilindro y envases de media libra. 4. Amplia experiencia del personal, especialmente en la producción de cilindros. 5. Buena integración en los sistemas de comunicación. 6. Alta calidad de los productos que se fabrican. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca integración entre el personal limitando el trabajo en equipo. 2. Baja inversión promocional en marketing. 3. Concentración en ventas de las 03 líneas en un solo cliente respectivamente 4. Lenta respuesta de la oferta ante la demanda de tapas y envases. 5. Falta de toma de decisiones adecuadas para evitar pérdidas línea de tapa garra. 6. Falta de uso de todos los medios disponibles para una mejor comunicación. 7. Falta actualización en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la inversión privada como parte de la política gubernamental. 2. Promoción del diálogo como mecanismo para lograr el entendimiento entre los ciudadanos, las empresas y el Gobierno. 3. Crecimiento continuo de la economía peruana. 4. Incremento en la producción de las industrias. 5. Mayor demanda de productos y servicios. 6. Implementación de programas sociales para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema. 7. Fortalecimiento progresivo de la gestión ambiental. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos. (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O5). 2. Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O4, O7). 3. Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5). 4. Mejorar el aprovechamiento tecnológico en las tres líneas de producción y calidad en la elaboración de productos (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O6). 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Implementar un área comercial para que desarrolle estrategias agresivas de marketing e identifique tendencias en los consumidores para satisfacer sus requerimientos (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O4, O5). 8. Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos. (D1, D2, D3, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8). 9. Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas. (D2, D7, O1, O2, O3, O4, O5).
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la efectividad del gobierno. 2. Tendencia a la baja en el tipo de cambio. 3. Crisis económica externa afecta actividades de importación, exportación. 4. Perturbación del proceso de distribución por los conflictos sociales. 5. Bajo nivel de productividad laboral. 6. Inversión en tecnología por debajo de economías líderes de la región. 7. Alto costo de la degradación ambiental en el Perú. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Optimizar el sistema de información y control que permita monitorear mejor los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la empresa (F1, F3, A1, A2, A3, A4, A6, A7). 6. Contar con los servicios de profesionales multidisciplinarios que contribuyan a la toma de decisiones oportunas en el contexto actual y futuro (F1, F2, F3, F4, A1, A4, A5, A6, A7). 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Ampliar la cartera de clientes en la línea de tapas twist off y envases ½ LB como prioridad, basados en un estudio de mercado. (F1, F2, F5, F6, A1, A4). 11. Mantener las políticas del cuidado medioambiental e incrementar los compromisos de responsabilidad social (F1, F3, F4, A3, A4).

Tabla 19

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Canales de distribución	3
5. Intensidad de Capital	4	5. Lealtad del cliente	4
6. Productividad/utilización de la capacidad	4	6. Capacidad de los competidores	5
7. Poder de negociación de los proveedores	5	7. Infraestructura y capacidad existente	5
8. Facilidad de entrada al mercado	4	8. Integración Horizontal	3
Promedio =	4.12	Promedio =	- 4.00
Factores determinantes de la estabilidad del retorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Participación en el mercado	2	1. Retorno de la inversión	4
2. Control de proveedores y distribuidores	3	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	6
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/ presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	6
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio =	- 3.13	Promedio =	4.87
$X = FI + VC$	0.12	$Y = EE + FF$	1.74

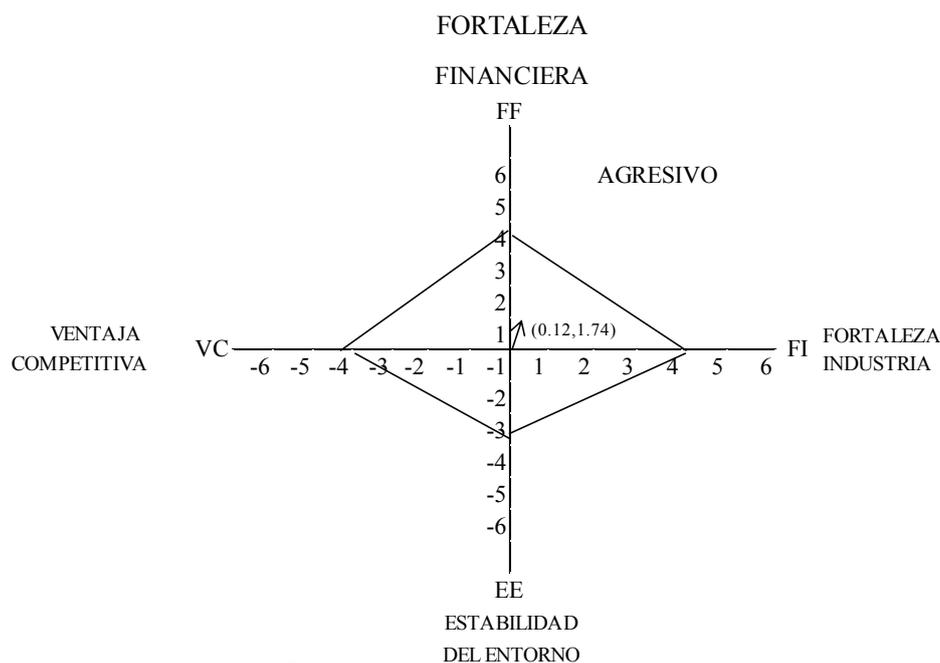


Figura 12. Matriz de la posición estratégica

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se representa en forma gráfica la ubicación de las diferentes líneas de producción de la empresa EVENSA en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento en el sector (ver Figura 13). De acuerdo con la posición o el cuadrante de la matriz en la que se encuentre la empresa, se recomienda una estrategia a seguir.

La línea de producción de cilindros metálicos de 55gl se encuentra en el cuadrante de las estrellas debido a que tiene una alta tasa de crecimiento de ventas en la empresa y una alta participación de mercado. La línea de producción de tapas garra se encuentra en el cuadrante de la interrogante debido a que tiene ventas pero no tiene participación de mercado significativa. La línea de producción de envases media LB se ubica en el cuadrante perteneciente a productos perros debido a que sus ventas son de bajo crecimiento y su participación de mercado es baja. Se debe decidir si refuerza esta posición y avanza mediante estrategias de integración e intensiva para el desarrollo sostenible a largo plazo. Se plantea

como estrategia retener clientes establecidos y captar a nuevos clientes, también estrategia de diversificación concéntrica con productos nuevos relacionados con los actuales (tapa 38 para bebidas energéticas, envases de ¼ club y Tall para la industria pesquera y cilindros triple cierre).

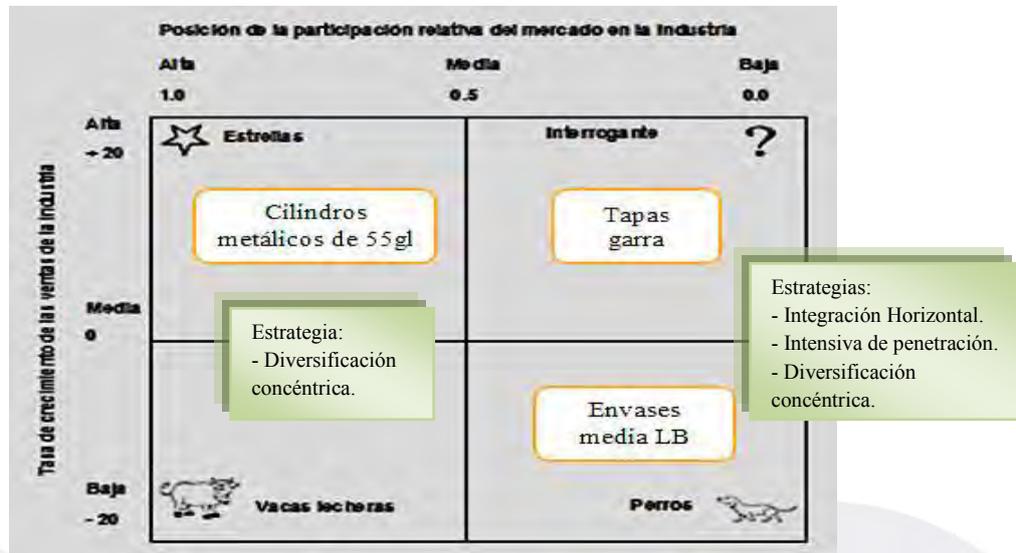


Figura 13. Ubicación de la organización en base a la matriz MBCG

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Se analiza la empresa EVENSA sobre la base de los factores de éxito señalados en las matrices EFI y EFE. Los valores finales se extraen de cada una de las MEFI y MEFE para elaborar la MIE (ver Figura 14). La empresa EVENSA se encuentra en la región 2, en la quinta celda por lo que se recomienda desarrollarse selectivamente para mejorar.

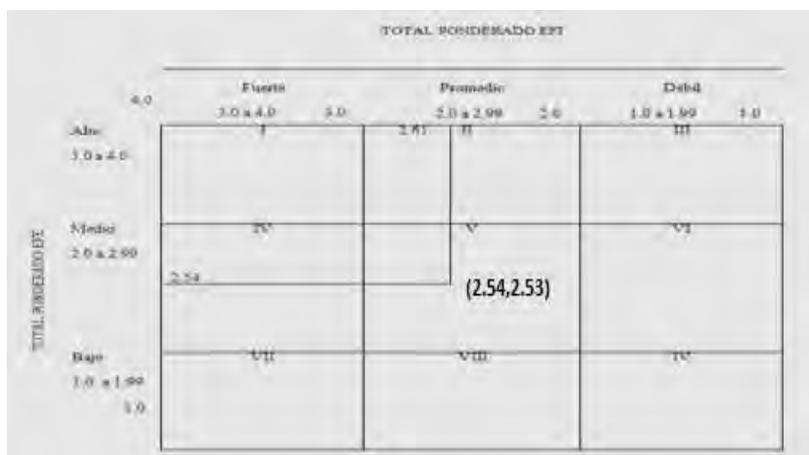


Figura 14. Factores de éxito señalado en las matrices EFI y EFE

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Se evalúan estrategias alternativas basadas en dos dimensiones de evaluación: (a) la posición competitiva y (b) el crecimiento del mercado. Se presenta la ubicación de la empresa EVENSA en el cuadrante II (ver Figura 15), que indica que la empresa aún tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Se plantea como estrategia desarrollar estudios de mercado para conocer tendencias del producto.



Figura 15. Matriz Gran Estrategia (MGE)

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Se observan las estrategias que más se repiten durante el proceso estratégico. Se consideran las estrategias de la Matriz FODA, contrastándolas con las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Se retienen las estrategias que se repiten 3 o más veces (ver Tabla 20).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se determina el atractivo relativo de las estrategias que son vitales en la empresa EVENSA valorándolas del uno (no atractiva) al cuatro (altamente atractiva), ponderados por los pesos asignados a las matrices EFE y EFI. Se priorizan las estrategias atractivas y se retienen las otras como estrategias de contingencia (ver Tabla 21).

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliarla participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.	x	x	x	x	x	5
E2 Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.	x	x		x	x	4
E3 Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción	x		x		x	3
E4 Mejorar el aprovechamiento tecnológico en las tres líneas de producción y calidad en la elaboración de productos.	x				x	2
E5 Optimizar el sistema de información y control que permita monitorear mejor los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la empresa.	x			x		2
E6 Contar con los servicios de profesionales multidisciplinarios que contribuyan a la toma de decisiones oportunas en el contexto actual y futuro.	x			x		2
E7 Implementar un área comercial para que desarrolle estrategias agresivas de marketing e identifique tendencias en los consumidores para satisfacer sus requerimientos.	x	x	x	x	x	5
E8 Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.	x	x		x		3
E9 Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.	x			x	x	3
E10 Ampliar la cartera de clientes en la línea de tapas twist off y envases ½ LB como prioridad, basados en un estudio de mercado.	x				x	2
E11 Mantener las políticas del cuidado medioambiental en todos los procesos de producción e incrementar los compromisos de responsabilidad social.	x			x	x	3
E12 Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.	x	x	x		x	4

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 3.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas son sometidas a prueba partir de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de Richard Rumelt (D'Alessio, 2008), los aspectos éticos deben ser tomados en cuenta al aplicar las cada una de las estrategias y verificar su relación con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo (ver Tabla 22).

Tabla 21

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	E1 Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.		E2 Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.		E3 Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción.		E7 Implementar un área comercial para que desarrolle estrategias agresivas de marketing e identifique tendencias en los consumidores para satisfacer sus requerimientos.		E8 Incrementar la inversión en nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.		E9 Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.		E11 Mantener las políticas del cuidado medioambiental en todo el proceso de producción e incrementar los compromisos de responsabilidad social.		E12 Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
	OPORTUNIDADES																
1. Promoción de la inversión privada como parte de la política gubernamental.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2. Promoción del diálogo como mecanismo para lograr el entendimiento entre los ciudadanos, las empresas y el Gobierno.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
3. Crecimiento continuo de la economía peruana.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. Incremento en la producción de las industrias.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
5. Mayor demanda de productos y servicios.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40
6. Implementación de programas sociales para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7. Fortalecimiento progresivo de la gestión ambiental.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
AMENAZAS																	
1. Disminución de la efectividad del gobierno.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2. Tendencia a la baja en el tipo de cambio.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
3. Crisis económica externa afecta actividades de importación, exportación.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
4. Perturbación del proceso de distribución por los conflictos sociales.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
5. Bajo nivel de productividad laboral.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.20
6. Inversión en tecnología por debajo de economías líderes de la región.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7. Alto costo de la degradación ambiental en el Perú.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
FORTALEZAS																	
1. Alto nivel de fidelidad de clientes.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
2. Adecuado uso de la infraestructura de las oficinas administrativas y de la planta de producción.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
3. Óptimo uso de los recursos y experiencia en la línea de cilindro y envases de media	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4. Amplia experiencia del personal, especialmente en la producción de cilindros.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.16	4	0.32	4	0.32
5. Buena integración en los sistemas de comunicación.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6. Alta calidad de los productos que se fabrican.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
DEBILIDADES																	
1. Poca integración entre el personal limitando el trabajo en equipo.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
2. Baja inversión promocional en marketing.	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
3. Concentración en ventas de las 03 líneas en un solo cliente respectivamente	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32
4. Lenta respuesta de la oferta ante la demanda de tapas y envases.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5. Falta de toma de decisiones adecuadas para evitar pérdidas línea de tapa garra.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6. Falta de uso de todos los medios disponibles para una mejor comunicación.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
7. Falta actualización en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
TOTAL	2.00		6.06		6.61		6.10		4.39		6.17		6.09		5.87		6.99

Tabla 22

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994) presentaron una serie de aspectos relacionados con los derechos fundamentales y con la justicia, los cuales deben ser respetados o promovidos por las estrategias seleccionadas hasta ahora, para ser consideradas para su

implementación. La auditoría ética de las estrategias se presenta en la Tabla 23 y Tabla 24. Se observa que las estrategias planteadas no violen los aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo; asimismo satisfacen y promueven los valores y principios éticos desatacados oportunamente como rectores de una gestión ética en la empresa EVENSA.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se presentan las estrategias que se han retenido, luego de haber pasado por la matriz de Rumelt y Ética:

- E1. Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.
- E2. Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos
- E3. Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción.
- E8. Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.
- E9. Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.
- E12. Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.

Las estrategias de contingencia pueden ser viables para un futuro, luego de pasar por las demás matrices. Las estrategias que no pasaron en la Matriz Referencial forman parte del primer grupo; las estrategias no pasaron en la Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico; y las estrategias no pasaron en la Matriz de Ética, automáticamente se eliminan (ver Tabla 25).

Tabla 23

Criterio de Calificación de la Matriz de Ética

Derechos	P= Promueve	N= Neutral	V= Viola
Justicia	J= Justo	N= Neutro	I= Injusto
Utilitarismo	E= Excelentes	N= Neutro	P= Perjudicial

Tabla 24

Matriz Ética

	E1 Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.	E2 Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos	E3 Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción.	E8 Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.	E9 Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.	E12 Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.
Derechos						
Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de la privacidad	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
Justicia						
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N
Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

Tabla 25

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.
E2	Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.
E3	Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción
E8	Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.
E9	Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.
E12	Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.
Estrategias de Contingencia	
Segundo grupo	Mantener las políticas del cuidado medioambiental en todo el proceso de producción e incrementar los compromisos de responsabilidad social.
Segundo grupo	Implementar un área comercial para que desarrolle estrategias agresivas de marketing.
Tercer grupo	Mejorar el aprovechamiento tecnológico de producción y elaboración de productos.
Tercer grupo	Optimizar el sistema de información y control que permita monitorear mejor los resultados obtenidos de la empresa.
Tercer grupo	Fortalecer la línea de tapas garra y envases de media LB como prioridad.
Tercer grupo	Contar con los servicios de profesionales multidisciplinarios que contribuyan a la toma de decisiones oportunas en el contexto actual y futuro..

Estrategias de Contingencia:

- Contar con los servicios de profesionales multidisciplinarios que contribuyan a la toma de decisiones oportunas en el contexto actual y futuro.
- Implementar un área comercial para que desarrolle estrategias agresivas de marketing e identifique tendencias en los consumidores para satisfacer sus requerimientos.
- Mejorar el aprovechamiento tecnológico en las tres líneas de producción y calidad en la elaboración de productos.
- Optimizar el sistema de información y control que permita monitorear mejor los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la empresa.

- Ampliar la cartera de clientes en la línea de tapas twist off y envases ½ LB como prioridad, basados en un estudio de mercado.
- Desarrollar estudios de mercado para conocer tendencias de cada uno de los productos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se busca mostrar la contribución de las estrategias retenidas a los objetivos de largo plazo que tiene la empresa EVENSA, generando valor para la organización (ver Tabla 26).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para poder seleccionar las estrategias que se retendrán, se debe evaluar qué harán los competidores, sustitutos, entrantes y aliados estratégicos. Se realiza al confrontar las estrategias retenidas del puerto con las posibilidades de los competidores. Para evaluarlo se crea la matriz posibilidades de los competidores, presentada en la Tabla 27, conjuntamente con los factores críticos para el éxito.

6.13 Conclusiones

De acuerdo al análisis de los factores externos y factores internos, teniendo como horizonte la visión y los objetivos establecidos para la empresa EVENSA, se plantearon las estrategias específicas en la matriz FODA. La evaluación y contraste de las estrategias inicialmente propuestas se realizó utilizando las matrices PEYEA, BCG, IE y GE, que permiten realizar una comprobación con un alto nivel de confiabilidad. Las estrategias más relevantes se plasmaron en la Matriz de Decisión y se evaluó mediante la MCPE. Luego de priorizar las estrategias, se ratificó su pertinencia según los criterios de la matriz de Rumelt y los criterios éticos. Se configura en grupos de estrategias retenidas y de contingencia a partir de la matriz de decisión. Finalmente se evalúa las posibles acciones de los competidores, sustitutos, entrantes y aliados estratégicos de la empresa EVENSA.

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

	OLP 1 Al año 2024, aumentar en un 50% la capacidad instalada efectiva de producción de envases ½ LB, tapas twist off y cilindros de 55 gls, pasando a una producción de 57' 600 000 envases, 60' 000 000 tapas y 150,000 cilindros.	OLP 2 Lograr para el año 2024 que el 100% de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a sus respectivas especialidades, posean por lo menos una nueva certificación cada dos años, como parte de la identificación con la visión de la empresa.	OLP 3 Al 2024, incrementar las ventas a nivel nacional pasando a vender 57'000,000 tapas twist off, 59'000,000 envases ½ LB, y 148, 000 cilindros de 55 gls.	OLP 4 Para el 2024, generar utilidades netas superiores al 15% anual sobre las ventas, y reinvertir el 90% de las utilidades netas anuales por los primeros 5 años a partir del año 2014 en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales.	OLP 5 Para el año 2024, optimizar la calidad de los sistemas de gestión de las líneas de producción obteniendo anualmente el reconocimiento y certificación correspondiente.	OLP 6 Para el 2024 desarrollar e innovar tres nuevas líneas de producción y afirmar su posicionamiento en el mercado.
E1. Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.	X		X	X		
E2. Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.	X		X	X		
E3. Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción.	X			X		X
E8. Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.	X	X	X		X	X
E.9 Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.	X	X			X	X
E.12 Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.	X	X	X	X	X	X

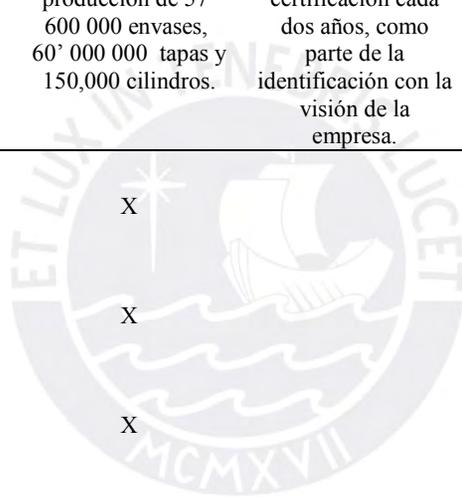


Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias Retenidas	Posibilidades Competitivas	
		Posibilidades Competidores Nacionales	Posibilidades Competidores Extranjeros
E1	Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.		
E2	Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.	X	X
E3	Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción	X	X
E8	Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.		
E9	Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.	X	X
E12	Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.	X	X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación es la etapa del planeamiento estratégico que implica la puesta en marcha del plan estratégico, convirtiendo el plan en acciones (D'Alessio, 2008). En esta etapa se establecen los objetivos de corto plazo que permiten monitorear el avance hacia los objetivos de largo plazo. Se señalan también, los recursos asignados a los objetivos de corto plazo planteados (ver Tabla 28); las políticas relacionadas con estos; la estructura organizacional; la gestión del tema medio ambiental, ecológico y de responsabilidad social; los recursos humanos y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son los que apoyan y permiten lograr los objetivos de largo plazo planteados con cada estrategia. Constituyen además la base para la asignación de recursos (D'Alessio, 2008). Para cada objetivo a largo plazo, se han establecido los objetivos a corto plazo.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Al año 2024, aumentar en un 50% la capacidad instalada efectiva de producción de envases ½ LB, tapas twist off y cilindros de 55 gls, pasando a una producción de 57' 600 000 envases, 60' 000 000 tapas y 150,000 cilindros.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1): Realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las líneas de producción y establecer un plan de recuperación operativa anual para contar con una mejor capacidad instalada de producción.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2): Reducir los costos de producción por línea en un 15% y en un 2.5% anual a partir del año 2017.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3): Lograr una mejora de la productividad anual del 10% en la línea de cilindros de 55 gls, del 15% en la línea de tapas twist off y del 35% en la línea de envases ½ LB.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 2): Lograr para el año 2024 que el 100% de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a sus respectivas especialidades, posean por lo menos una nueva certificación cada dos años, como parte de la identificación con la visión de la empresa.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1): Alianzas estratégicas con entidades privadas o nacionales que brinden especialización en el uso de nuevas tecnologías y mejora en las operaciones orientadas a la producción para todo el personal.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2): Evaluar las capacidades de los colaboradores anualmente sujeto a aumentos anuales y ascensos.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3): Realizar capacitaciones, al personal que labora en la planta según las especialidades y líneas de producción.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP 2.4): Establecer líneas de carrera que motiven a los colaboradores su crecimiento personal con la empresa.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 3): Al 2024, incrementar las ventas a nivel nacional pasando a vender 57'000,000 tapas twist off, 59'000,000 envases ½ LB, y 148, 000 cilindros de 55 gls.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1): Crear el departamento de marketing con personal propio y a tiempo parcial que permita mejorar el posicionamiento de la empresa como una del top 10 en el sector.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2): Crear e implementar un plan de Marketing para posicionar los productos, diversificar clientes y aumentar las ventas.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3): Desarrollar al menos una campaña publicitaria cada cuatro meses en diarios, revistas especializadas y ferias internacionales.

Objetivo de Corto Plazo 3.4 (OCP 3.4): Incrementar la cartera de clientes al 15% anual en cada una de las líneas de producción y establecer convenios por lo menos con el 70% de los clientes.

Objetivo de Corto Plazo 3.5 (OCP 3.5): Posicionar los productos de las líneas twist off y envases ½ LB.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 4): Para el 2024, generar utilidades netas superiores al 15% anual sobre las ventas, y reinvertir el 90% de las utilidades netas anuales por los primeros 5 años a partir del año 2014 en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1): Implementar nuevas tecnologías en la línea de cilindros y envases para reducir las mermas

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2): Destinar el 25% de la utilidad en la línea de tapas twist off y envases de ½ LB respectivamente, el 50% en la línea de cilindros de 55 gls para duplicar las utilidades y el 25% restante en nuevas líneas de producción.

Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3): Reducir los tiempos de entrega a los clientes.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 5): Para el año 2024, optimizar la calidad de los sistemas de gestión de las líneas de producción obteniendo anualmente el reconocimiento y certificación correspondiente.

Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1): Mapear, documentar y rediseñar los procesos de la empresa.

Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2): Automatizar la gestión de los indicadores de operaciones como herramienta para la toma de decisiones.

Objetivo de Corto Plazo 5.3 (OCP 5.3): Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con monitoreo permanente en el cumplimiento de los indicadores, mostrando mejores prácticas y normativas de seguridad en un 100%.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 6): Para el 2024 desarrollar e innovar tres nuevas líneas de producción y afirmar su posicionamiento en el mercado.

Objetivo de Corto Plazo 6.1 (OCP 6.1): Implementar una nueva línea de producción cada 3 años con las utilidades retenidas.

Objetivo de Corto Plazo 6.2 (OCP 6.2): Obtener crecimiento en ventas con las nuevas líneas de producción a un 7% anual.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008) los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Llevar a cabo una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de las estrategias y la consecución del plan a seguir, con base en los objetivos de corto plazo. Para que el proceso de implementación tenga éxito se requiere de cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. La asignación de recursos a los objetivos de corto plazo.

1. Recursos Financieros: Son una parte esencial en el camino para lograr los objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo. En relación con los recursos, la empresa EVENSA S.A tiene buena rentabilidad y es solvente económicamente, cuenta con capital propio y acude a préstamos de accionistas cuando la situación lo amerita. La empresa podría obtener un mejor fortalecimiento económico y garantizar sus ingresos reinvertiendo al menos el 70% de sus utilidades, conforme se ha planteado en el cuarto Objetivo de Largo Plazo.

Tabla 28

Objetivos de Largo y Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos
Objetivo de Largo Plazo (OLP 1): Al año 2024, aumentar en un 50% la capacidad instalada efectiva de producción de envases ½ LB, tapas twist off y cilindros de 55 gls, pasando a una producción de 57' 600 000 envases, 60' 000 000 tapas y 150,000 cilindros.	OCP 1.1 Realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las líneas de producción y establecer un plan de recuperación operativa anual para contar con una mejor capacidad instalada de producción.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura, materias primas, insumos.
	OCP 1.2 Reducir los costos de producción por línea en un 15% y en un 2.5% anual a partir del año 2017.	Recursos Humanos: Personal técnico y de producción. Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Aprovechamiento de recursos físicos y de administración Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 1.3 Lograr una mejora de la productividad anual del 10% en la línea de cilindros de 55 gls, del 15% en la línea de tapas twist off y del 35% en la línea de envases ½ LB.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura, materias primas, insumos.
Objetivo de largo plazo (OLP 2): Lograr para el año 2024 que el 100% de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a sus respectivas especialidades, posean por lo menos una nueva certificación cada dos años, como parte de la identificación con la visión de la empresa.	OCP 2.1 Alianzas estratégicas con entidades privadas o nacionales que brinden especialización en el uso de nuevas tecnologías y mejora en las operaciones orientadas a la producción para todo el personal.	Recursos Humanos: Personal técnico y de producción. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 2.2 Evaluar las capacidades de los colaboradores anualmente sujeto a aumentos anuales y ascensos.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Oficinas, sala multipropósitos. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 2.3 Realizar capacitaciones, al personal que labora en la planta según las especialidades y líneas de producción.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Local con mayor capacidad para entrenamiento. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 2.4 Establecer líneas de carrera que motiven a los colaboradores su crecimiento personal con la empresa.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Planta de producción. Recursos Humanos: Personal operativo de producción, capacitadores.
Objetivo de largo plazo (OLP 3): Al 2024, incrementar las ventas a nivel nacional pasando a vender 57'000,000 tapas twist off, 59'000,000 envases ½ LB, y 148, 000 cilindros de 55 gls.	OCP 3.1 Crear el departamento de marketing con personal propio y a tiempo parcial que permita mejorar el posicionamiento de la empresa como una del top 10 en el sector.	Recursos Humanos: Personal con competencias en negociación Recursos Humanos: Personal de departamento de Marketing.
	OCP 3.2 Crear e implementar un plan de Marketing para posicionar los productos, diversificar clientes y aumentar las ventas por medio de campañas publicitarias	Recursos Humanos: Personal con competencias en negociación, capacitadores, 100% del personal. Recursos Físicos: Oficinas, sala multipropósitos.
	OCP 3.3 Desarrollar al menos una campaña publicitaria cada cuatro meses en diarios, revistas especializadas y ferias internacionales.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Departamento de Marketing. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 3.4 Incrementar la cartera de clientes al 15% anual en cada una de las líneas de producción y establecer convenios por lo menos con el 70% de los clientes.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Oficinas, sala multipropósitos. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 3.5 Posicionar los productos de las líneas twist off y envases ½ LB.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Humanos: Personal de Marketing y asesoría externa. Recursos Tecnológicos: Sistemas informáticos.
Objetivo de largo plazo (OLP 4): Para el 2024, generar utilidades netas superiores al 15% anual sobre las ventas, y reinvertir el 90% de las utilidades netas anuales por los primeros 5 años a partir del año 2014 en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales.	OCP 4.1 Para el 2024, generar utilidades netas superiores al 15% anual sobre las ventas, y reinvertir el 90% de las utilidades netas anuales por los primeros 5 años a partir del año 2014 en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura, materias primas, insumos. Recursos Humanos: personal de producción.
	OCP 4.2 Destinar el 25% de la utilidad en la línea de tapas twist off y envases de ½ LB respectivamente y reinvertir 50% en la línea de cilindros de 55 gls para duplicar las utilidades.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas. Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura, materias primas, insumos. Recursos Humanos: personal de producción. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 4.3 Reducir los tiempos de entrega a los clientes.	Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos y maquinarias de producción.
	OCP 5.1 Mapear, documentar y rediseñar los procesos de la empresa.	Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura. Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de accionistas.
Objetivo de Largo Plazo (OLP 5): Para el año 2024, optimizar la calidad de los sistemas de gestión de las líneas de producción obteniendo anualmente el reconocimiento y certificación correspondiente.	OCP 5.2 Automatizar la gestión de los indicadores de operaciones como herramienta para la toma de decisiones.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Humanos: personal de producción y administrativo. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 5.3 Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con monitoreo permanente en el cumplimiento de los indicadores, mostrando mejores prácticas y normativas de seguridad en un 100%.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura. Recursos Humanos: personal de producción y administrativo. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
Objetivo de Largo Plazo (OLP 6): Para el 2024 desarrollar e innovar tres nuevas líneas de producción y afirmar su posicionamiento en el mercado.	OCP 6.1 Implementar una nueva línea de producción cada 3 años con las utilidades retenidas.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Máximo uso de infraestructura. Recursos Humanos: personal de producción y administrativo. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.
	OCP 6.2 Obtener crecimiento en ventas con las nuevas líneas de producción a un 7% anual.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Humanos: personal de producción y administrativo. Recursos Tecnológicos: Equipos informáticos.

2. Recursos Físicos: El máximo uso de infraestructura, materias primas, insumos y bienes de capital en general, contribuye al cumplimiento de los Objetivos a Corto Plazo. En el primer Objetivo a Largo Plazo se ha indicado el aumento de la capacidad instalada efectiva en las líneas de producción de tapas twist off, envases de ½ y de cilindros de 55 gls. lo que implica la maximización de las instalaciones de planta, la cual el terreno suficiente para que se logre lo propuesto. Es muy importante considerar la logística que se aplique en la gestión de todos los recursos de la empresa, como por ejemplo, los sistemas de almacenamiento, los equipos para movimiento de carga y maquinaria, el transporte, entre otros.

3. Recursos Humanos: La empresa considera el recurso humano como muy importante e indispensable, el cual tiene que capacitar y actualizar en forma permanente para poder alcanzar todo lo propuesto. Es por esa razón que el segundo Objetivo de Largo Plazo se plantea desarrollar un plan de capacitación y actualización periódico para los que laboran en las distintas líneas de producción, y se especialicen en el eficiente manejo de las líneas y uso de nuevas tecnologías aplicadas a la producción. Ello repercute no solo en la mejor y mayor producción de cada una de las líneas de la empresa sino también el cuidado medioambiental, dentro del cumplimiento de los compromisos de Responsabilidad Social. Se está revalorando también el tipo de comunicación que se tiene con el 100% del personal, recibiendo sus aportes, recomendaciones para implementar mejoras y reconociéndoles sus logros y desempeño dentro de la empresa.

4. Recursos Tecnológicos: son fundamentales para la obtención de productos de alta calidad, por el uso de tecnología de última generación en los procesos de producción, que permite alcanzar mejores resultados y mayor satisfacción en el cliente y consumidor final. Se aplica también en la administración de la información y procesamiento de datos, así como en el monitoreo de toda la logística. En el tercer Objetivo de Largo Plazo se tiene planteado

lograr el incremento de las ventas como respuesta a la mejora de los productos que cumplen con los más altos estándares de calidad.

7.3 Políticas de cada Estrategia

En cuanto a las políticas de cada estrategia D'Alessio (2008) señaló que los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda empresa, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura, la visión y esas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la empresa (p. 388).

Se proponen las siguientes políticas para alinear las estrategias establecidas (ver Tabla 29):

Política 1: Actuar con integridad, imparcialidad, honestidad y sinceridad en todas las actividades que realiza la empresa sus colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, consultores, partes interesadas y comunidad.

Política 2: Mejorar continuamente el nivel operativo de los colaboradores como medio para lograr óptimos resultados en lo que a producción se refiere.

Política 3: Promover las alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas que exportan productos agroindustriales y requieren de envases que cuenten con altos estándares de calidad.

Política 4: Cuidar el uso racional de los recursos para la prevención de la contaminación; y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales ambientales suscritos por la industria del envase.

Política 5: Implementar un sistema de gestión que facilite los procesos administrativos.

Tabla 29

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas

	Políticas (P)					
	E1 Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos.	E2 Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos.	E3 Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción.	E8 Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos.	E9 Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas.	E12 Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.
1. Actuar con integridad, imparcialidad, honestidad y sinceridad en todas las actividades que realiza la empresa sus colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, consultores, partes interesadas y comunidad.	X	X	X			X
2. Mejorar continuamente el nivel operativo de los colaboradores como medio para lograr óptimos resultados en lo que a producción se refiere.	X			X	X	X
3. Promover las alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas que exportan productos agroindustriales y requieren de envases que cuenten con altos estándares de calidad.	X	X	X		X	X
4. Cuidar el uso racional de los recursos para la prevención de la contaminación; y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales ambientales suscritos por la industria del envase.	X			X	X	X
5. Implementar un sistema de gestión que facilite los procesos administrativos.	X			X	X	
6. Promover y mantener una cultura de seguridad y salud laboral como valor y principio de actuación, para proteger la integridad del personal y reflejar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la legislación vigente.	X			X	X	X
7. Incrementar la capacidad competitiva de para elevar la eficiencia e incentivar la libre y sana competencia en la industria del envase metálico.	X	X	X	X	X	X

Política 6: Promover y mantener una cultura de seguridad y salud laboral como valor y principio de actuación, para proteger la integridad del personal y reflejar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la legislación vigente.

Política 7: Incrementar la capacidad competitiva de para elevar la eficiencia e incentivar la libre y sana competencia en la industria del envase metálico.

7.4 Estructura de la Organización de la Empresa

De acuerdo con D'Alessio (2008), un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa y (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia y que beneficie su implementación.

De acuerdo con el organigrama planteado (ver Figura 16), los gerentes de cada una de las áreas deben estar en permanente coordinación y comunicación con el gerente de operaciones. De igual forma, los supervisores a cargo de cada línea de producción son los responsables de remitir informes periódicos a los gerentes de área. En todo momento es muy importante promover un buen clima laboral, recibiendo de parte de los colaboradores, las recomendaciones para la mejora de los procesos de producción o de la marcha de la empresa. La empresa se dispone a ofrecer estímulos y algunas formas de reconocimiento y de premiación para aquellos que muestren un buen desempeño y sean proactivos.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El modelo de responsabilidad social permite formalizar las acciones a favor de la sociedad, así como alinear todos los esfuerzos dirigidos con los objetivos estratégicos de la empresa EVENSA S.A. Se busca velar por el desarrollo sostenible, la salud integral, el respeto y cuidado del medio ambiente, y el bienestar social. En un esfuerzo conjunto, se ha de generar un cambio en el mundo que asegure un mejor porvenir para las futuras

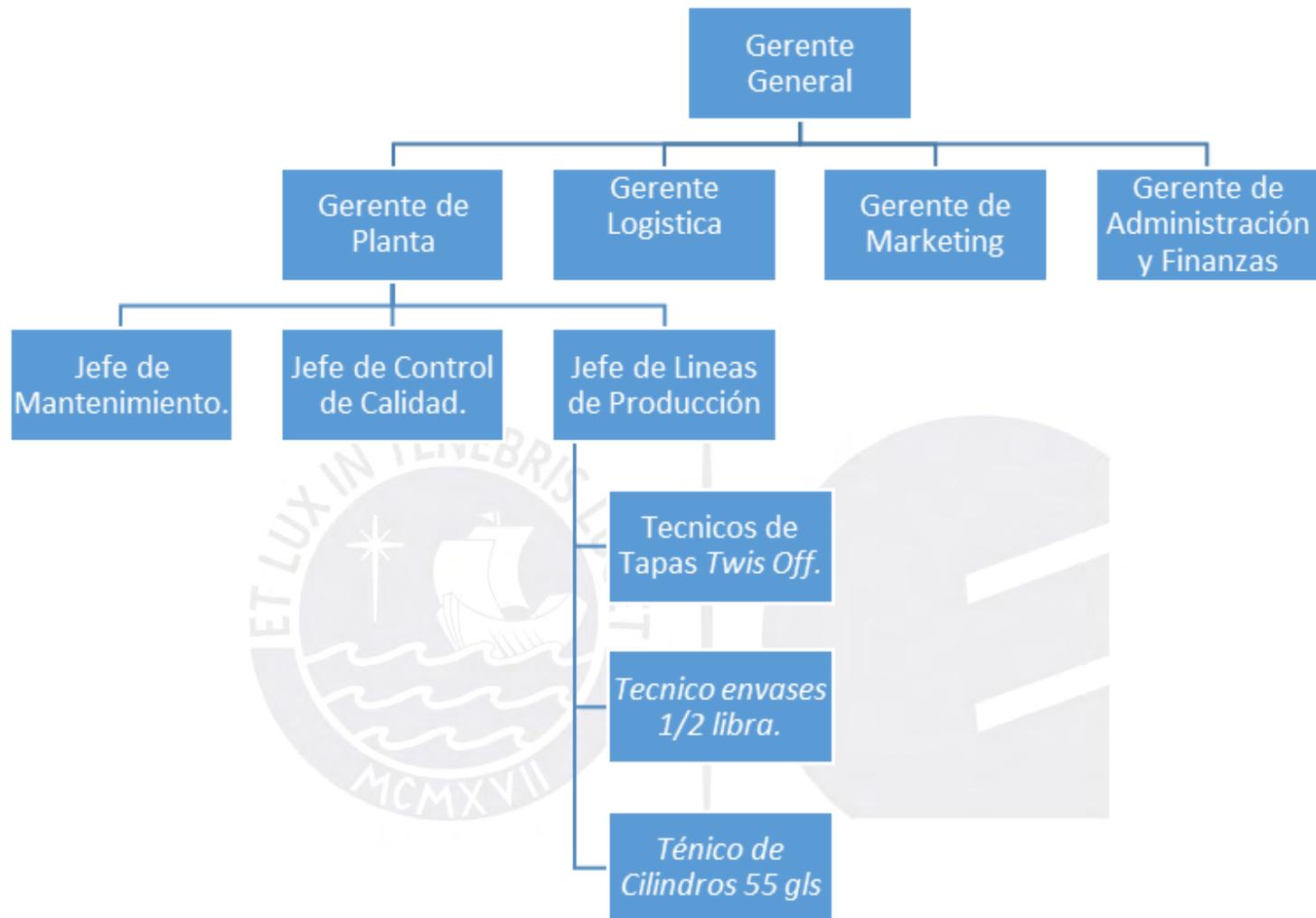


Figura 16. Organigrama para la empresa EVENSA S.A

generaciones, por lo que se promueve el compromiso por un conjunto de prácticas éticas que respalden estos propósitos.

7.6 Gestión del Cambio

Es muy importante trabajar junto con todo el personal las diversas propuestas de cambios que permitan llegar en mejores condiciones al alcance de la visión. Se debe llevar a cabo la comunicación e información oportuna de todo lo que la dirección tenga planeado implementar, y hay que capacitar con la debida anticipación al personal que resultara directamente involucrado en los cambios de la organización.

7.7 Conclusiones

En la etapa de dirección e implementación del proceso estratégico, la empresa EVENSA S.A. procedió al establecimiento de los objetivos a corto plazo para el logro de los objetivos a largo plazo. Se asignaron los recursos de tipo financiero, físico, humano, y tecnológico para cada uno de los objetivos a corto plazo, y las políticas correspondientes que permitirán a la empresa conducir los lineamientos de las actividades administrativas y hacer el seguimiento y coordinación de la gestión. La empresa manifiesta su compromiso con la preservación del medio ambiente, ecología, y responsabilidad social a través de las diversas prácticas que desarrolla.

Se presenta también una nueva estructura de la organización de la empresa redistribuyendo funciones e integrando algunas nuevas, en base a los objetivos que se quieren alcanzar. Para poder implementar el buen funcionamiento de la estructura planeada, se describe las acciones necesarias a considerar, como parte de la gestión del cambio.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

De acuerdo con D'Allesio (2008), el proceso de evaluación es de carácter permanente, iterativo, y se debe cuestionar los objetivos, las políticas, la estructura organizacional para asegurar el éxito de la organización. Existen varias herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia, dentro de ellas se encuentran el tablero de control balanceado (TCB), propuesto por Kaplan y Norton (2001). Según este modelo de evaluación estratégica, el alineamiento estratégico lleva a cuatro resultados:

- Accionistas satisfechos desde la perspectiva de retorno de su inversión.
- Clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización.
- Procesos productivos y eficientes en términos de costo.
- Empleados motivados.

8.1 Perspectivas de Control

A través del Tablero de Control Balanceado o Integrado, también conocido como *Balance Scorecard (BSC)*, propuesto por Kaplan y Norton (1996), se cubre el vacío entre lo que se propone a través de las estrategias y lo que realmente se ejecuta. Esta herramienta permite monitorear el cumplimiento de la estrategia a través de la medición y comparación de los resultados obtenidos en cuatro frentes: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2008).

Proponemos la interrelación de

8.1.1 Aprendizaje interno

Es la perspectiva que sirve como plataforma para el desempeño futuro de la organización. Responde a la pregunta de cómo se aprende y cómo se puede mejorar el puerto, que se mide a través de (a) nivel satisfacción de la fuerza laboral, (b) nivel de

retención de la fuerza laboral, y (c) número de horas de capacitación y entrenamiento proporcionadas a la fuerza laboral.

8.1.2 Procesos

Busca la mejora en las operaciones internas de la organización. Responde a la pregunta de cómo se satisface a los clientes, lo cual se puede medir a través de (a) número de reclamos de los clientes, (b) niveles de eficiencia operacional, (c) tiempos de atención al cliente, y (d) número de pedidos atendidos a tiempo.

8.1.3 Clientes

Permite medir los beneficios alcanzados a nivel de los consumidores. Responde a las preguntas de cómo se debe mirar a los clientes, cómo deben ser tratados estos para que sigan adquiriendo servicios. Se puede medir a través de (a) participación de mercado, (b) captación de nuevos clientes, (c) retención de clientes antiguos, y (d) niveles de venta cruzada de bienes y servicios.

8.1.4 Financiera

Mide los beneficios económicos/ contables/ financieros alcanzados. Responde a la pregunta de cómo se debe mirar a los accionistas. Se puede medir a través de (a) retorno sobre el patrimonio, (b) retorno sobre los activos, (c) retorno sobre la inversión, (d) rentabilidad por proyecto, y (e) flujo de caja.

Se presenta los cuatro aspectos en los que se basa el BSC, que son: (a) finanzas, (b) clientes, (c) procesos y (d) formación y crecimiento.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

A continuación se muestra el detalle del control de las cuatro perspectivas (ver Tabla 30) y el Tablero de Control Balanceado (ver Tabla 31).

Tabla 30

Tablero de Control de Perspectivas

Perspectiva	Objetivo Corto Plazo	Indicador	2014	2024
Financiera	OCP 6.2	Porcentaje de Crecimiento en Líneas de Producción	0%	7%
	OCP 3.1	Posición en el mercado de Envases Metálicos	30	10
Clientes	OCP 3.2 y OCP 3.3	% de Presupuesto para el Plan Marketing Anual	1%	7%
	OCP 3.4	% de Incremento de Nuevos Clientes	0%	15%
	OCP 4.3	Tiempo de entrega a Clientes de acuerdo a contrato	-10	0
	OCP 1.1	Estudios de capacidad operativa anual	0	2
Procesos	OCP 1.2	Porcentaje de Costo de Producción	15%	2,5%
	OCP 1.3	% de Mejora de la línea de producción de cilindros de 55 gls	0%	10%
		% de Mejora de la línea de producción de línea de tapas twist off.	0%	15%
	OCP 5.3	% de Mejora de la línea de producción de envases ½ LB.	0%	35%
		% de cumplimiento de las Normas de Seguridad	90%	100%
	OCP 6.1	Número de Líneas de Producción	4	7
Internos	OCP 5.1	Porcentaje de Procesos Mapeados	0%	100%
	OCP 2.1	Número de alianzas estratégicas	0	20
	OCP 2.2	Porcentaje de evaluaciones al personal	0%	100%
	OCP 2.3	Número de Capacitaciones	0	4
	OCP 2.4	Números de Líneas de Carrera	0	7

8.3 Conclusiones

A través de la evaluación de desempeño, se mide el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo fijados para la empresa EVENSA S.A. Con el Tablero de Control Balanceado se miden y comparan los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos. Se podrá con ello medir el éxito alcanzado o no en la implementación de estrategias formuladas previamente en el proceso de planificación. El Tablero de Control Balanceado ha permitido identificar el impacto de los logros en las dimensiones de aprendizajes, interna, clientes y financiera, los cuales deben verificarse constantemente.

Tabla 31
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Visión: Al año 2024, la empresa EVENSA S.A. será una empresa reconocida a nivel nacional por la confección de envases y tapas metálicas satisfaciendo los más altos estándares de calidad y exigencias del mercado, generando bienestar máximo para sus clientes, con el respaldo de un equipo de colaboradores altamente capacitado y actualizado, socialmente responsable.

INTERESES ORGANIZACIONALES						POLÍTICAS		Valores
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						PERSPECTIVAS:		
ESTRATEGIAS E1: Desarrollar campañas promocionales que permitan ampliar la participación en el mercado e ingresar a nuevos segmentos. E2: Generar acuerdos comerciales con los clientes más significativos para la empresa a fin de retenerlos y fidelizarlos. E3: Ampliar el número de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de los principales insumos para la producción. E8: Incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos. E9: Actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas en sus respectivas líneas de producción y áreas administrativas. E12: Desarrollar nuevos productos para diversificar la cartera de clientes.	OLP 1.- Al año 2024, aumentar en un 50% la capacidad instalada efectiva de producción de envases ½ LB, tapas twist off y cilindros de 55 gls, pasando a una producción de 57' 600 000 envases, 60' 000 000 tapas y 150,000 cilindros.	OLP 2.- Lograr para el año 2024 que el 100% de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a sus respectivas especialidades, posean por lo menos una nueva certificación cada dos años, como parte de la identificación con la visión de la empresa.	OLP 3.- Al 2024, incrementar las ventas a nivel nacional pasando a vender 57'000,000 tapas twist off, 59'000,000 envases ½ LB, y 148, 000 cilindros de 55 gls.	OLP4.- Para el 2024, generar utilidades netas superiores al 15% anual sobre las ventas, y reinvertir el 90% de las utilidades netas anuales por los primeros 5 años a partir del año 2014 en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales.	OLP5.- Para el año 2024, optimizar la calidad de los sistemas de gestión de las líneas de producción obteniendo anualmente el reconocimiento y certificación correspondiente.	OLP6.- Para el 2024 desarrollar e innovar tres nuevas líneas de producción y afirmar su posicionamiento en el mercado.	1. Actuar con integridad, imparcialidad, honestidad y sinceridad en todas las actividades que realiza la empresa sus colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, consultores, partes interesadas y comunidad. 2. Mejorar continuamente el nivel operativo de los colaboradores como medio para lograr óptimos resultados en lo que a producción se refiere. 3. Promover las alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas que exportan productos agroindustriales y requieren de envases que cuenten con altos estándares de calidad. 4. Cuidar el uso racional de los recursos para la prevención de la contaminación; y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales ambientales suscritos por la industria del envase. 5. Implementar un sistema de gestión que facilite los procesos administrativos. 6. Promover y mantener una cultura de seguridad y salud laboral como valor y principio de actuación, para proteger la integridad del personal y reflejar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la legislación vigente. 7. Incrementar la capacidad competitiva de para elevar la eficiencia e incentivar la libre y sana competencia en la industria del envase metálico.	Valores 1. Integridad: cumplimiento con todos los ofrecimientos realizados al cliente. 2. Servicio: se prioriza la satisfacción del cliente proponiendo alternativas de solución creativas. 3. Compromiso: responsabilidad en la entrega de los pedidos en forma eficiente y oportuna. 4. Respeto: entre los colaboradores y los clientes, promoviendo el buen trato y relaciones interpersonales saludables, desarrollando confianza y conduciéndonos con amabilidad todo el tiempo. 5. Innovación: involucramiento en investigaciones y aplicación de las nuevas tecnologías para optimizar la producción y desarrollar mejores prácticas de conservación medioambiental Código de Ética 1. Evitar conflictos de interés con proveedores o clientes. 2. Rechazar cualquier práctica relacionada con soborno u obtención de beneficios personales en forma impropia. 3. No se utilizará ningún fondo o activo de la empresa para apoyar campañas políticas o entrega de contribuciones políticas. 4. Protección de la información de los proveedores y clientes. 5. Participación activa en programas de reciclaje de materiales y contribución al cuidado medioambiental, como parte del compromiso con la responsabilidad social.
	X		X	X	X	X	X	
	X	X	X	X	X	X	X	
	X	X	X	X	X	X	X	
	X	X	X	X	X	X	X	
	X	X	X	X	X	X	X	
	OCP 1.1: Realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las línea de producción y establecer un plan de recuperación operativa anual para contar con una mejor capacidad instalada de producción	OCP 2.1: Alianzas estratégicas con entidades privadas o nacionales que brinden especialización en el uso de nuevas tecnologías y mejora en las operaciones orientadas a la producción para todo el personal.	OCP 3.1: Crear el departamento de marketing con personal propio y a tiempo parcial que permita mejorar el posicionamiento de la empresa como una del top 10 en el sector.	OCP 4.1: Implementar nuevas tecnologías en la línea de cilindros y envases para reducir las mermas	OCP 5.1: Mapear, documentar y rediseñar los procesos de la empresa.	OCP 6.1: Implementar una nueva de producción cada 3 años con las utilidades retenidas.	TABLERO DE CONTROL INTERNA PROCESOS CLIENTE FINANCIERA	
	OCP 1.2: Reducir los costos de producción por línea en un 15% y en un 2.5% anual a partir del año 2017.	OCP 2.2: Evaluar las capacidades de los colaboradores anualmente sujeto a aumentos anuales y ascensos.	OCP 3.2: Crear e implementar un plan de Marketing para posicionar los productos, diversificar clientes y aumentar las ventas	OCP 4.2: Destinar el 25% de la utilidad en la línea de tapas twist off y envases de ½ LB respectivamente, el 50% en la línea de cilindros de 55 gls para duplicar las utilidades y el 25% restante en nuevas líneas de producción.	OCP 5.2: Automatizar la gestión de los indicadores de operaciones como herramienta para la toma de decisiones.	OCP 6.2: Obtener crecimiento en ventas con las nuevas líneas de producción a un 7% anual.		
	OCP 1.3: Lograr una mejora de la productividad anual del 10% en la línea de cilindros de 55 gls, del 15% en la línea de tapas twist off y del 35% en la línea de envases ½ LB.	OCP 2.3: Realizar capacitaciones, al personal que labora en la planta según las especialidades y líneas de producción.	OCP 3.3: Desarrollar al menos una campaña publicitaria cada cuatro meses en diarios, revistas especializadas y ferias internacionales.	OCP 4.3: Reducir los tiempos de entrega a los clientes.	OCP 5.3: Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con monitoreo permanente en el cumplimiento de los indicadores, mostrando mejores prácticas y normativas de seguridad en un 100%.			
		OCP 2.4: Establecer líneas de carrera que motiven a los colaboradores su crecimiento personal con la empresa.	OCP 3.4: Incrementar la cartera de clientes al 15% anual en cada una de las líneas de producción y establecer convenios por lo menos con el 70% de los clientes.					
			OCP 3.5: Posicionar los productos de las líneas twist off y envases ½ LB.					
RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES								



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

1. La empresa EVENSA S.A. forma parte de la industria del envase de metal, la cual viene registrando un incremento en su demanda a nivel mundial y nacional, el mercado es bastante competitivo.
2. A partir del análisis de los factores externos, la empresa EVENSA S.A. ha identificado las oportunidades que puede aprovechar como la promoción de la inversión privada como parte de la política gubernamental; la promoción del diálogo como mecanismo para lograr el entendimiento entre los ciudadanos, las empresas y el gobierno; el crecimiento continuo de la economía peruana; el incremento en la producción de las industrias; la mayor demanda de productos y servicios; la implementación de programas sociales para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema; y el fortalecimiento progresivo de la gestión ambiental.
3. Entre las principales amenazas que pueden afectar a la empresa se encuentra la disminución de la efectividad del gobierno; la tendencia a la baja en el tipo de cambio; la crisis económica externa afecta actividades de importación, exportación; la perturbación del proceso de distribución por los conflictos sociales; el bajo nivel de productividad laboral; la inversión en tecnología por debajo de economías líderes de la región; y el alto costo de la degradación ambiental en el Perú.
4. El poder negociador de los proveedores y compradores de la empresa EVENSA S.A. es alto, hay una fuerte competencia que está afectando significativamente los precios, sin embargo la empresa EVENSA S.A. tiene condiciones que le permite

aplicar diversas estrategias para hacer frente a esta realidad, dependiendo de las líneas de producción en las que compite.

5. A partir del análisis de los factores internos, la empresa EVENSA S.A. ha identificado las fortalezas que tiene, como la buena gestión en el nivel gerencial y experiencia en el manejo de crisis; el alto nivel de fidelidad de clientes; el adecuado uso de la infraestructura de las oficinas administrativas y de la planta de producción; el óptimo uso de los recursos y experiencia en la línea de cilindro y envases de media libra; la amplia experiencia del personal, especialmente en la producción de cilindros; la buena integración en los sistemas de comunicación; y la alta calidad de los productos que se fabrican. Son estas fortalezas las que actualmente sostienen el avance de la empresa y han de ser optimizadas.
6. En la empresa EVENSA S.A. se ha identificado como debilidades la poca integración entre el personal limitando el trabajo en equipo; la baja inversión promocional en marketing; la lenta respuesta de la oferta ante la demanda de tapas y envases; la falta de toma de decisiones adecuadas para evitar pérdidas línea de tapa garra; la falta de uso de todos los medios disponibles para una mejor comunicación; y la falta actualización en la aplicación de nuevas tecnologías en la producción. Son estas debilidades las que ocasionan pérdidas financieras, por lo que es de suma importancia que puedan ser superadas.
7. Los intereses fundamentales de la empresa EVENSA S.A. son el conservar un precio competitivo en el mercado, concretar alianzas estratégicas, fidelizar a los clientes, invertir en la capacitación y actualización de los colaboradores, elevar la cantidad y calidad de productos ofrecidos, incrementar mayor participación en el mercado e incrementar la rentabilidad.

8. La visión y misión de la empresa EVENSA S.A. permiten señalar sus intereses fundamentales. Según el nivel de intensidad, se tiene como vital a los proveedores de materia prima, clientes y los colaboradores de la empresa. Son importantes la industria del envase, los importadores y el consumidor final y en forma más periférica, el Ministerio de Comercio Exterior.
9. Los objetivos de largo plazo tienen una perspectiva integral, se concentran en el aumento de la capacidad instalada efectiva de producción, la elevación del nivel de competencia de los colaboradores, el incremento de calidad de los productos y satisfacción de los clientes y aumento de las ventas y utilidades, lo que le va a permitir tener un buen nivel competitivo y abrir las oportunidades de tener mayor participación en el mercado de la industria del envase.
10. La empresa EVENSA S.A. en la línea de producción de Cilindros de 55 galones se encuentra en un buen nivel competitivo mientras que las líneas de producción de tapas garra para agroexportación o twist y de envases de media libra (LB) para conservas están en proceso de fortalecer sus procesos de producción, y aplicar diversas estrategias para incrementar sus utilidades.
11. Como parte del proceso estratégico, a partir de la visión y los objetivos establecidos para la empresa EVENSA S.A, se plantearon las estrategias específicas en la matriz FODA, las cuales se evaluaron utilizando las matrices PEYEA, BCG, IE, y GE. Las estrategias elegidas fueron: Incrementar la participación del mercado, generar acuerdos y convenios con clientes, ampliar el número de alianzas estratégicas con empresas proveedoras, incrementar la inversión en máquinas con nueva tecnología que permitan acortar y acelerar los procesos de producción, actualizar en forma permanente al personal en el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la producción, y retener clientes establecidos y

captar a nuevos clientes. La empresa EVENSA S.A. tiene muchos competidores a nivel nacional e internacional.

12. La empresa EVENSA S.A. muestra un perfil agresivo, lo que significa que tiene fuerza financiera, está estable y la fuerza de la industria está en proceso de crecimiento, con ventajas competitivas importantes. La matriz de la gran estrategia muestra que la empresa aún tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.
13. Se establecieron objetivos a corto plazo para el logro de los objetivos a largo plazo con la asignación de recursos de tipo financiero, físico, humano, y tecnológico, así como las políticas correspondientes. Con el Tablero de Control Balanceado se va a medir y comparar los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos y monitorear los logros alcanzados en las dimensiones de aprendizajes, interna, clientes, y financiera.

9.2 Recomendaciones Finales

1. Siendo el mercado competitivo la empresa debe elevar el nivel de producción en las condiciones que exige el mercado.
2. La empresa EVENSA S.A. debe aprovechar la coyuntura de mayor demanda en el ámbito nacional e internacional de envases de metal, para ello es importante que mejore sus procesos internos, y de formación y crecimiento para poder responder efectivamente en cualquiera de los ámbitos. Es muy oportuno la implementación pronta del Planeamiento Estratégico y el monitoreo de sus resultados.
3. La empresa EVENSA S.A. ha identificado las oportunidades que requiere aprovechar prontamente debido a la situación ventajosa en la que se encuentra nuestro país y que repercute en todas las industrias. Es importante considerar las

estrategias seleccionadas para esta finalidad lo que resultará no solo en beneficio de la empresa sino también de nuestro país.

4. Las amenazas que la empresa EVENSA S.A. ha considerado, tienen bastante probabilidad de poder afectarla en forma significativa, dada la actividad importadora y exportadora que desarrolla, por lo que necesita tener un plan de contingencia actualizado.
5. Es importante que la empresa mantenga en óptimas condiciones los factores críticos requeridos en el sector y establecer diversos tipos de alianzas y estrategias con sus principales proveedores de materia prima y con los clientes de la industria del envase metálico para reducir el alto poder que tienen, incrementando la posibilidad de mejorar su posición y rentabilidad.
6. Se hace necesario que la empresa utilice estratégicamente cada una de sus fortalezas dado que podrían darle muchísimo más ventajas de las que actualmente está teniendo. Aprovechar los años de experiencia que tiene su personal de la línea de cilindros, potencializar con nueva tecnología, fortalecer y ampliar el mercado en esta línea, dado que su rentabilidad siempre ha sido positiva.
7. Los directivos de la empresa EVENSA S.A. deben desarrollar una gestión más horizontal, que le permita recoger las perspectivas de todos sus colaboradores y retroalimentar las estrategias, motivándose para el alcance de la visión y los objetivos propuestos.
8. La empresa EVENSA S.A. tiene intereses fundamentales que son pilares para el sostenimiento y mejor posicionamiento en el mercado, por tanto, no debe descuidar la aplicación de cada una de las estrategias que le permita incidir en cada uno de los intereses.

9. La empresa EVENSA S.A. debe poner especial cuidado en las relaciones vitales que tiene con sus proveedores de materia prima, clientes y los colaboradores, atendiendo a sus requerimientos y manteniendo un buen plan de comunicación con ellos. Es importante extender esta política con los demás agentes con quienes tiene una relación importante y periférica.
10. Cada uno de los objetivos de largo plazo permiten el alcance de la visión por lo que se hace imprescindible que todo el personal de la empresa se encuentre plenamente identificados con ellos y vele por su ejecución, utilizando con frecuencia las herramientas de gestión, control y monitoreo.
11. Se debe evaluar, bajo una proyección a largo plazo, las líneas de producción que deben ser mantenidas, fortalecidas y potencializadas y aquellas que convendría ser desactivadas, teniendo la oportunidad de enfocarse en aquello que le otorga mayor rentabilidad.
12. Las estrategias retenidas son sumamente importantes a ser consideradas para la pronta implementación. La empresa requiere poner en marcha un plan de marketing agresivo que le permita ampliar su mercado, y debe estar preparado frente a la mayor demanda con personal capacitado y permanentemente actualizado en el uso de máquinas con nueva tecnología.
13. La empresa EVENSA S.A. debe afianzarse en su posición agresiva haciendo uso de estrategias de integración e intensiva para el desarrollo sostenible a largo plazo, requiere invertir selectivamente y gerenciar las utilidades, para ello puede desarrollar estudios de mercado y conocer las tendencias del producto.
14. Es de suma importancia que la empresa EVENSA S.A pueda monitorear el desarrollo del Planeamiento Estratégico diseñado para poder optimizar su gestión,

elevar su nivel competitivo y contribuir en forma eficiente con el desarrollo del país.

9.3 Futuro de la Empresa EVENSA S.A.

La implementación del Planeamiento Estratégico de la empresa EVENSA S.A. permitirá que al año 2024 sea una empresa reconocida a nivel nacional por la confección de tapas twist off, envases ½ LB y cilindros de 55 gls satisfaciendo los más altos estándares de calidad y exigencias del mercado nacional e internacional, con un perfil agresivo más desarrollado y mayor fortaleza financiera, aprovechando las ventajas competitivas importantes para generar el bienestar máximo para sus clientes.

La empresa tiene el respaldo de un equipo de colaboradores con muchos años de experiencia, y han demostrado su compromiso con el ejercicio de los valores y principios éticos, lo que se convierte en un activo fundamental para lograr un crecimiento sostenido. Se desea que todos alcancen un alto nivel de capacitación, especializado y actualizado en el uso de las nuevas tecnologías.

Es posible revertir las amenazas latentes en fuentes de oportunidades para poder ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales, es fundamental que los directivos ejerzan la capacidad de detectar a tiempo las estrategias más convenientes a seguir, reaccionar con suficiente de anticipación para poder responder a los nuevos y constantes desafíos que se presentan, a fin de poder mantener su competitividad.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión] (2013). Resultados macroeconómicos. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>
- Banco Central de Reservas del Perú (2013). Tipo de cambio nominal. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos-2/07-tipo-de-cambio-nominal.html>
- Banco Mundial (2007). Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf
- Banco Mundial (2013). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries/1W-US-KR-DE-BR-CL-PE?display=graph>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- El empaque (2012). Mercados emergentes activan la industria de maquinaria de envases. Recuperado de http://www.elempaque.com/ee/secciones/EE/ES/MAIN/MERCADOS/MERCADOS/doc_89626_HTML.html?idDocumento=89626
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011, marzo). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Frank, J. (2011). Perú: Gobernabilidad y Gestión Pública. Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/quovadis_2011/4.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (noviembre, 2013). Comportamiento

de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2013. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/1-pbi-iii-trimestre-2013.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Ministerio de comercio exterior y turismo [MINCETUR] (2009). Guía de envases y

embalajes. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/envases%20y%20embalajes.pdf

Ministerio de comercio exterior y turismo [MINCETUR] (2009). Envases y embalajes para la exportación. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Parte_1_Presentacion_Taller_Uso_de_Envases_yEmbalajes_a.pdf

Ministerio del ambiente [MINAM] (2007). Informe ambiental 2007. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=304&verPor=&idTipoElemento=35&idTipoFuente=323&idfuelleinformacion=5>

Ministerio del ambiente [MINAM] (2012). AgendAmbiente: Perú 2013-2014. Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=8021&Itemid=69.

Perú21 (05 mayo, 2011). La PEA superaría los 17 mllns. El 2015. Recuperado de

<http://peru21.pe/noticia/752903/pea-superaria-17-mlns-2015>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Madrid, España: Deusto.

Radio Programas del Perú [RPP] (16 octubre, 2013). Exportación de envases se duplicó en los últimos cinco años. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-10-16-exportacion-de-envases-se-duplico-en-ultimos-cinco-anos-noticia_640005.html

ReportLinker. (2012). Packaging industry: Market research reports, statistics and analysis. Recuperado de <http://www.reportlinker.com/ci02319/Packaging.html>

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic management: a methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison – Wesley

Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2011). Proyecciones. Recuperado de http://www.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_850.pdf

