

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA CURTIEMBRE EN LA REGIÓN AREQUIPA”

Tesis presentada por el Bachiller:
Paredes Guillen, Diego Fernando

Para optar el Título Profesional de:
Ingeniero Industrial

Asesor:
Ing. Zevallos Gonzáles, Wilbert

Arequipa-Perú

2019

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TIENE LA TITULO:

"Desarrolla de un plan estrategico para una actividad en
la region Arequipa"

PRESENTADO POR EL (LA) BACHILLER:

Diego Fernando Paredes Guillén

NUESTRO DICTAMEN ES:

Favorable

OBSERVACIONES:

Arequipa, _____ del 2018.

[Firma]
JURADO DICTAMINADOR
Nombre: Edwin Tese
VILLANUEVA
Código: 1341

[Firma]
JURADO DICTAMINADOR
Nombre: Wilbert Zevallos
Generales
Código: 1340

DEDICATORIA

*A Dios por guiar mis pasos por el camino correcto,
brindarme las fuerzas para seguir adelante y no
desmayar en los problemas de cada día.*

*A todos y cada una de las personas que son parte de
mi vida y que siempre me alentaron a seguir adelante
y nunca perder la fe en uno mismo y en Dios.*





AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida que me dio, por la fuerza que me brinda para sobrellevar cada reto y ser mi motivación para superarme cada día.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas para permanecer y triunfar en el mercado peruano deben enfrentar obstáculos como la informalidad, la creciente competencia y principalmente la falta de capacidad de gestión, que todo en conjunto las hace menos competitivas y más susceptibles frente a las adversidades, por tal motivo para que las empresas puedan lograr triunfar, es indispensable que se cuente con planes estratégicos que conduzcan a la realización de las metas propias de la organización, con el único objeto de obtener una mejoras en la productividad y aumento en la rentabilidad de la misma.

En el presente trabajo se estudiará y se llevara a cabo un plan estratégico para el mejoramiento competitivo de la empresa ABC SAC, el cual busca mejorar la rentabilidad de la empresa, debido a que actualmente la empresa no cuenta con ello, por tal motivo se utilizó como base la metodología guía del Libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” elaborado por el Dr. Fernando D’Alessio Ipinza.

La planeación estratégica es primordial para toda empresa, ya que esta herramienta permite saber a la empresa quiénes son, donde están, donde quieren estar, y como lograrlo, orientado al logro de objetivos y el uso eficiente de los recursos. La presente tesis está compuesta por once capítulos conformados por el marco teórico y metodológico, seguido de otros capítulos que evalúan externamente los factores y describen internamente la organización y por último la implementación estratégica junto con la evaluación económica como base a determinar si la implementación es rentable.

Así mismo se proponen objetivos y estrategias propuestas que guardan relación con la situación actual de la empresa y el entorno en el que compite, para poder así mejorar la gestión de la empresa en estudio y alcanzar sus metas siendo sostenible en el tiempo.

La correcta ejecución del proceso de planeamiento estratégico en la empresa ABC SAC contribuirá a la mejora de la competitividad, debido a que se tiene como objetivo que la empresa utilice de forma más eficiente sus recursos, para el aprovechamiento de las oportunidades y mitigación del efecto de las amenazas.

Por último, se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones necesarias para la empresa ABC SAC.

RESUMEN

Elaborar un Plan Estratégico nace debido a deficiencias de la empresa en estudio al no tener una visión clara de lo que pretende conseguir en los años ni lo que necesita para ser sostenible. El principal objetivo del presente trabajo es mejorar la competitividad de la empresa ABC en la industria del curtido, puesto que actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico que le brinde oportunidades de lograr una mejor competitividad y rentabilidad.

El presente plan estratégico fue estructurado reformulando la visión, misión y valores de la empresa; se realizó el análisis externo e interno lo que nos lleva a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el mercado que se desenvuelve, para formular las estrategias.

Posteriormente se da la implementación de todas las estrategias elegidas, los objetivos a corto plazo en base a los objetivos de largo plazo los cuales son (OLP1) Incrementar las ventas anuales en un 5%, (OLP 2) Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes, (OLP 3) Disminuir los gastos de operación en un 5%, (OLP 4) Mejorar la capacidad productiva en un 5%, (OLP 5): Mejorar las competencias del personal de la empresa.

Finalmente se realiza la evaluación de estrategias en el cuadro de mando integral y el plan estratégico integral donde se concibe todo el proceso establecido, para desarrollar las estrategias seleccionadas, permitiendo a la Empresa usar de forma óptima los recursos, mejorando la productividad y logrando una mejora competitiva asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Competitividad, Plan Estratégico Integral, Mapa Estratégico.

SUMMARY

The make a Strategic Plan borns due to the deficiencies that the company in study has, because it does not have a clear vision of what it wants to achieve in the course of the years neither what it needs to be sustainable in the future. One of the main objectives pursued by the present work is to obtain a better competitiveness of the ABC SAC company in the tanning industry, since at present the company did not have a strategic plan that will provide the opportunities to achieve a better competitiveness and cost effectiveness.

The present strategic plan was structured reformulating the vision, mission and values of the company, then was carried the external and internal analysis which leads us to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company in the market that develops, in order to formulate the strategies.

Subsequently, the implementation of all the chosen strategies is given, the short-term objectives are reflected based on the company's long-term objectives (PLO 1) To increase annual sales by 5%, (PLO 2) Increase of 10% annual catchment of new customers, (PLO 3) To reduce operating costs by 5%, (PLO 4) To improve productive capacity by 5%,(PLO 5): To improve the proficiency of the company's staff.

Finally, the evaluation of the strategies is carried out through the integral scorecard and the integral strategic plan where the whole established process is conceived, for developing the selected strategies, allowing the company to use optimally resources, improving productivity in order to develop in a favorable scenario, achieving a competitive improvement ensuring its sustainability overtime.

Key Words: Strategic Plan, Competitiveness, Integral Strategic Plan, Strategic Map.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INTRODUCCIÓN	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
TABLAS CONTENIDAS	xi
TABLA DE GRÁFICOS	xii
1. CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1.1. TÍTULO	1
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.5. OBJETIVOS	2
1.5.1. Objetivo General	2
1.5.2. Objetivos Específicos	2
1.6. JUSTIFICACIÓN	3
1.6.1. Justificación técnica	3
1.6.2. Justificación Operativa	3
1.6.3. Justificación Económica	3
1.7. HIPÓTESIS	4
1.8. VARIABLES	4
1.8.1. Variables independientes	4
1.8.2. Variables dependientes	4
1.8.3. Operacionalización de las variables	5
1.9. TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
1.10. ALCANCE	6
1.11. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	6
1.11.1. Técnicas	6
1.11.1.1. Entrevista	6
1.11.1.2. Observación	7
1.11.2. Instrumentos	7
1.11.3. Población	7
1.12. ESTRATEGIA	7
1.13. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	8

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1. PLANEACION	9
2.1.1. Definición.....	9
2.1.2. Tipos de planes	9
2.1.2.1. Planeación Estratégica.....	9
2.1.2.2. Planeación Táctica	9
2.1.2.3. Planeación Operativa.....	10
2.1.3. Importancia del Planeamiento	10
2.2. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	10
2.2.1. Definición.....	10
2.2.2. Importancia del Planeamiento Estratégico.....	11
2.2.3. Características de la planificación estratégica.....	12
2.3. DECLARACION DE LA VISION Y MISION	12
2.3.1. Visión de la empresa.....	12
2.3.2. Misión de la empresa.....	12
2.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	13
2.5. ANALISIS EXTERNO	14
2.5.1. Analisis Pestel	14
2.5.2. Fuerzas de Porter	16
2.5.3. Matriz EFE	17
2.6. ANALISIS INTERNO	19
2.6.1. Matriz EFI.....	19
2.7. ANALISIS FODA	21
2.7.1. Fortalezas.....	22
2.7.2. Oportunidades	22
2.7.3. Debilidades.....	22
2.7.4. Amenazas	22
2.8. MATRIZ PEYEA	24
2.9. LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	28
2.10. LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	29
2.11. LA MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL	31
2.12. LA MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA	32
3. CAPÍTULO III ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	35
3.1. RESEÑA DE LA EMPRESA	35
3.1.1. Datos Generales	35

3.2.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	35
3.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	36
3.3.1.	Principales materiales usados	41
3.3.2.	Áreas del proceso productivo	42
3.3.3.	Diagrama de análisis del proceso	44
4.	CAPÍTULO IV VISION, MISION Y CODIGO DE ETICA	48
4.1.	VISION Y MISION ACTUAL DE LA EMPRESA	48
4.1.1.	Visión actual	48
4.1.2.	Misión actual	48
4.2.	REFORMULACION DE LA VISION DE LA EMPRESA	49
4.3.	REFORMULACION DE LA MISION DE LA EMPRESA	50
4.4.	VALORES	51
4.5.	CODIGO DE ETICA	51
5.	CAPÍTULO V ANALISIS EXTERNO	53
5.1.	ANALISIS EXTERNO	53
5.1.1.	Análisis PESTEL	53
5.1.1.1.	Político.....	53
5.1.1.2.	Económico	59
5.1.1.3.	Social	62
5.1.1.4.	Tecnológico	65
5.1.1.5.	Ecológico	67
5.1.1.6.	Legal.....	69
5.1.2.	Análisis Fuerzas de Porter	71
5.1.2.1.	Poder de negociación con los clientes	71
5.1.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	72
5.1.2.3.	Amenaza de Productos Sustitutos	74
5.1.2.4.	Rivalidad entre competidores	76
5.1.2.5.	Amenaza de nuevos competidores	77
5.1.3.	Matriz EFE	77
6.	CAPÍTULO VI ANALISIS INTERNO	80
6.1.	ANALISIS INTERNO	80
6.1.1.	Análisis AMOFHIT	80
6.1.1.1.	Administración y gerencia	80
6.1.1.2.	Marketing y ventas	84
6.1.1.3.	Operaciones y logística	87

6.1.1.4.	Finanzas y contabilidad	88
6.1.1.5.	Recursos Humanos	90
6.1.1.6.	Sistema de Información y Comunicaciones.....	91
6.1.1.7.	Tecnología	92
6.1.2.	Matriz EFI	93
7.	CAPÍTULO VII OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	95
7.1.	PRINCIPIOS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	95
7.1.1.	Influencia de terceras partes	95
7.1.2.	Los lazos pasados y presentes.....	95
7.1.3.	Contrabalance de intereses.....	95
7.1.4.	La conservación de enemigos	96
7.2.	INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN.....	96
7.2.1.	Monto de ventas.....	96
7.2.2.	Rentabilidad	96
7.2.3.	Responsabilidad ambiental	97
7.2.4.	Desarrollo del personal.....	97
7.2.5.	Seguridad.....	97
7.3.	MATRIZ DE INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN (MIO)	97
7.4.	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	98
8.	CAPÍTULO VIII PROCESO ESTRATEGICO	99
8.1.	EVALUACION FODA	99
8.1.1.	Estrategias FO	101
8.1.2.	Estrategias DO.....	101
8.1.3.	Estrategias FA	101
8.1.4.	Estrategias DA.....	102
8.2.	ANALISIS PEYEA	102
8.3.	MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).....	104
8.4.	MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL	105
9.	CAPÍTULO IX SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	107
9.1.	ANALISIS DE ESTRATEGIAS	107
9.1.1.	Matriz de decisión.....	107
9.1.2.	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE)	109
9.1.3.	Matriz RUMELT.....	111
9.1.4.	Matriz de Ética	113
9.1.5.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	114

9.1.6.	Matriz de posibilidades de los competidores	115
10.	CAPÍTULO X IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	117
10.1.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	118
10.2.	RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	119
10.3.	POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA.....	123
10.4.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	125
10.5.	MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	125
10.6.	RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACION	126
11.	CAPÍTULO XI EVALUACION ESTRATEGICA.....	127
11.1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	127
11.1.1.	Perspectiva Financiera	128
11.1.2.	Perspectiva Clientes.....	130
11.1.3.	Perspectiva Procesos Internos.....	132
11.1.4.	Perspectiva Aprendizaje.....	134
11.2.	MAPA ESTRATEGICO	136
11.3.	PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL	137
11.4.	ANALISIS ECONOMICO	138
11.4.1.	Estimado de ventas	139
11.4.2.	Calculo del VAN y TIR	140
	CONCLUSIONES.....	142
	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFIA.....	145
	ANEXOS.....	148

TABLAS CONTENIDAS

Tabla 1: Variables e Indicadores	5
Tabla 2: Principales materiales usados en una curtiembre	42
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos	78
Tabla 4: Inventario de estilos de decisión	83
Tabla 5: Intensidad de estilos de decisión	84
Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Internos	94
Tabla 7: Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	98
Tabla 8: Matriz FODA	100
Tabla 9: Factores de Matriz PEYEA	103
Tabla 10: Matriz de decisión	108
Tabla 11: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	110
Tabla 12: Matriz RUMELT	113
Tabla 13: Matriz de Ética	114
Tabla 14: Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo	115
Tabla 15: Matriz de posibilidades de los competidores	116
Tabla 16: Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	121
Tabla 17: Políticas asociadas a Estrategias	124
Tabla 18: Perspectiva Financiera	128
Tabla 19: Indicadores de Perspectiva Financiera	129
Tabla 20: Perspectiva Cliente	130
Tabla 21: Indicadores de Perspectiva Cliente	131
Tabla 22: Perspectiva Procesos Internos	132
Tabla 23: Indicadores de Perspectiva Procesos Internos	133
Tabla 24: Perspectiva Aprendizaje	134
Tabla 25: Indicadores de Perspectiva Aprendizaje	135
Tabla 26: Plan Estratégico Integral	137
Tabla 27: Costo de Implementaciones	138
Tabla 28: Ventas	139
Tabla 29: Ventas Proyectadas	140
Tabla 30: Flujo de Caja	141

TABLA DE GRÁFICOS

Grafico 1: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	11
Grafico 2: Componentes del Macroentorno.....	16
Grafico 3: Las 5 fuerzas de Porter.....	17
Grafico 4: Ejemplo de Matriz EFE	18
Grafico 5: Ejemplo de Matriz EFI	21
Grafico 6: Análisis FODA	24
Grafico 7: Matriz PEYEA	25
Grafico 8: Perfiles de Estrategia.....	27
Grafico 9: Matriz BCG	28
Grafico 10: Matriz Interna y Externa (IE)	30
Grafico 11: Matriz de la Estrategia Principal.....	32
Grafico 12: Matriz de la Planeacion Estrategica Cuantitativa (MPEC).....	34
Grafico 13: Organigrama Actual.....	36
Grafico 14: Salado de pieles.....	37
Grafico 15: Remojado y lavado	37
Grafico 16: Pelambre	38
Grafico 17: Maquina de dividir	39
Grafico 18: Curtido.....	40
Grafico 19: Rebajado.....	40
Grafico 20: Estirado y secado	41
Grafico 21: Perfil de la muestra - Parametros poblacionales.....	54
Grafico 22: Evaluacion de la situacion politica del país	54
Grafico 23: Principales problemas que afectan a las personas con respecto a la situacion politica	55
Grafico 24: Imagen de dirigentes políticos.....	56
Grafico 25: Desinterés en la política y posicionamiento ideológico.....	57
Grafico 26: Tipo de liderazgo politico esperado	58
Grafico 27: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 I - 2018 II.....	59
Grafico 28: Producción nacional 2012-2018 variación porcentual	60
Grafico 29: Inversión 2010 - 2017 (Tasa de crecimiento)	60
Grafico 30: Comportamiento de las exportaciones de cuero y pieles (ene-dic 2016 vs 2017)	61
Grafico 31: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 - 2017	63
Grafico 32: Composición de la población censada, según sexo, 2007 – 2017 (miles)	63
Grafico 33: Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros.	64
Grafico 34: Planta piloto de recuperación de Sulfuros.....	66
Grafico 35: Planta piloto de recuperación de Cromo	67
Grafico 36: Contaminación de Curtiembres	68
Grafico 37: Clientes potenciales	72

Grafico 38: Población de ganado vacuno por regiones.....	73
Grafico 39: Industria del calzado	73
Grafico 40: Comportamiento de las importaciones de cuero y pieles	74
Grafico 41: Comportamiento de las Importaciones de Cuero y pieles – Principales países de origen	74
Grafico 42: Importaciones de calzado según material empleado	75
Grafico 43: Conglomerado comerciales de cuero	76
Grafico 44: Estilos de decisión	82
Grafico 45: Ventas por Año	85
Grafico 46: Modelos de negocio - exportador	86
Grafico 47: Congresos de Cuero - CITECCAL	86
Grafico 48: Organigrama de la empresa ABC SAC	90
Grafico 49: Formularios en Excel.....	91
Grafico 50: Ferias de Cuero y Calzado	92
Grafico 51: Vector resultante	104
Grafico 52: Matriz IE	105
Gráfico 53: Matriz de la Gran Estrategia	106
Gráfico 54: Criterios de evaluación RUMELT	112
Gráfico 55: Estructura Organizacional Propuesta	125
Grafico 56: Mapa Estratégico.....	136
Grafico 57: Ventas	139
Grafico 58: Ventas Proyectadas	140

1. CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. TÍTULO

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA CURTIEMBRE EN LA REGION AREQUIPA.

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se realizara en base a una empresa de la industria del curtido la cual denominares ABC SAC., si bien dicha empresa ha tenido incrementos en sus ventas en los últimos periodos a pesar de tener objetivos trazados no puede mirar siempre a corto plazo ante la creciente competencia en esta industria, es por ello que se necesita un planeamiento estratégico que le permita obtener una ventaja competitiva, actualmente no cuenta con un plan estratégico lo que generaría una desventaja, no permitiendo tener un desarrollo productivo, esto hace más difícil alcanzar sus metas de crecimiento propio. Actualmente la empresa tiene competencia con empresas ya consolidadas en el mercado local y nacional, como consecuencia, la exigencia es mayor.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la presente empresa ABC SAC. se encuentra ubicada en el Parque Industrial Rio Seco donde vienen desarrollando sus actividades productivas, dicha empresa que forma parte de la pequeña y mediana industria ha tenido un crecimiento relativo en los últimos años pero dicho crecimiento está siendo frenado por la aparición de productos sustitutos, así mismo el presente incremento de las exportaciones de pieles crudas de vacunos y ovinos a países de Europa y América del Norte, ha hecho que en las curtiembres disminuyan su producción. Una de las causas principales del pausado crecimiento que se presenta en ABC SAC es la mala gestión en la que se desenvuelve dicha empresa, pues carecen de asesoramiento especializado en donde las actividades del negocio no son guiadas efectivamente, es por ello la necesidad de implementar un plan estratégico que mantenga una relación viable entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, que permita crear una ventaja competitiva en dicho sector y pueda ser sostenible en el tiempo, por lo tanto el proponer soluciones a través de estrategias ante las problemáticas mencionadas anteriormente son de vital

importancia para lograr obtener una mayor productividad y competitividad en el mercado.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por qué la realización de un plan estratégico para la empresa ABC SAC puede mejorar su gestión y competitividad en el mercado?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para desarrollar y mejorar la competitividad de la empresa ABC SAC.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Definir la misión, visión y valores organizacionales de la empresa ABC SAC para obtener una dirección fija, motivo y razón de ser.
- Realizar el diagnóstico externo de la empresa en estudio, para determinar todos los factores que influyan sobre ella y saber sus oportunidades y amenazas.
- Realizar un diagnóstico interno de la situación actual de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Realizar la formulación de objetivos a corto y largo plazo de la empresa para el logro de la visión establecida.
- Formular y proponer estrategias en base al análisis externo e interno realizado de la empresa junto con la elaboración del Balance Scorecard como un medio de monitoreo del cumplimiento de los objetivos.

1.6. JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Justificación técnica

Ante el creciente incremento de la competencia en la industria del curtido, la implementación de estrategias correctamente definidas es una forma de brindar a la empresa una ventaja competitiva respecto a las demás, así como mejora en los procesos para la toma de decisiones, lo que permitirá preservar un mayor posicionamiento y liderazgo en el mercado apoyado en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Puesto que la empresa no cuenta con planes estratégicos previos, podemos decir que el presente estudio es técnicamente viable.

1.6.2. Justificación Operativa

Parte de las estrategias propuestas están orientadas a solucionar problemas identificados en el área operativa, ya que se ha visto afectada en su productividad y eficiencia, por ello, el proponer estrategias relacionadas a este aspecto se pretende obtener mejores resultados operativamente

Por tal motivo podemos afirmar que es operativamente justificable.

1.6.3. Justificación Económica

La implementación de las estrategias se verán reflejados en los beneficios que adquirirá la empresa como el minimizar costos y en el incremento de las ventas con un mayor margen de las utilidades a futuro, a través de la identificación de nuevas oportunidades de mercado diferenciándose de sus competidores lo que le permitirá rápidamente mejorar sus resultados.

Por ello el presente estudio es económicamente justificable.

1.7. HIPÓTESIS

Dada la situación actual de la empresa ABC SAC es probable que a través de la implementación de un plan estratégico se logre mejorar la competitividad asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

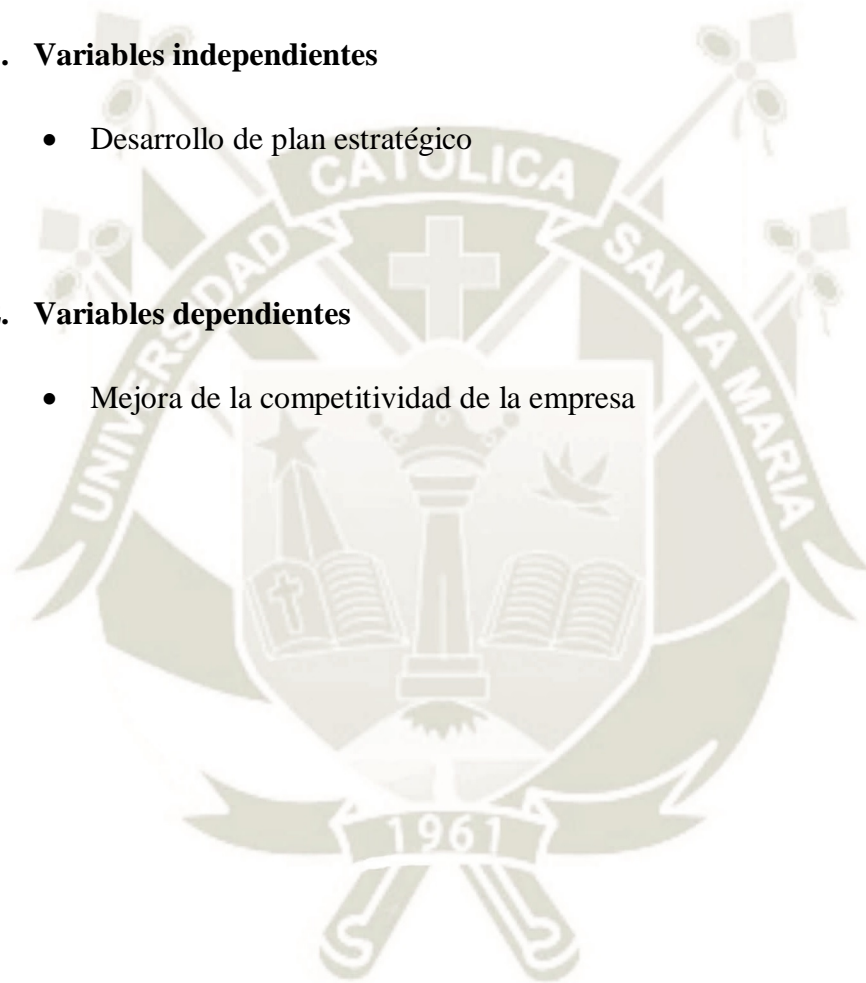
1.8. VARIABLES

1.8.1. Variables independientes

- Desarrollo de plan estratégico

1.8.2. Variables dependientes

- Mejora de la competitividad de la empresa



1.8.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1: Variables e Indicadores

TIPO DE VARIABLE	VARIABLES	INDICADORES	Unidad de Medida	Herramientas
Independiente	Plan Estratégico	Estrategias formuladas	Numero de estrategias propuestas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). 3. Matriz de intereses organizacionales (MIO). 3. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas(MFODA) 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA) 5. Matriz Interna - Externa (MIE) 6. Matriz de la Gran estrategia (MGE) 7. Matriz de decisión (MD) 8. Matriz Cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) 9. Matriz de Rumelt (MR) 10. Matriz de Ética (ME) 11. Matriz de Estrategias vs Objetivo de largo plazo. 12. Matriz de posibilidad de los competidores.
Dependiente	Competitividad	Estrategias implementadas	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mapa Estratégico (ME) 2.- Balanced Scorecard (BSC) 3.- Plan Estratégico Integral (PEI)

Fuente: Elaboración propia.

1.9. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación a realizarse es de tipo NO EXPERIMENTAL debido a que no habrá una manipulación deliberada de las variables involucradas, además presenta características DESCRIPTIVAS en la que se reseña la descripción y

características de la realidad del objeto de investigación, evaluando los problemas planteados; también presenta características EXPLICATIVAS en donde se logrará conocer el porqué de los hechos, realizando propuestas que permitan la mejorar y optimización de la empresa en estudio.

1.10. ALCANCE

Se realizara un análisis de la situación actual de la empresa ABC SAC ubicada en el Parque Industrial Rio Seco en la ciudad de Arequipa, para posteriormente desarrollar un planeamiento estratégico de manera que le permita un mejor posicionamiento en el mercado a través de una ventaja competitiva.

Cabe mencionar que en el presente estudio solo se ha de considerar las propuestas planteadas, más no la implementación o puesta en marcha de la misma.

1.11. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

Para el desarrollo y complementación de este estudio se utilizaran instrumentos como entrevistas no estructuradas, análisis de los registros existentes como también información de fuentes secundarias y observación dentro de la empresa; utilizados en un momento en particular con el fin de lograr obtener información útil que complemente y asegure que la investigación tenga el alcance de los objetivos planteados.

1.11.1. Técnicas

Parte de las técnicas a utilizar es el análisis respecto a los datos proporcionada por la empresa de sus registros existentes como también información de fuentes secundarias que permitan un mejor entendimiento de los hechos en la investigación, adicionalmente se emplearan otras técnicas que son:

1.11.1.1. Entrevista

La entrevista será orientada a los miembros pertenecientes a la empresa con la finalidad de obtener datos precisos relacionados al tema de investigación

1.11.1.2. Observación

Se realizara de manera directa dentro de la empresa en lugares estratégicos que permitan obtener una mejor percepción del entorno interno así mismo del ciclo operativo, tomando la mayor cantidad de información y registrarla para su posterior análisis.

1.11.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaran será la información proporcionada por el de la empresa, así como también el uso de registros de datos que la empresa disponga, información del marco teórico como de fuentes secundarias, el software Microsoft Office, entre otras.

1.11.3. Población

Para el presente trabajo de investigación se considera como población a todos los trabajadores de la empresa ABC SAC.

1.12. ESTRATEGIA

Como primer punto se desarrollara una descripción de la situación actual de la empresa con la respectiva coordinación de los miembros de la empresa, posteriormente se realizará el estudio del marco teórico para lograr un mayor aprendizaje y orientación sobre la cual se desarrollaran las propuestas de mejora del presente trabajo. Con un mayor entendimiento sobre lo que se va a plantear se procede a analizar la situación externa de la empresa y si lo que sucede en el entorno podría beneficiarla o perjudicarla significativamente; luego se realizará el análisis interno en donde podremos evaluar fortalezas como debilidades dentro de la organización, así mismo identificar y describir el proceso de producción actual de la empresa; todo esto mediante observación directa, entrevistas, entre otras técnicas para la recolección de información, para finalmente mencionar las propuestas de mejora mediante la elaboración del plan estratégico seguido de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.13. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

- **Título:** “Planeamiento estratégico para determinar estrategias que generen la mejora de la empresa Apple Glass Peruana S.A.C., Arequipa 2014”
Autor: Stephanie Espezua Alata
Lugar de publicación: UCSM – Arequipa.
Fecha de publicación: 2014
Comentario: Esta tesis se toma en consideración como antecedente ya que desarrolla el planeamiento estratégico alineado a la dinámica del mercado actual y futura, basada en la aplicación del proceso de dirección estratégica propuesta por Fred R. David (2003)

- **Título:** “Formulación de un plan estratégico de la empresa Glob@l.net en Cali para el logro de mejoras en sus procesos competitivos”
Autor: Daianna Reyes Poveda
Lugar de publicación: Universidad Santiago de Cali.
Fecha de publicación: 2011
Comentario: Esta tesis se toma en consideración como antecedente ya que presenta una propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico con la implementación de un plan de acción e indicadores, si bien es de otro país se puede tomar como base para el desarrollo de lo que se pretende hacer en este estudio.

- **Título:** “Plan estratégico del Puerto San Martín”
Autor: Reyes, Luis Alberto; Encarnación Melo, José Luis; Ramírez Torres, Juan Carlos y Rojas Rojas, Julio Alberto
Lugar de publicación: Pontificia Universidad Católica del Perú.
Fecha de publicación: 2016
Comentario: Esta tesis se toma en consideración como antecedente ya que presenta una propuesta un plan estratégico con la implementación de objetivos a corto plazo, un plan de acción e indicadores, por lo que se puede tomar como base para el desarrollo de lo que se pretende hacer en el presente estudio.

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. PLANEACION

2.1.1. Definición

Diferentes autores explican el significado de la palabra Planeación en diversas definiciones por lo que entre ellas tenemos:

- ✓ Son planes que constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados. (Koonts 1996)
- ✓ La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (L. J. Kazmier. 1999)
- ✓ Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos (Joseph L. Massie, 2015)

Es así que mediante este proceso de planeación, pretendemos organizar, dirigir coordinar y evaluar la gestión de la empresa en el cumplimiento de su misión y objetivos.

2.1.2. Tipos de planes

2.1.2.1. Planeación Estratégica

Este tipo de planeación la realizan la alta gerencia y directivos de una organización teniendo en cuenta aspectos internos como externos, así mismo los posibles impactos de estos en los objetivos de la empresa, es por ello que suelen tener una trazabilidad de varios años.

2.1.2.2. Planeación Táctica

Relacionadas con la situación que se vive actualmente en una organización, en conclusión para sobrellevar una posible crisis que inesperadamente se presente, a través de decisiones de corto plazo.

2.1.2.3. Planeación Operativa

Es la designación de los recursos y personal de la empresa para lograr dar solución a un problema, involucrando a los diversos departamentos de la organización para la ejecución del mismo, debiéndose realizar en un tiempo estipulado.

2.1.3. Importancia del Planeamiento

Su importancia y ventaja va desde el punto de vista competitivo para una organización, innovando de manera continua y tratando de mantenerse y crecer en este mundo globalizado y tecnológico.

2.2. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

2.2.1. Definición

Según diferentes autores “Planeamiento Estratégico” tiene varias definiciones, entre las cuales podemos citar a continuación:

- ✓ Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (Sainz De Vicuña, 2012).
- ✓ Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Lumpkin y Dess, 2003).
- ✓ Proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios para lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes que se requiera la acción. (Goodstein., 1998).

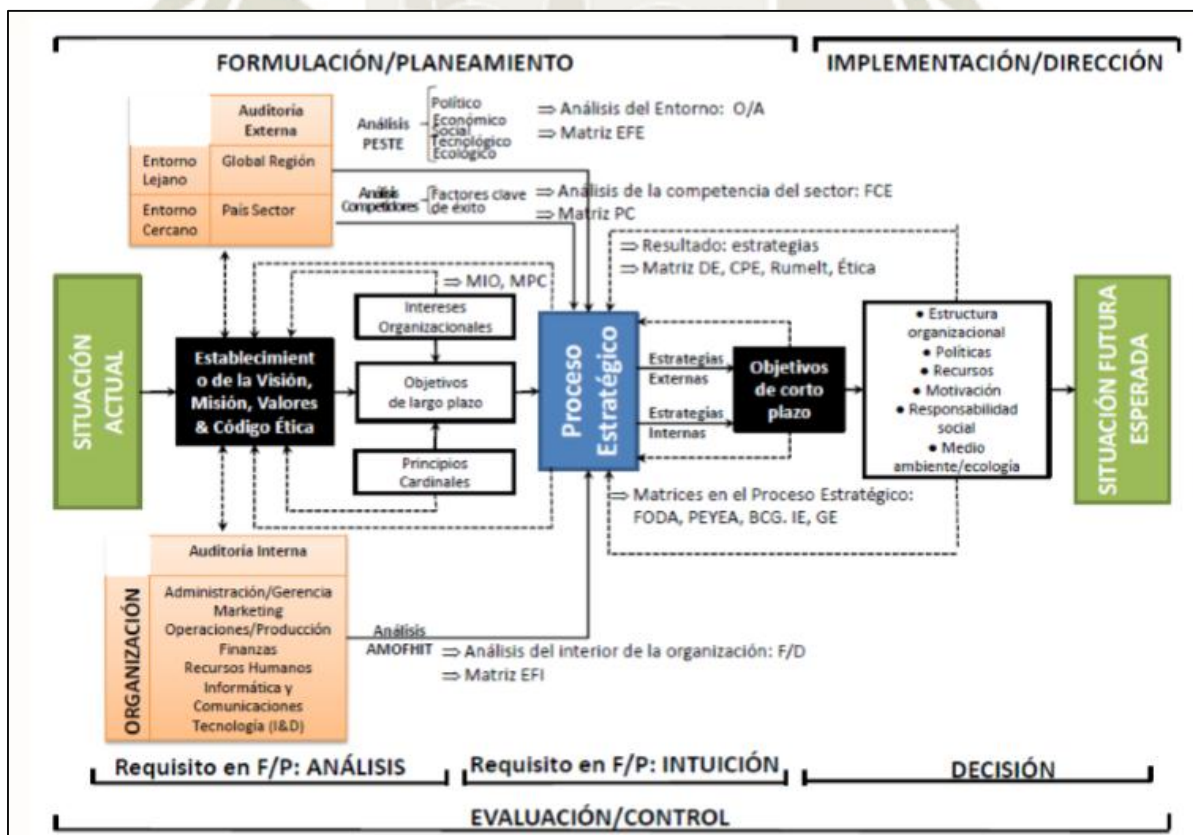
2.2.2. Importancia del Planeamiento Estratégico

La planeación estratégica aporta los elementos necesarios para orientar el rumbo que debe seguir una empresa para llegar a puerto seguro, siempre que la planeación se utilice para redefinir y mejorar la forma de dirigir el negocio (empresa, organización) planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas.

Por tal motivo la planeación aumenta en gran magnitud la posibilidad de que gran parte de los recursos y actividades de una empresa sean modificados en utilidades para la empresa, lo que reduce también con ella el grado de vulnerabilidad, es por ello que podemos afirmar que la no planeación lleva al desorden y al desperdicio organizacional.

La efectividad de un Plan Estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar a su mercado. (Martin G., 2006).

Grafico 1: Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: (D'Alessio, 2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.

2.2.3. Características de la planificación estratégica

Las características de la planeación estratégica son, entre otras, las siguientes:

- Es realizada por los niveles jerárquicos más altos de la empresa.
- Propone un marco de referencia general para toda la organización.
- Disminuye el grado de incertidumbre que se pueden presentarse más adelante pero no los suprime en su totalidad
- Brinda una mejor toma de decisiones basadas en el análisis más no improvisadas.
- Disminuye los riesgos
- Su parámetro principal es la efectividad.

2.3. DECLARACION DE LA VISION Y MISION

Para el presente trabajo la declaración de visión y misión es la orientación que tendrá la empresa hacia donde se dirige o en pocas palabras lo que pretende convertirse en el largo plazo.

2.3.1. Visión de la empresa

La visión de la empresa son las representaciones racionales como efectivas, que un individuo o un grupo de individuos llegan a referenciar una empresa como resultado de sus experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

La visión de toda empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público objetivo. (Editorial Elearning, 2007)

2.3.2. Misión de la empresa

Para toda empresa la misión es el punto de partida para su principal actividad, cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

Es por ello que la misión de la organización permanece para establecer la vocación de la empresa para enfrentar todo obstáculos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la empresa con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial ya que constituye la auténtica declaración de los principios corporativos, es por ello que conviene tener claro desde el inicio todos los aspectos que componen la misión. (Editorial Vértice, 2006)

2.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Al referirnos a los objetivos estratégicos como tal, son las estrategias y metas planteadas por la empresa para lograr cumplirlas y en un largo plazo determinado lograr que la organización se posicione en un mercado objetivo específico.

También podemos definirlo como las metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. De esta manera sostenemos que es de vital importancia para las organizaciones, en términos de planeación estratégica, establecer objetivos que permitan realizar la medición de cómo se está trabajando.

El motivo de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
- Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
- Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial. (Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A., 2012)

2.5. ANÁLISIS EXTERNO

Toda estrategia que se desarrolla debe originarse en base al entorno del negocio, es por ello la necesidad de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy primordial para identificar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. A través de este tipo de análisis podremos evidenciar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en nuestra empresa.

Toda organización debe estar en capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos, implementando estrategias que les permitan sacar provecho de las oportunidades externas y disminuir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. Todas las empresas operan en un ambiente mayor que sobrepasa a la industria en que opera; este macroambiente está compuesto por siete componentes.

2.5.1. Analisis Pestel

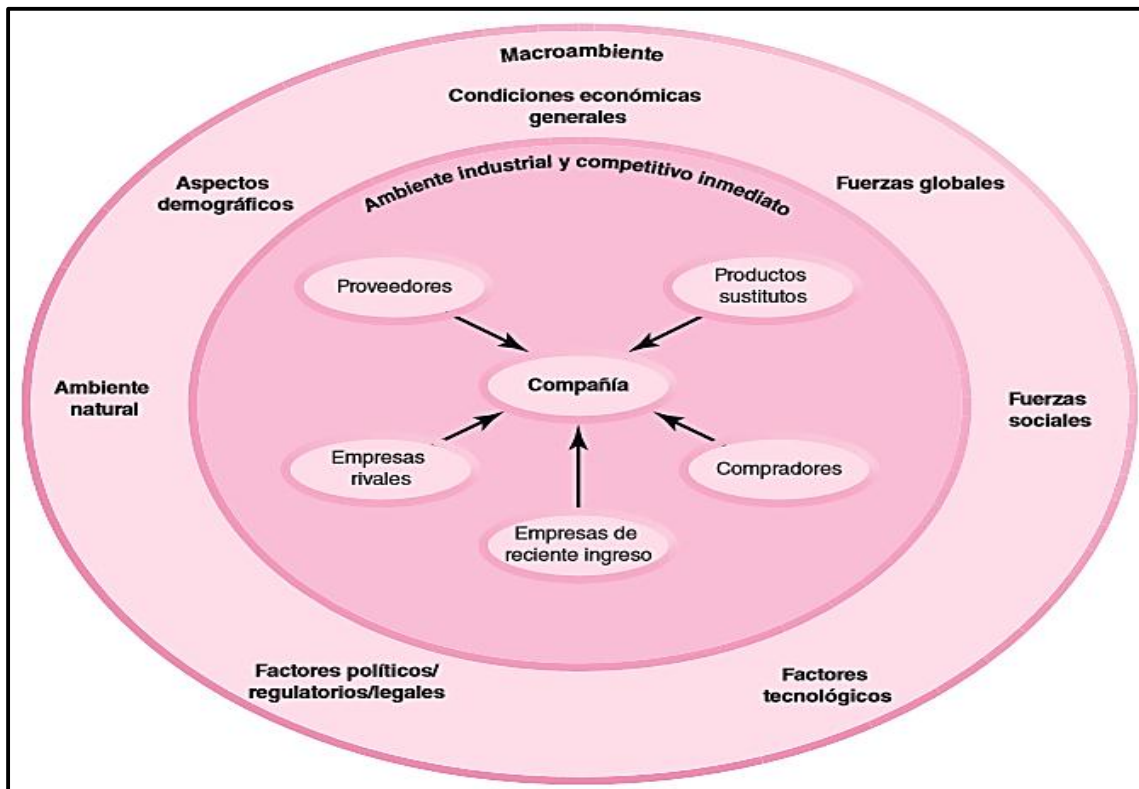
- **Características demográficas:** Este aspecto abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores.
- **Valores y estilos de vida de la sociedad:** Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo.
- **Factores legales, políticos y regulatorios:** Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Otros factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.

- **Factores ecológicos y medioambientales:** Aquí se ubican las fuerzas ecológicas y ambientales como el clima, cambio climático y factores asociados con la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
- **Factores tecnológicos:** Estos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.
- **Condiciones económicas generales:** Son los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como desempleo, tasas de crecimiento económico, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.
- **Fuerzas globales:** Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como acontecimientos políticos y políticas hacia el comercio internacional.

Cada componente anteriormente nombrado puede alterar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa en estudio, se tiene probabilidades que algunos tengan un efecto más importante que otros, tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

Las influencias desde el punto de vista estratégico que tienen su origen del área externa del macroambiente en algún momento ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto directo en el rumbo que se debe de tomar y en las estrategias de la empresa.

Grafico 2: Componentes del Macroentorno.

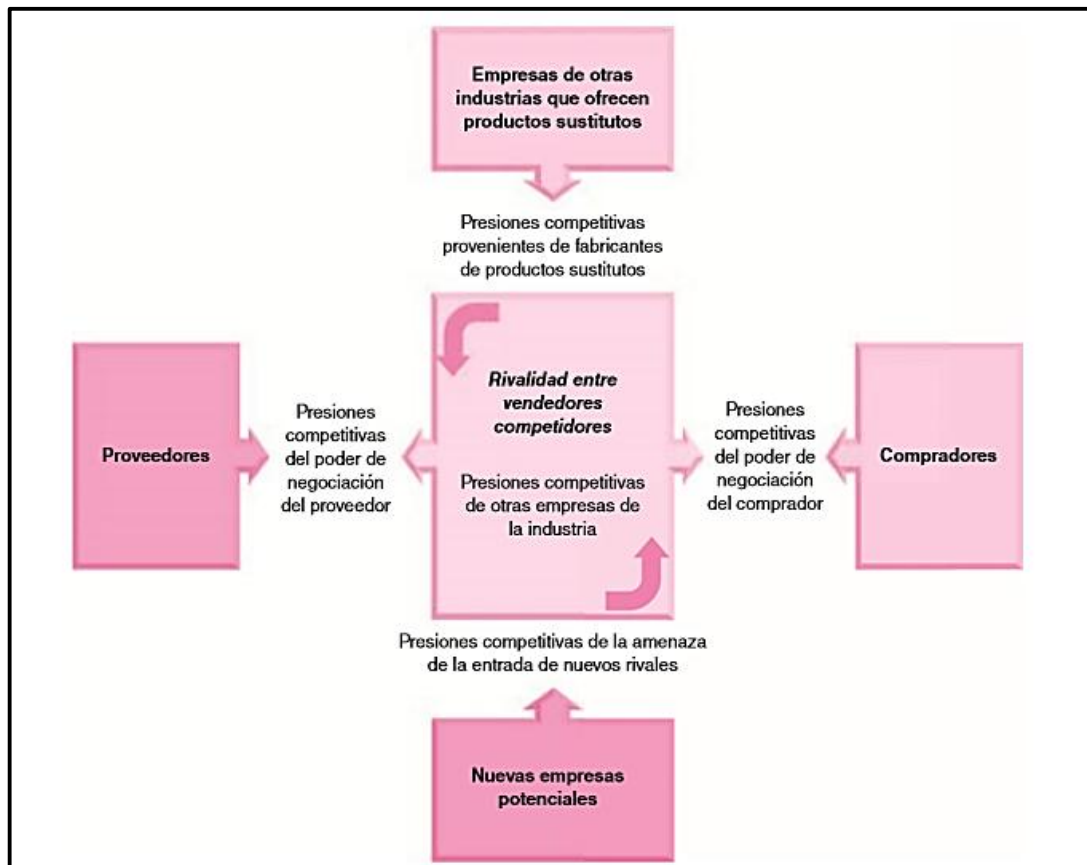


Fuente: Administración Estratégica - Teoría y Casos 18ª Edición (2012)

2.5.2. Fuerzas de Porter

Al hablar de Porter hacemos referencia a 5 fuerzas las cuales son esencialmente de gran ayuda en los negocios por medio del cual se pueden incrementar los recursos y mejorar a la competencia. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que ocasiona que la puesta en marcha de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Arthur A. Thompson, 2012)

Grafico 3: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Administración Estratégica - Teoría y Casos 18ª Edición

2.5.3. Matriz EFE

Esta herramienta evalúa los factores externos (EFE) logrando que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; factores que son determinantes como oportunidades y amenazas.

Procedimiento:

- ✓ Usar los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa.
- ✓ Elegir un máximo de 10 oportunidades y 10 amenazas, las más importantes.
- ✓ El valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la industria.
- ✓ La suma de todos los valores debe ser siempre igual a 1.
- ✓ La calificación nos indica que tan atractivas o no son las oportunidades y que tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa.

- ✓ Oportunidades y amenazas pueden calificarse desde 1 hasta 4.

4 = la respuesta es superior.

3 = la respuesta está por arriba de la media.

2 = la respuesta es la media.

1 = la respuesta es mala.

Observaciones:

- ✓ Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.
- ✓ El valor ponderado total no puede ser mayor a 4
- ✓ El valor ponderado promedio es de 2.5.
- ✓ Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas
- ✓ Un valor ponderado total menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Grafico 4: Ejemplo de Matriz EFE

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA			
Factores externos claves	Peso Relativo	Valor	Resultado
- Convenios nacionales con otras universidades	0.05	3	0.15
- Exigencia de la educación continua	0.05	3	0.15
- Sistema de Bibliotecas y Red Telemática	0.18	4	0.72
- Usuarios potenciales para la generación de ingresos	0.06	3	0.18
- Pocas bibliotecas de la especialidad	0.12	4	0.48
- Mayor interés y apoyo por parte de Decanato	0.1	4	0.4
- Biblioteca no incluida en el Plan Estratégico de la Facultad	0.08	2	0.16
- Reducción presupuesto a Universidades públicas	0.1	1	0.1
- Competencia de otras bibliotecas de salud con material actualizado, especializado y servicios de calidad	0.08	1	0.08
- Internet como medio recurrente de búsqueda y recuperación de información	0.05	2	0.1
- Falta de interés de docentes/profesionales en Biblioteca, ésta no cubre sus necesidades	0.08	1	0.08
- Falta coordinación entre Jefatura de Biblioteca y Comisión de Biblioteca, Hemeroteca y Publicaciones	0.05	2	0.1
Total	1		2.7

VALOR

1 Riesgo mayor

2 Riesgo menor

3 Oportunidad mayor

4 Oportunidad menor

RESULTADO

1 Competencia en un sector poco atractivo

2.5 Resultado promedio

4 Competencia en un entorno atractivo y con grandes oportunidades

Fuente: <http://planeamiento2006-unmsm.blogspot.pe/2006/11/matriz-efe-efi.html>

2.6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno incluye la evaluación, el análisis y el descubrimiento de aspectos referidos a los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, procedimientos y sistemas de información de la empresa, es decir, tiene que observar al interior de la misma y definir qué es lo que posee y cuál es el faltante y que probabilidad existe de poder cubrirlo o minimizarlo y así poder obtener mayores utilidades y cumplir con la misión de su organización.

Esta parte del análisis del planeamiento estratégico es muy importante, ya que a través de ella se hace una revisión de los aspectos claves de la empresa en estudio, los cuales garantizarán el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector.

Para diagnosticar desde el aspecto interno a la empresa será necesario hacer una cantidad de preguntas que varíaran dependiendo de tipo de organización, el sector al que pertenece, el tipo de producto que elabora y sobre todo la misión para la cual fue creada, es decir, la empresa que desea obtener o hasta donde piensa llegar con el inicio de sus actividades; es decir, su visión a futuro.

Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

2.6.1. **Matriz EFI**

Es una matriz que nos permite desarrollar estrategias, ya que evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y así mismo proporciona una base para identificar y evaluar las interacciones entre dichas áreas. Al realizar la mencionada matriz se necesita aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es mucho más importante comprender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, se

desarrolla en cinco pasos al igual que la matriz EFE, los cuales se detallan a continuación:

A. PROCEDIMIENTO:

- ✓ Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.
- ✓ El puntaje promedio se ubica en 2.5
- ✓ Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente.
- ✓ Un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.
- ✓ Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1

Consideraciones

Debilidad mayor (calificación = 1)

Debilidad menor (calificación = 2)

Fuerza menor (calificación =3)

Fuerza mayor (calificación = 4)

Grafico 5: Ejemplo de Matriz EFI

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			
Factores internos claves	Peso Relativo	Valor	Resultado sopesado
- Se cuenta con tecnología de la información	0.05	3	0.15
- Valioso acervo bibliográfico	0.08	4	0.32
- Mobiliario e infraestructura nueva y más adecuada	0.05	3	0.15
- Personal de la especialidad de Bibliotecología	0.08	4	0.32
- Bases de datos automatizadas de libros y tesis	0.08	4	0.32
- Soporte técnico del SISBIB	0.05	3	0.15
- Muchos contratados a medio tiempo y bajas remuneraciones	0.05	2	0.1
- Colecciones desactualizadas y material obsoleto	0.05	2	0.1
- No hay presupuesto	0.08	1	0.08
- Insuficientes equipos informáticos y material de biblioteca	0.07	1	0.07
- No hay bases de datos de revistas ni artículos	0.08	1	0.08
- Deficiente desarrollo de servicios	0.1	1	0.1
- Deficiente promoción de servicios hacia usuarios interno y externos	0.1	1	0.1
- No se llevan a cabo actividades de planeamiento	0.08	2	0.16
Total	1		2.2

RESULTADO SOPESADO	1 Existe muchas debilidades que sobrepasan a las fortalezas
	2.5 Resultado promedio
	4 Existe muchas fortalezas que sobrepasan las debilidades

VALOR
1 Debilidad mayor
2 Debilidad menor
3 Fortaleza mayor
4 Fortaleza menor

Fuente: <http://planeamiento2006-unmsm.blogspot.pe/2006/11/matriz-efe-efi.html>

2.7. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA viene a ser la comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El objetivo principal de la mencionada matriz es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

Se tiene que tener en consideración que tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cuanto a las oportunidades y las amenazas estas pertenecen al ámbito externo, y solo se puede tener respuesta sobre ellas modificando los factores internos.

2.7.1. Fortalezas

Toda capacidad especial con que cuenta la empresa, lo que le proporciona tener una posición privilegiada frente a su competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2.7.2. Oportunidades

Todo factor que resulte positivo, favorables, explotables, que se deben ubicar en el entorno en el que se desarrolla la empresa, permitiéndoles obtener ventajas competitivas.

2.7.3. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.7.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En pocas palabras el análisis que se desarrolla a través del FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con todas las demandas del entorno en el que se desarrolla. La alta gerencia compara las diversas alternativas posibles y después identificarán el grupo de estrategias que crearán y proporcionaran una ventaja competitiva. Estas estrategias se pueden dividir en cuatro categorías principales:

- a) ***Las estrategias funcionales*** aquellas orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una organización, como marketing, manufactura, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente.
- b) ***Las estrategias de negocios*** contemplan todo el tema competitivo general de la empresa, la manera en que se posiciona en el mercado para obtener una ventaja competitiva, y las diversas estrategias de posicionamiento que se pueden usar en

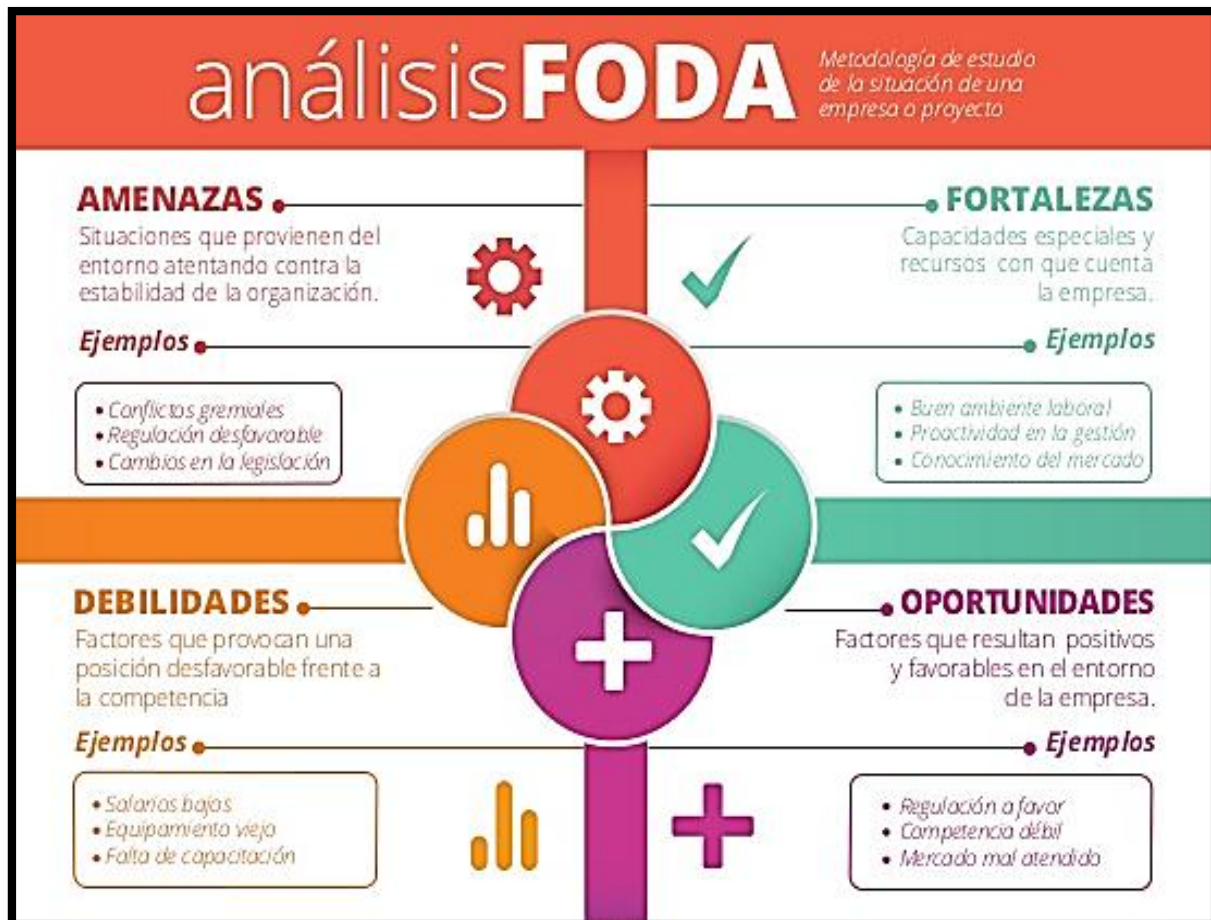
diferentes escenarios industriales; por ejemplo, la diferenciación, el liderazgo en costos, enfocarse en un nicho particular o segmento de la industria.

- c) *Las estrategias globales* se encargan de ver el modo de expandir las operaciones fuera del país de origen y prosperar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a nivel mundial.
- d) *Las estrategias corporativas* responderán las preguntas básicas: ¿En qué negocio o negocios debemos participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de utilidades a largo plazo de la organización? ¿Cómo debemos ingresar y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?

Las estrategias identificadas por medio del análisis FODA deben ser congruentes entre ellas. Por tanto, las estrategias funcionales deben ser congruentes o respaldar la estrategia de negocios de la empresa y la estrategia global.

Además, las estrategias corporativas deben respaldar a las estrategias de negocios. Cuando se toman en conjunto, las diferentes estrategias de una empresa constituyen un modelo de negocios viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocio en competencia y para afinar el modelo de negocio que los directivos elijan. (Charles W. L. Hill - Gareth R. Jones, 2011)

Grafico 6: Análisis FODA



Fuente: <https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicin-caracteristicas-y-ejemplos>

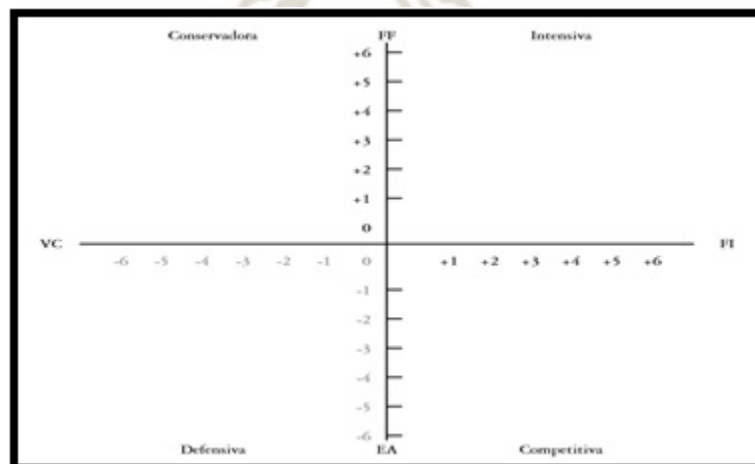
2.8. MATRIZ PEYEA

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEYEA. Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible. (Fred R. David, 2003)

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA son los siguientes:

- a) Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI). 2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI.
- b) Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- c) Calcular un puntaje **promedio** para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- d) Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- e) Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
- f) Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

Grafico 7: Matriz PEYEA



Fuente: David, Fred R. (2003) - Conceptos de Administración Estratégica

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Cuando el vector direccional se localiza en el *cuadrante intensivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

- i. Aprovechar las oportunidades externas.
- ii. Superar las debilidades internas.
- iii. Evitar las amenazas externas.

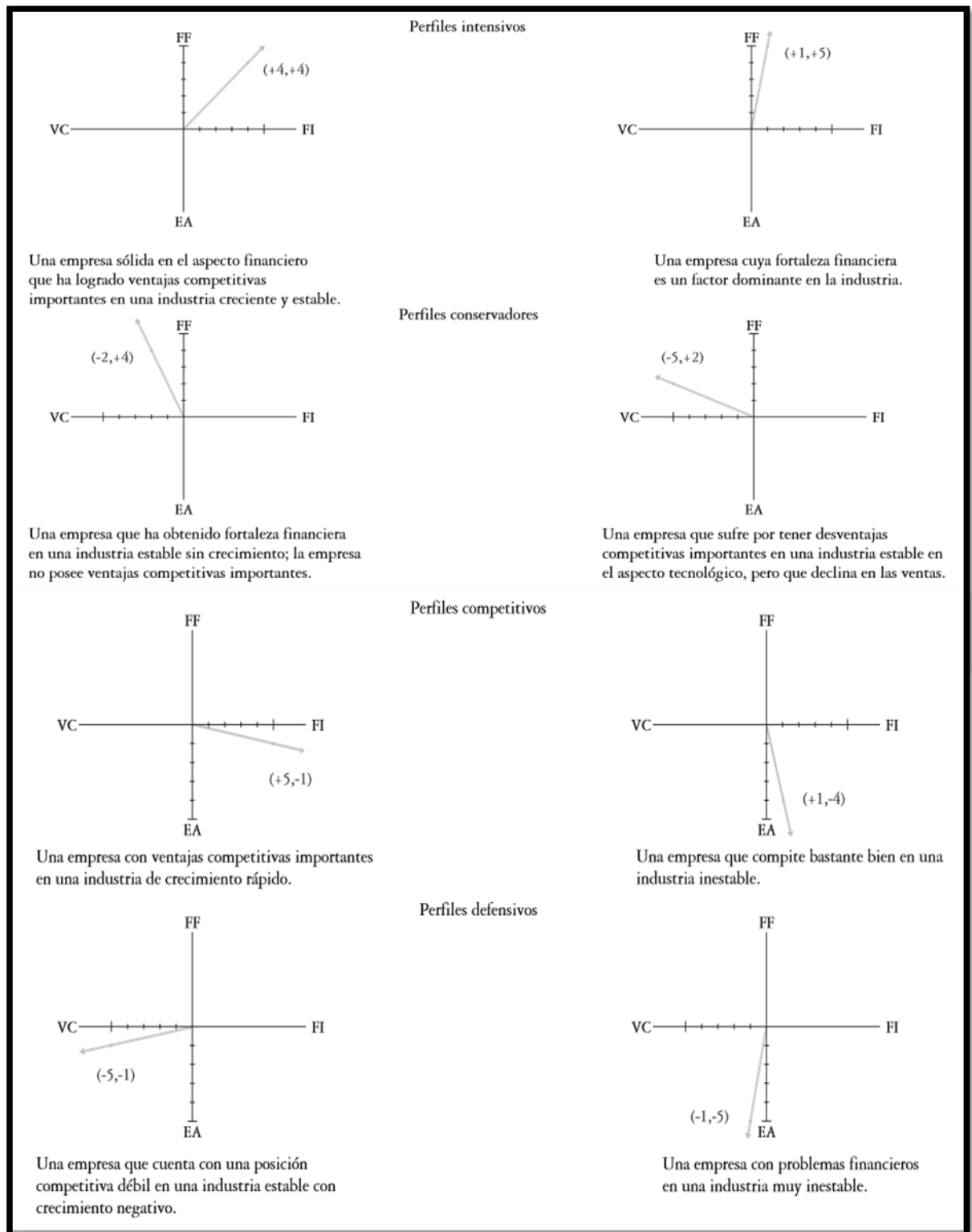
Por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. (Fred R. David, 2003)

El vector direccional podría aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas. (Fred R. David, 2003)

Grafico 8: Perfiles de Estrategia



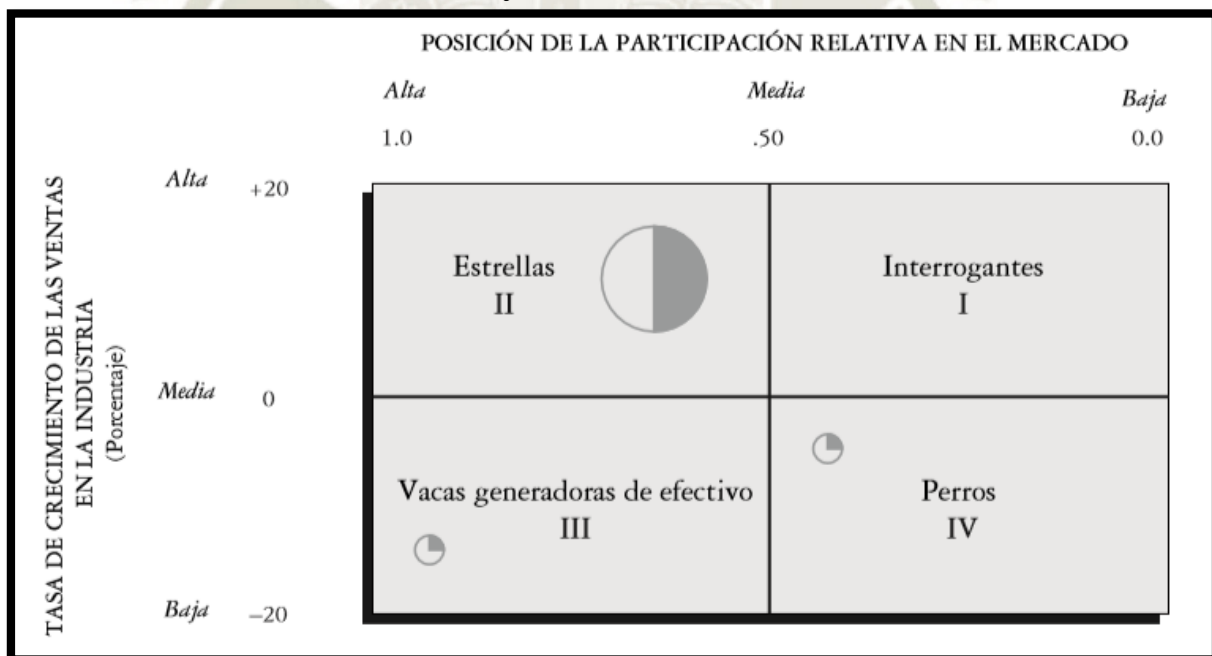
Fuente: David, Fred R. (2003) - Conceptos de Administración Estratégica

2.9. LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Esta matriz no da las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado que se compite y de la tasa de crecimiento industrial. Permite a una organización con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios a través del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en .50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje Y varían de -20 a +20%, siendo 0.0 el punto central. Estos rangos numéricos se utilizan con frecuencia para los ejes X y Y, pero se podrían establecer otros valores numéricos según se considere apropiado para empresas en particular. (Fred R. David, 2003)

Grafico 9: Matriz BCG



Fuente: David, Fred R. (2003) - Conceptos de Administración Estratégica

El grafico 9 muestra un ejemplo de una matriz BCG. Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo

generado por esa unidad de negocios y la rebanada de la gráfica de pastel indica la proporción de las utilidades corporativas que generó esa división. A continuación se detallan las divisiones de los cuadrantes que presenta dicha matriz:

- **Interrogantes:** Las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido
- **Estrellas:** Las divisiones del cuadrante II (denominadas con frecuencia Estrellas) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad.
- **Vacas generadoras de efectivo:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento.
- **Perros:** Las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado Perros, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. (Fred R. David, 2003)

El principal beneficio de esta herramienta es que centraliza la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de varias divisiones de una empresa. Las divisiones de muchas empresas cambian con el tiempo: las divisiones Perro se convierten en Interrogantes, las Interrogantes se vuelven Estrellas, las Estrellas se transforman en Vacas generadoras de efectivo y las Vacas generadoras de efectivo se convierten en Perros en un movimiento continuo en sentido contra de las manecillas del reloj. (Fred R. David, 2003)

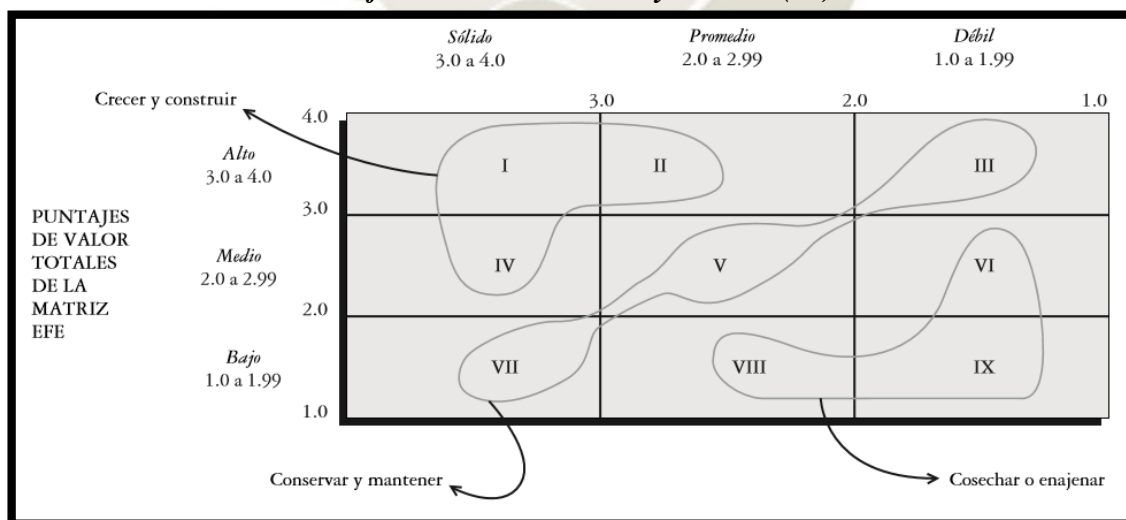
2.10. LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Recordemos que cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado

sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto. . (Fred R. David, 2003)

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él. . (Fred R. David, 2003)

Grafico 10: Matriz Interna y Externa (IE)



Fuente: David, Fred R. (2003) - Conceptos de Administración Estratégica

2.11. LA MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. Como ilustra el gráfico 11, la matriz de la estrategia principal se desarrolla en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción. Las empresas localizadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal logran estar en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en el cuadrante I cuenta con recursos excesivos.

La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida cuando una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto. Las empresas ubicadas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario. Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad.

Puesto que las organizaciones situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa no tiene una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación deben considerarse como un último recurso. . (Fred R. David, 2003)

La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones. Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento

lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación. Por último, las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas. . (Fred R. David, 2003)

Grafico 11: Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: David, Fred R. (2003) - Conceptos de Administración Estratégica

2.12. LA MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA

La presente técnica brinda en forma clara y precisa cuáles alternativas de estrategias son las más convenientes. La MPEC utiliza la información brindada de la matriz EFI, la matriz EFE y la matriz del perfil competitivo, junto con la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC y así poder elegir con objetividad entre las alternativas de estrategias.

La MPEC es una útil herramienta que nos permitirá evaluar diversas estrategias con precisión, con respecto a los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, los

cuales ya fueron identificados. Al igual que las demás otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo claro.

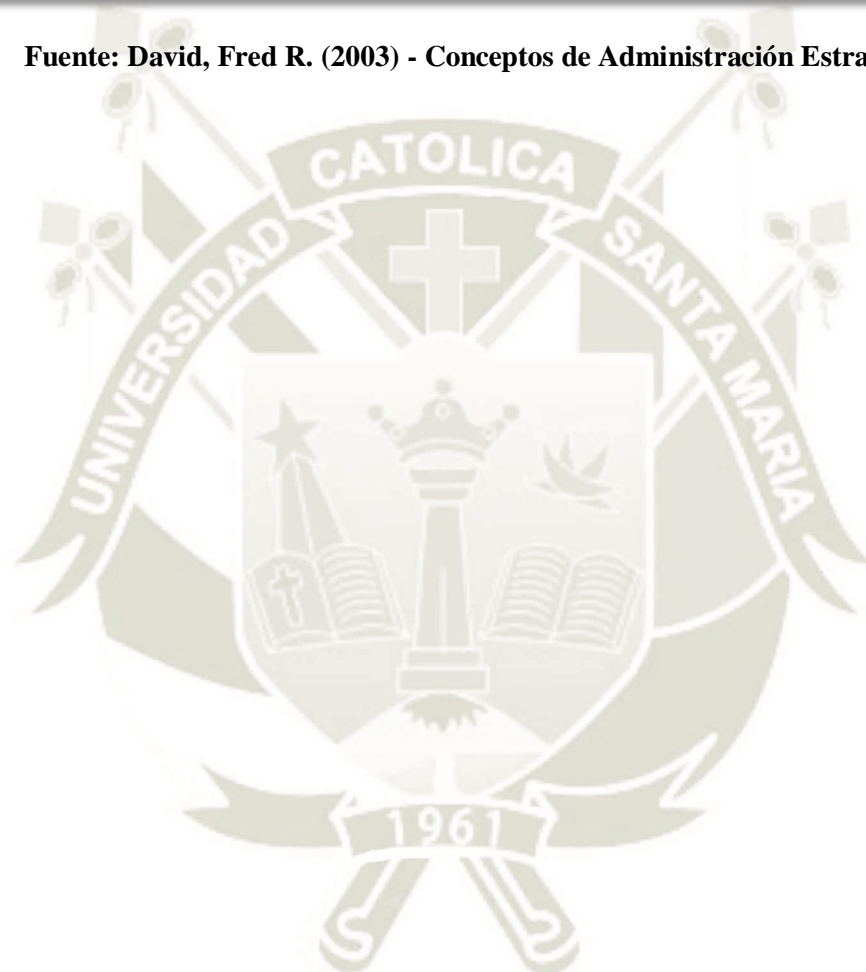
En el gráfico 12 se ilustra el formato básico de la MPEC., los factores externos e internos clave integran la columna izquierda de una MPEC y las alternativas de estrategias posibles forman la línea superior. De modo específico, la columna izquierda de una MPEC consiste en información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI. Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC. (Fred R. David, 2003)

Es por ello que teóricamente, la MPEC brinda un grado aproximado de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de sacar provecho de los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras; por ejemplo, una serie de estrategias podría incluir la diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados, mientras que otra serie podría implicar la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar el capital necesario. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de series. (Fred R. David, 2003)

Grafico 12: Matriz de la Planeacion Estrategica Cuantitativa (MPEC)

<i>Factores clave</i>	<i>Valor</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
		<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

Fuente: David, Fred R. (2003) - Conceptos de Administración Estratégica



3. CAPÍTULO III ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. RESEÑA DE LA EMPRESA

3.1.1. Datos Generales

La empresa ABC S.A.C está ubicada en el Parque Industrial Rio Seco de Arequipa, se encarga de la producción de cuero liso que es el producto principal y dependiendo de los requerimientos del cliente, el cuero puede tener una mayor resistencia o grosor, además de la elaboración de guantes de seguridad a partir del cuero de piel de alpaca. En esta planta hay 1 turno de 8 horas, dependiendo de la cantidad de producción se pueden operar hasta 10 horas pero son contadas como horas extra; en la planta de producción hay 8 trabajadores que realizan una función en el proceso de manera eficiente y capacitada.

Los cueros trabajados son acopiados desde la costa y la sierra, siendo estos últimos los más caros debido a su mejor calidad y producción mínima de merma. Los cueros son distribuidos principalmente a fábricas de Chile de calzado masculino, además tienen pequeñas distribuciones a pequeños productores de guantes de seguridad y de zapatos de gamuza, así como también fabricantes locales de calzado, zapateros y también como escobilla para zapatos que se hacen con las colas de las vacas.

La empresa cuenta con varios canales que lo proveen de pieles para el proceso productivo y dos canales principales los cuales son:

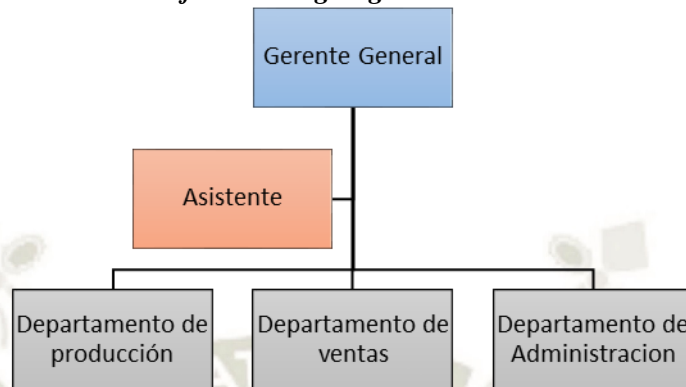
- Don Goyo
- Metropolitano

3.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Actualmente, la empresa no cuenta con una Estructura Organizacional definida, es decir, carece de organigrama. En el presente estudio se elaboró un organigrama, ya que no se

cuenta con uno formal en la misma, se ha desarrollado el organigrama mostrado en el siguiente esquema, jerarquía bajo la cual opera actualmente la empresa

Grafico 13: Organigrama Actual



Fuente: La Empresa ABC SAC

Se puede apreciar que la estructura organizacional en la empresa es de orden vertical más que horizontal, presidida por su Gerente General, luego se tiene una línea de mando con los encargados de la parte operativa, administrativa y sección de ventas.

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso descrito es el procedimiento principal para la obtención del cuero para la fabricación de calzados, carteras, equipo de seguridad como guantes, escarpines, mandiles, etc.

La materia prima a utilizar es cuero dulce seco ya que es más económico.

➤ **SALADO**

La primera actividad es el salado, realizado por inmersión de salmuera, todas las pieles son apiladas y se encuentran separadas por una capa de sal con el único fin de poder guardarlas durante varios meses previos al proceso del curtido asegurando un stock de materia prima antes imprevistos o problemas de escasez

Grafico 14: Salado de pieles



Fuente: La Empresa ABC SAC

➤ **REMOJADO Y LAVADO**

El remojado de las pieles, se realiza en dos pozos con agua que proviene de un caldero a leña y lejía. Este proceso sirve para rehidratar la piel, eliminar la sal y otros elementos como sangre, excretas y suciedad en general. La duración de esta actividad es de 3 a 4 días aproximadamente.

Pasa al área de botales en donde en un primer botal se realiza un lavado inicial durante una hora con agua y a continuación se agrega lejía y tenso activo (Humectante) la cual permanece dos días.

Grafico 15: Remojado y lavado



Fuente: La Empresa ABC SAC

➤ PELAMBRE

Al culminar el proceso anterior se cambia el agua y pasamos al segundo botal al cual se agrega agua, sulfuro de sodio y cal, se realiza la actividad de pelambre la cual cumple la función de disolver el pelo, produciéndose además, al interior del cuero, el desdoblamiento de fibras a fibrillas y entumecerlas para facilitar el efecto del curtido, posteriormente las pieles que son retiradas del botal a través de un compartimiento (una ventana pequeña) y se corta las partes que no sirven (orejas, ubres, colas, etc.) para finalmente ser apiladas en un caballete para que se escurra.

Grafico 16: Pelambre



Fuente: La Empresa ABC SAC

➤ DESCARNADO

Pasa al área de descarnado, proceso que consiste en la eliminación mecánica y manual de la grasa natural, y del tejido conjuntivo, se realiza mediante una maquina descarnadora, hay que eliminar de la endodermis restos de grasa y carne para evitar crecimientos bacterianos.

➤ DIVIDIDO

La piel pasa por la máquina de dividir, en la cual, por medio de una cuchilla horizontal, se divide a la piel en flor (donde estaba inserto el pelo) y descarne (la parte pegada a la carne del animal). La acción de la máquina de dividir se basa en seccionar la piel, apoyada entre dos cilindros, mediante una cuchilla en forma de

cinta sin-fin, que se mueve en un plano paralelo al lado de la flor y al lado de la carne.

Grafico 17: Maquina de dividir



Fuente: La Empresa ABC SAC

➤ **DESENCALADO**

Regresa al área de los botalos el cual se realiza el desencalado, proceso donde se lava la piel para remover la cal y luego aplicar productos como purga, bisulfito de sodio, sulfato de amonio y agua tibia. Posteriormente pasa a otro botal donde se lava por segunda vez solo con agua

➤ **PIQUELADO**

En otro botal se realiza el piquelado, el cual es la preparación química de la piel para el proceso de curtido, a través de la utilización de ácido fórmico y sal logrando la difusión del curtiente hacia el interior de la piel sin que se fije en las capas externas del colágeno

➤ **CURTIDO**

Pasamos a la actividad de curtido consiste en la estabilización del colágeno que compone al cuero, usando productos químicos naturales o sintéticos, siendo el cromo el más usado, esta operación es realizada en otro botal, al final de esta

etapa se tiene el conocido "wet blue", que es clasificado según su grosor y calidad para su proceso de acabado.

Grafico 18: Curtido



Fuente: La Empresa ABC SAC

➤ **REBAJADO**

Pasamos al área de rebajado manual donde se corta la piel, cuya parte esencial es la zona central o el lomo del animal debido a que en esta área la piel es uniforme.

Realizamos el segundo rebajado que este es automático mediante una maquina la cual uniformiza en su totalidad la piel, rebajando a la piel a la medida deseada.

Grafico 19: Rebajado



Fuente: La Empresa ABC SAC

➤ **TEÑIDO Y CENTRIFUGADO**

Regresamos al área de los botaes en donde realizaremos el teñido de la piel, agregamos el tinte que es de color amarillo y reposa aproximadamente una noche.

Pasamos a centrifugarlo en botal seco. Colgamos las pieles para que sequen por completo, aproximadamente secan en un día.

➤ **ESTIRADO Y SECADO**

Pasamos a la maquina mariposa la cual sirve para estirar el cuero que al momento de secar se arrugo. Para perfeccionar el cuero se realiza un estirado mecanizado donde se coloca con ganchos y se seca con un ventilador.

Grafico 20: Estirado y secado



Fuente: La Empresa ABC SAC

3.3.1. Principales materiales usados

Para la elaboración de Cuero se utilizan numerosos insumos los cuales en su mayoría son químicos como son: Agentes de Remojo, Humectante (tensoactivo), Soda, Bactericida, Sal, Sulfuro de Sodio, Cal, Amina, Desarrugante, Bisulfito de Sodio, Desencalante, entre otros, pero los insumos que tienen un mayor consumo son el agua, GLP y la electricidad.

Tabla 2: Principales materiales usados en una curtiembre

INSUMO	PORCENTAJE DE USO
AGUA	40%
GLP	27%
ELECTRICIDAD	33%

Fuente: Pradini, J. (2009). La gestión de los residuos sólidos urbanos. Edición marzo. Revista de Estudios de Juventud. España. p. 69

3.3.2. Áreas del proceso productivo

De acuerdo a las actividades que se desarrollan para dicho proceso, las áreas necesarias son:

➤ **Área de Remojado (pozos):**

En esta área se desarrollan las siguientes actividades:

- ✓ Remojo de cuero en agua con lejía.

➤ **Área de Botales (10 botales)**

En esta área se desarrollan las siguientes actividades:

- ✓ Lavado de Cuero con lejía y tensoactivo
- ✓ Pelambrado con sulfuro de sodio, agua y cal
- ✓ Desencalado
- ✓ Lavado
- ✓ Piquelar con sal y Acido Fórmico
- ✓ Curtir con cromo
- ✓ Teñido
- ✓ Centrifugado

➤ **Área de Descarnado:**

En esta área se realiza el descarnado, contando con 2 máquinas para ello, pero dependiendo de la demanda del producto se usan ambas o solo una.

➤ **Área de Rebajado (Corte Manual, de las partes más delgadas):**

En esta área se realiza el rebajado manual, cuando el cuero sale de los botales se realiza el corte de los bordes, puesto que es la parte más delgadas de todo el cuero e inservible para procesar, es por ello que estas partes son desechadas.

El segundo rebajado se realiza a través de la maquina rebajadora, la cual iguala el espesor de todo el cuero y obteniendo una mayor uniformidad en su totalidad.

➤ **Área de Secado (paneles):**

Aquí se realiza el secado final de los cueros, para poder obtener un cuero listo para proceder a ser cortado y moldeado.

➤ **Área de Cortado (corte con moldes):**

Es aquí donde se empieza a trabajar con el cuero acabado, es aquí donde se ejecuta el proceso mediante moldes, realizando el marcado y corte del cuero.

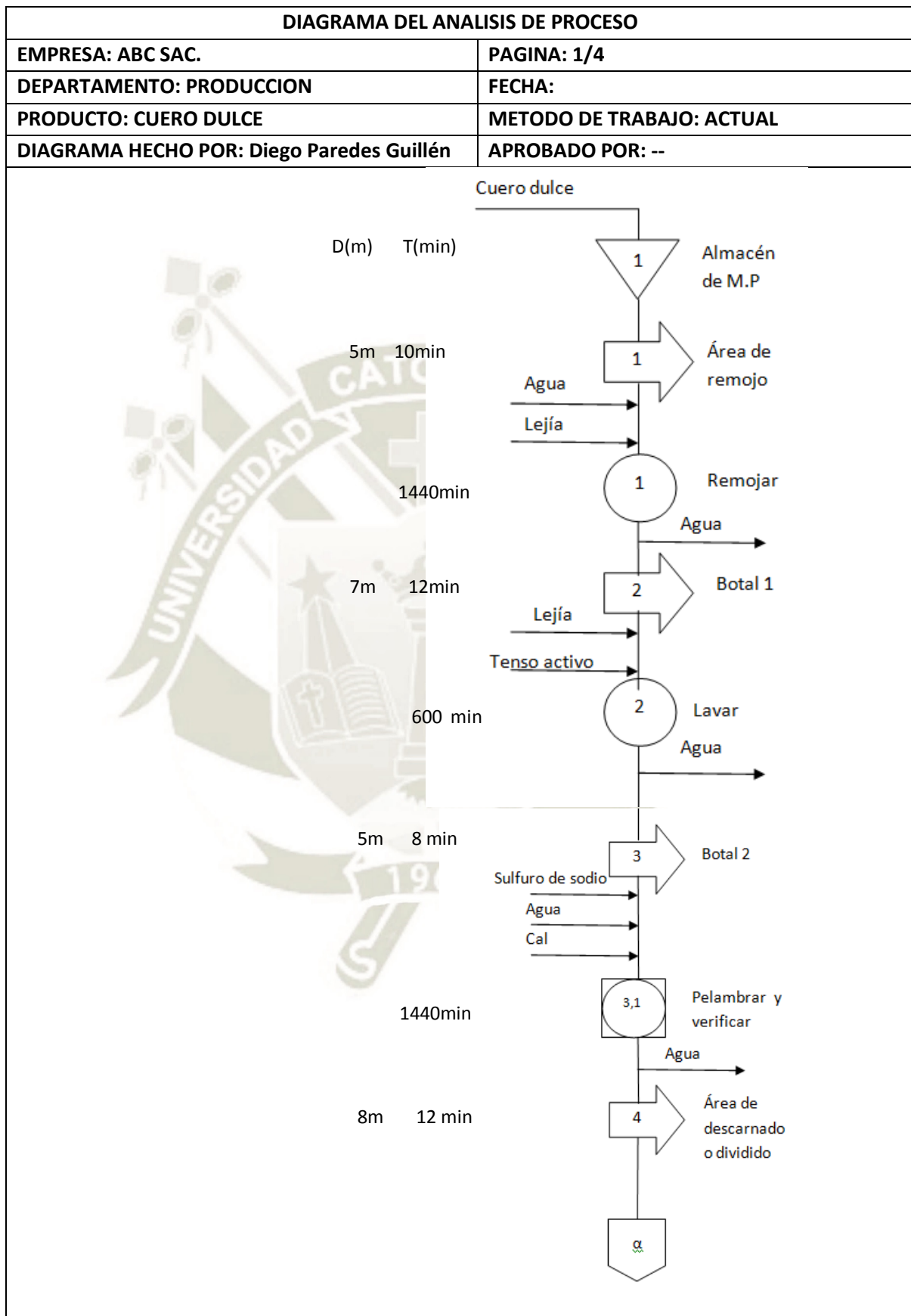
➤ **Almacén de Materia Prima:**

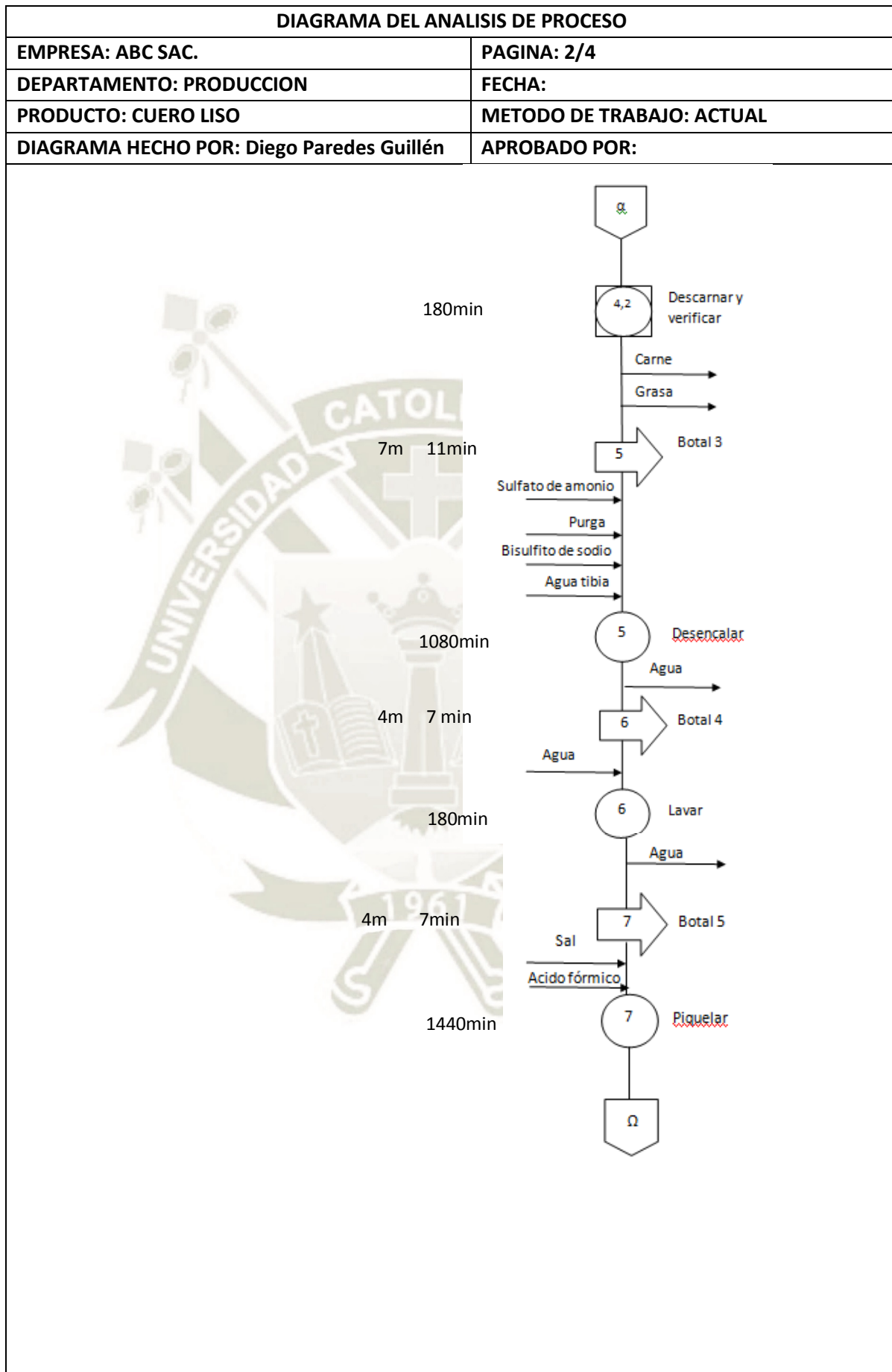
Es aquí donde se almacena las pieles de los animales, además de almacenar algunos productos y otras herramientas las cuales son necesarias para la ejecución del proceso productivo.

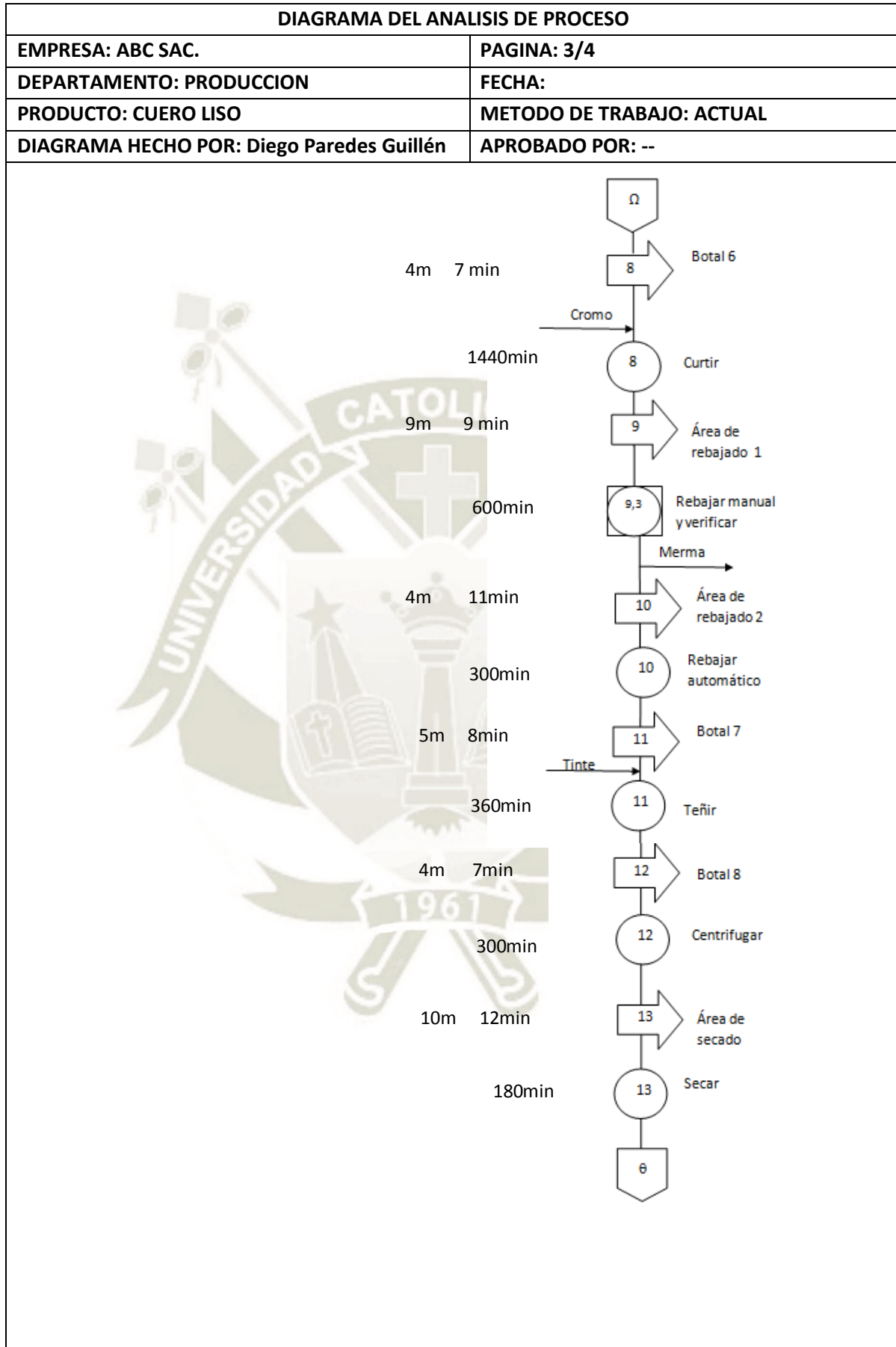
➤ **Almacén de Productos Terminados:**

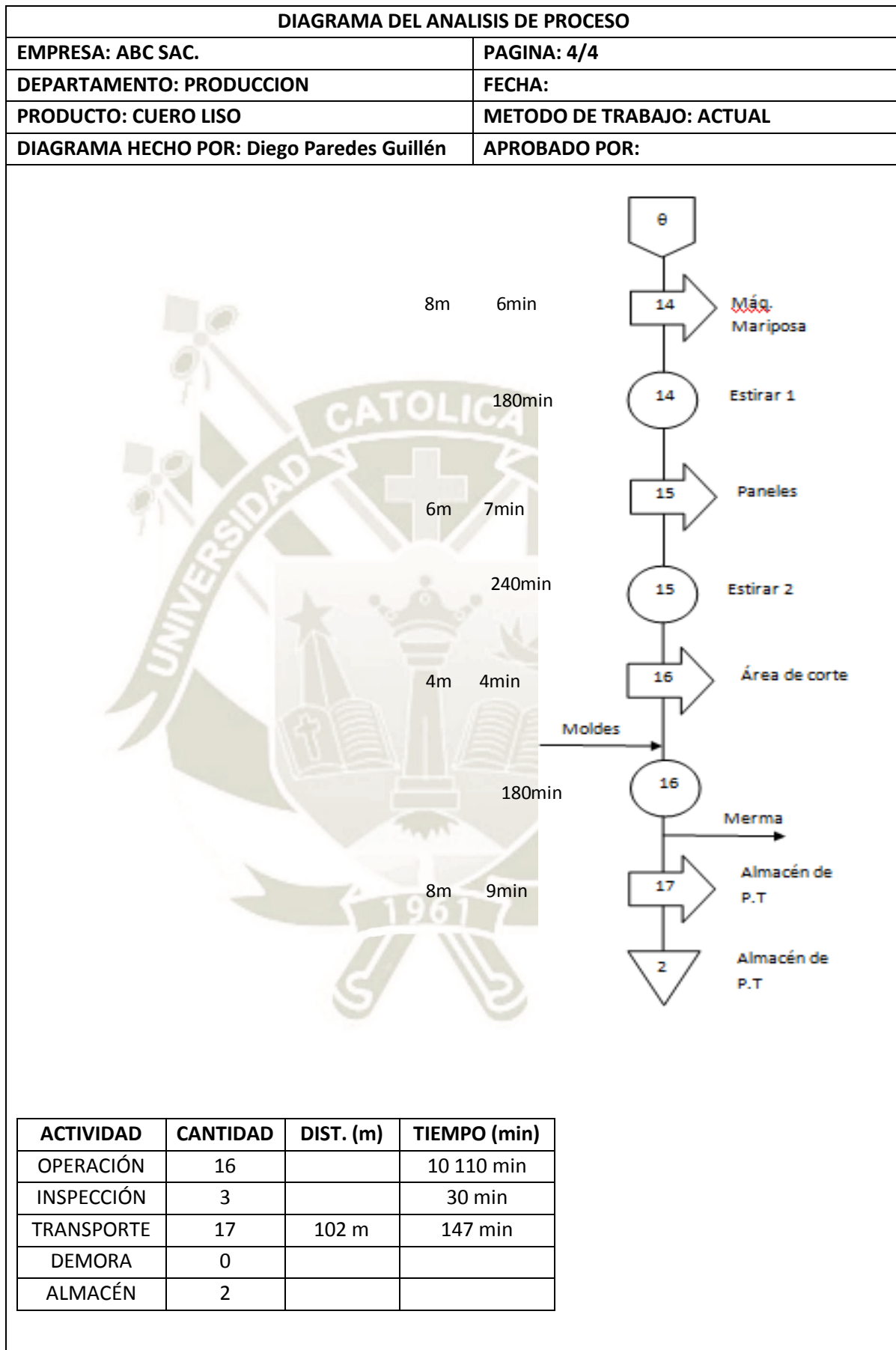
Lugar donde se almacenan temporalmente los productos terminados que están listos para ser procesados o para ser enviados a los clientes finales.

3.3.3. Diagrama de análisis del proceso









4. CAPÍTULO IV VISION, MISION Y CODIGO DE ETICA

Toda empresa que desee proyectarse al futuro debe realizarlo sobre sus objetivos a largo plazo, pero llevarlo a cabo es ejecutarlo teniendo como punto de partida la visión, misión y valores de la empresa que le permita una clara proyección, todo ello con el fin de lograr ser sostenibles en el tiempo en el sector en el que se desenvuelve y con el cumplimiento de las estrategias que se planteen.

A continuación se desarrollará el enunciado de la visión, misión y los valores con los que cuenta actualmente la empresa en estudio, luego se procederá a reformularlos para lograr tener un mejor enfoque.

4.1. VISION Y MISION ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1.1. Visión actual

Ser una empresa productora de cueros con excelente calidad y acabado capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4.1.2. Misión actual

Entregar a nuestros clientes, cuero terminado de alta calidad utilizando nuestra capacidad, experiencia y tecnología

La **visión** de cada empresa es la declaración que indica hacia donde se dirige ésta y lo que llegará a convertirse en un largo plazo después de haber logrado todas las metas propuestas es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Siendo su propósito ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Las características de la visión son las siguientes:

- Debe ser lo más clara y realizable.
- Convincente, realista y ambiciosa
- Definida en un tiempo determinado que permita sus modificaciones
- Proyectada a un alcance geográfico
- Idea clara desarrollada de adonde desea ir la empresa.

Por otro lado la **misión** de la empresa es netamente su razón de ser, referente a lo que realiza y el propósito que sirve y la diferencia de las demás organizaciones trascendiendo en lo que hace, cada cierto tiempo se debe analizar si el camino por el cual está avanzando la organización es el correcto en base a la dirección buscada o si es necesario reformular o realizar cambios.

Las características de la misión son las siguientes:

- Debe diferenciar entre las demás organizaciones
- Son claras y precisas para su comprensión
- Motivar el crecimiento de la empresa
- Define como la organización aspira prestar sus servicios
- Genera credibilidad en sus clientes

4.2. REFORMULACION DE LA VISION DE LA EMPRESA

- *¿Cómo se encontraría la organización dentro de 5 o 10 años?*
Con un mayor alcance del mercado conseguido y reconocida como una de las mejores empresas de curtido del sector.
- *¿Cuáles serían los logros más importantes dentro de 5 o 10 años?*
Consolidarse de manera completa, una mayor cartera de clientes, alianzas estratégicas con empresas dedicadas al trabajo de productos en cuero y nuevos contratos para exportaciones en América Latina
- *¿Qué innovaciones se deberían realizar?*
Mejoras en el proceso productivo, obteniendo un producto de alta calidad a mejores costos de elaboración.
- *¿Cuáles son los avances tecnológicos que se incorporarán?*
Maquinaria de mejores acabados y buena calidad
- *¿Qué personal se necesitará?*
Personal capacitado en el conocimiento del proceso del curtido de pieles bovinas.

Visión Actual: Ser una empresa productora de cueros con excelente calidad y acabado capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión Propuesta: Ser una empresa líder para el 2022 en la región sur, que persigue el mejoramiento continuo, utilizando tecnología apropiada y controlando nuestros procesos obteniendo la plena satisfacción del cliente logrando así nuestros objetivos a nivel organizacional.

4.3. REFORMULACION DE LA MISION DE LA EMPRESA

➤ **Alcance del producto o servicio**

Actualmente la empresa está dirigida a fabricar cuero curtido a través de la piel bovina y guantes de seguridad a base de piel de alpaca de buena calidad para para la satisfacción de sus diversos clientes.

Posteriormente lograr ser una de las primeras empresas en liderazgo en cuanto a producción de cuero curtido además de superarse en calidad e innovación

➤ **Alcance del mercado**

Actualmente en los B y C con productores de calzado pequeños y de mediano crecimiento en el mercado Arequipeño

Posteriormente continuar con un crecimiento acelerado a los sectores A y B cuyas empresas tienen una mayor demanda de productos a nivel nacional, innovando y ser uno de los productores más importantes de la región

➤ **Alcance geográfico**

Actualmente a los sectores aledaños de la localidad y parte sur del país

Posteriormente mantener la actual posición y ser uno de los principales proveedores de cuero a las zonas del centro y norte del país.

➤ **Competencias únicas**

Actualmente debido a las alianzas estratégicas con productores y proveedores constituye una barrera de entrada a las nuevas empresas

Posteriormente Se quiere lograr nuevos niveles de éxito competitivo en la actividad que se desarrolla y encontrar caminos que lleven a mejores resultados realizando búsquedas eficientes y que la presencia del mercado sea relevante

Misión Actual: Entregar a nuestros clientes, cuero terminado de alta calidad utilizando nuestra capacidad, experiencia y tecnología

Misión Propuesta: Producir y comercializar cuero terminado de alta calidad en el sector nacional; utilizando nuestra capacidad, experiencia, tecnología e insumos amigables con el medio ambiente en el tratamiento industrial de pieles bovinas.

4.4. VALORES

Los valores que tiene la empresa, bajo los cuales se desarrollan todas las actividades y procesos son los que se detallan a continuación:

- **Lealtad:** Hacia la empresa y hacia los clientes, dando lo mejor en cada proceso.
- **Trabajo en equipo:** A través de sinergias al colaborar entre todos los miembros de la empresa, del mismo modo con los proveedores y los clientes.
- **Orden y Organización:** La importancia de planificar y organizar correctamente nuestro trabajo con la objetivo de cumplirlo con eficiencia y eficacia.
- **Competitividad:** Al ofrecer productos de buena calidad con precios atractivos para los clientes.
- **Seguridad:** En todo el proceso productivo y cada puesto de trabajo para que sean seguras para todos sus ocupantes.

4.5. CODIGO DE ETICA

El código de ética de la empresa ABC SAC que regirá el actuar de todos sus trabajadores es el siguiente:

- Respeto por las leyes y normas establecidas por el Estado peruano.
- Seguridad del personal como premisa máxima, brindando los equipos requeridos y capacitando a todos los colaboradores.

- Cooperar con el crecimiento económico de la región de manera sostenible y respetando el medio ambiente.
- Promulgar la versatilidad de los trabajadores con objeto de evitar el cansancio que se pueda ocasionar en trabajos monótonos
- Promulgar la mejora continua como herramienta básica de crecimiento en cuanto a mejorar la seguridad en el lugar de trabajo, mejorar el cuidado del medio ambiente y mejorar la productividad de la empresa



5. CAPÍTULO V ANALISIS EXTERNO

5.1. ANALISIS EXTERNO

Información relevante sobre el entorno externo de la empresa es de gran importancia ya que este es uno de los factores más importantes en el cual se determina el éxito de la empresa sobre la cual desarrolla sus actividades, logrando captar las oportunidades que se pueden aprovechar y sacar ventaja de ello, así como también las amenazas, las cuales podremos anticiparnos con una mejor respuesta sin que afecte el desarrollo de la empresa.

5.1.1. Análisis PESTEL

Es en este análisis en el cual se realiza el estudio de la situación macroeconómica, aspectos a tomar en cuenta ya que pueden llegar a afectar el entorno de la empresa ABC. SAC.

5.1.1.1. Político

Si bien las previsiones de crecimiento para el 2018 se muestran más auspiciosas que las cifras que deja el año que se fue, también es cierto que para que estas se concreten, el Gobierno debería poner especial énfasis en aquellas reformas que le permitan continuar cosechando algo más que números positivos. (Diario el Comercio economía peruana para el 2018, 2018)

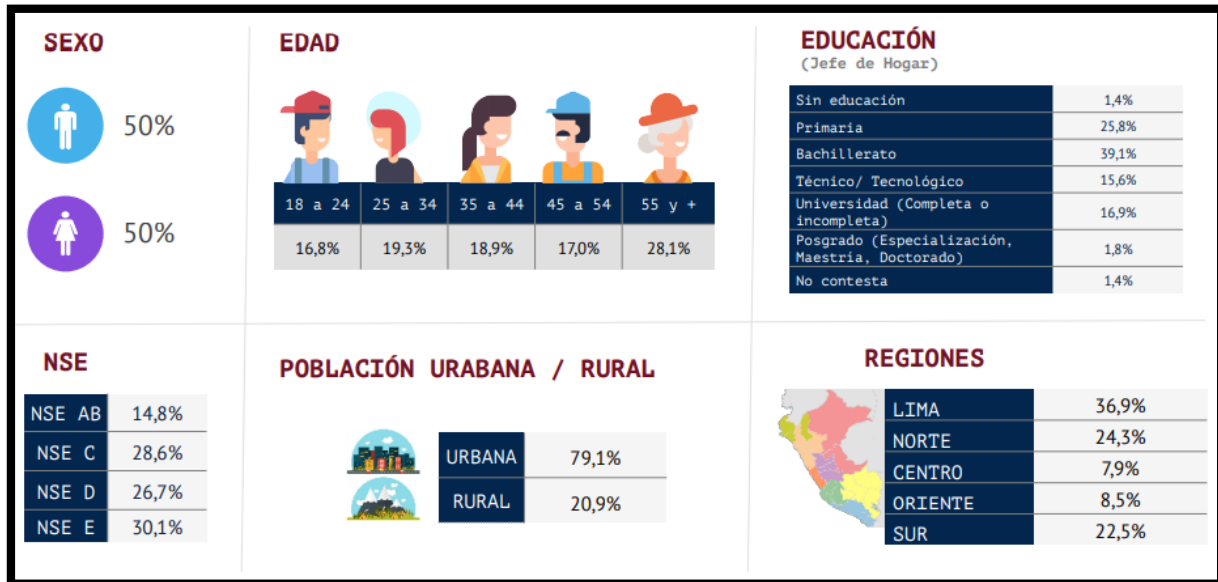
Por otro lado el Perú tiene un entorno legal, regulatorio y político muy favorable para la inclusión financiera, han logrado eso, pero ahora el desafío es lograr que el uso o acceso se amplíe o expanda más rápido. (Banco Mundial, entorno político, 2018)

Protestas que se presentan en contra del gobierno, así mismo los paros y huelgas regionales en donde el sector agrícola demanda agua para los cultivos o las protestas contra el proyecto minero Tía María afectando el libre ingreso por las vías necesarias para el comercio.

El Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) presenta un estudio cuantitativo sobre la opinión de la situación política de Perú, basado en 2.000 entrevistas presenciales.

El estudio, que realizaron desde el Área de Opinión Pública de CELAG y dirigido por Leandro Caruso, tiene como objetivo indagar las percepciones de la ciudadanía sobre la actual coyuntura política que se vive.

Grafico 21: Perfil de la muestra - Parametros poblacionales

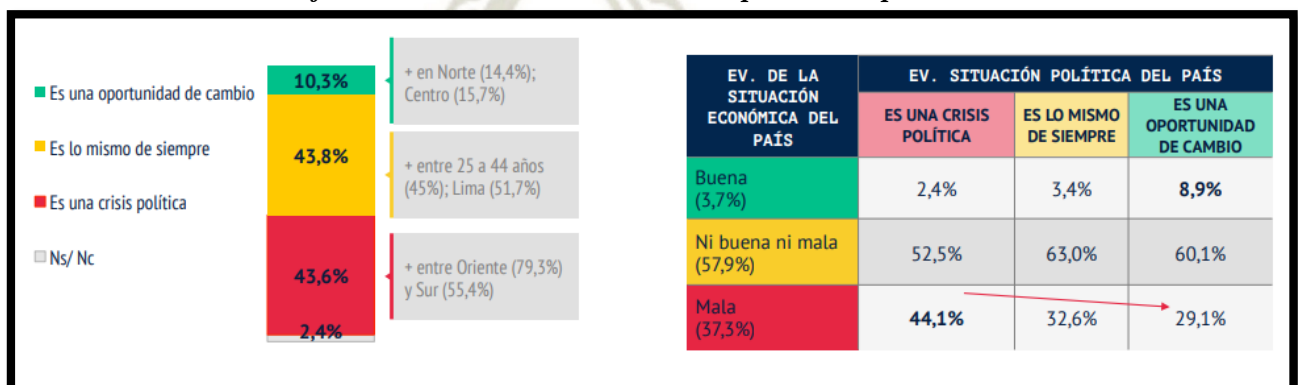


Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

La situación política:

En cuanto a la evaluación de la situación política actual, el 43,6% de los encuestados considera que Perú atraviesa una crisis política. Un 43,8% se refiere al contexto político como “lo mismo de siempre”.

Grafico 22: Evaluacion de la situacion politica del país

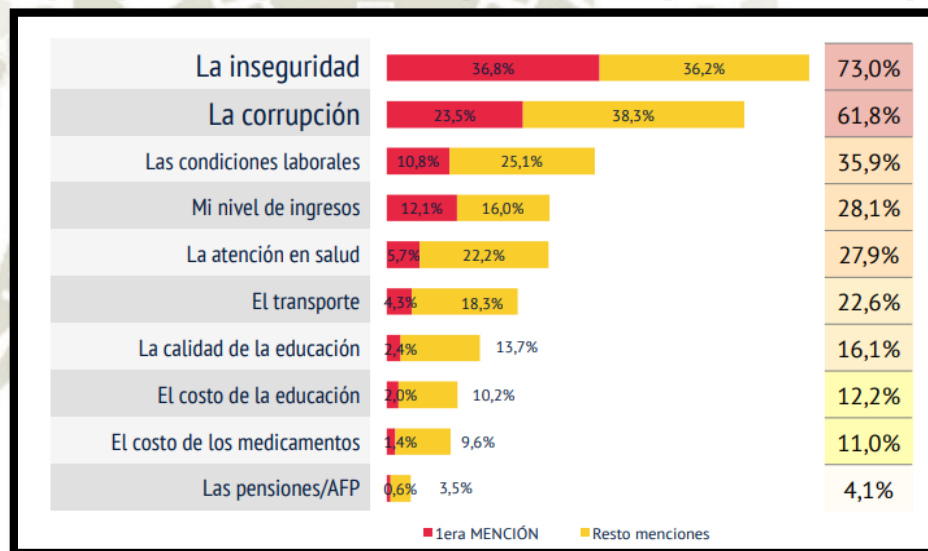


Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

Ocho de cada diez peruanos manifiestan tener sentimientos negativos sobre la situación política. Los principales sentimientos que imperan son de caos (39,7%), enojo (39,6%), incertidumbre (34,1%) y miedo (22,7%).

A estos sentimientos de marcado carácter negativo les siguen otros relacionados con la pasividad: indiferencia (17,3%) y resignación (16,3%). Aquellos de connotaciones positivas se sitúan en último lugar: esperanza (14,2%), confianza (9,3%) y tranquilidad (5,5%). (CELAG, 2018)

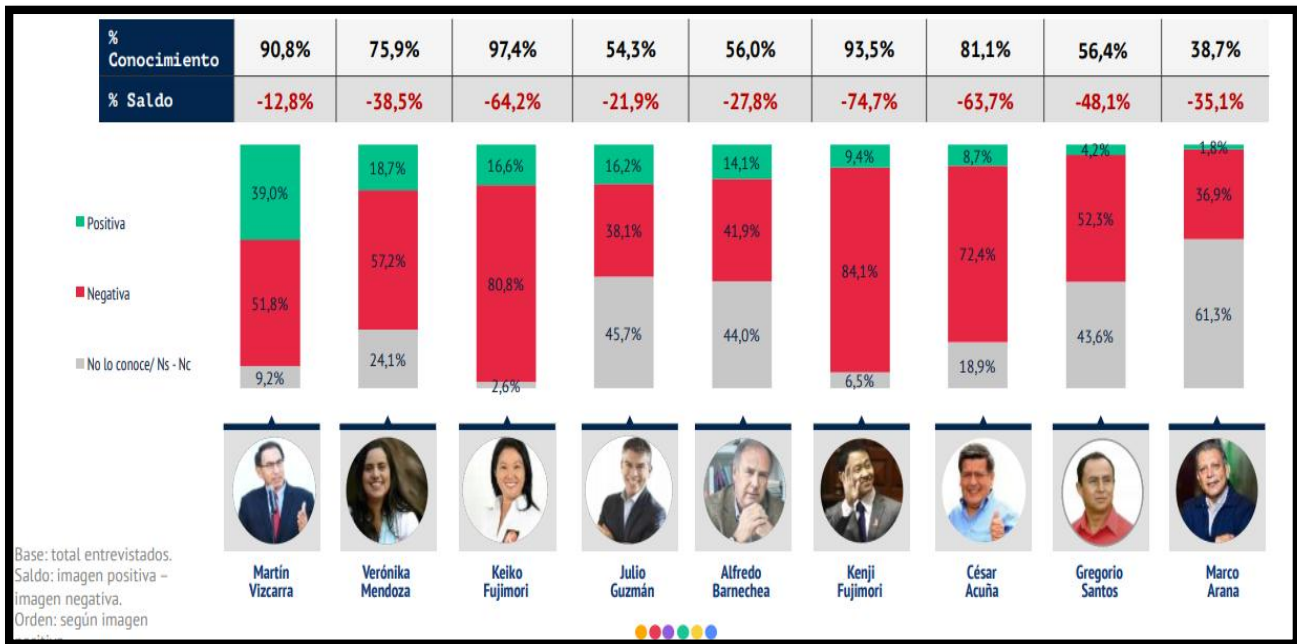
Grafico 23: Principales problemas que afectan a las personas con respecto a la situación política



Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

En este contexto, todos los dirigentes políticos tienen un saldo de imagen negativo. Es decir, en ninguno de los casos evaluados la imagen positiva supera a la negativa. El mayor grado de rechazo lo obtienen Kenji Fujimori (84,1%) y Keiko Fujimori (80,8%). Por su parte, el actual presidente, Martín Vizcarra, es quien obtiene mejor valoración positiva (39%), si bien las percepciones negativas, como ocurre con todos los dirigentes, son mayores (51,8%). (CELAG, 2018)

Grafico 24: Imagen de dirigentes políticos



Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

De acuerdo a la situación política, una amplia mayoría (82,9%) está de acuerdo en realizar cambios a la Constitución. Dichos cambios oscilan entre los que optan por llevar a cabo algunas reformas a la actual Constitución (43,3%) y aquellos que abogan por una nueva Carta Magna (39,6%). Hasta un 66% cree que esos cambios deberían ser realizados por una Asamblea Constituyente.

Por otro lado con respecto a la convocatoria de referéndums sobre reformas en los sistemas político y judicial, una mayoría abrumadora se mostró a favor de las medidas planteadas. Así, un 83% está de acuerdo con cambiar el mecanismo de elección de jueces. El 81,9% prohibiría la reelección de congresistas. Un 73,1% limitaría la financiación de los partidos políticos. Por último, un 44,6% regresaría al sistema bicameral (si bien en esta última pregunta el porcentaje de apoyo es sensiblemente inferior al del resto de iniciativas, continúa ocupando el primer lugar, seguido por un 21,6% sin una opinión formada y un 20,6% en contra).

Al ser consultados por su interés en la política, ocho de cada diez encuestados muestran un desapego en mayor o menor medida, desde

aquellos que aseguran que le interesa poco (57,3%) hasta los que confiesan que no les interesa (25,7%). Solo un 15,1% eligió la opción “Me interesa mucho”.

A la hora de ser interrogados por su posicionamiento ideológico en un eje de izquierda-derecha, fueron mayoría los que optaron por la opción de no sabe/no contesta, seguidos por quienes se encasillaron en el centro (36%).

El fujimorismo-antifujimorismo pierde fuerza como eje de ordenamiento del escenario político. La mayoría (50,9%) se declara ajena a este clivaje, mientras que solo un 11,2% se identifica como fujimorista y un 25,9% se identifica con el antifujimorismo. De hecho, de entre los entrevistados que votaron a Keiko Fujimori en 2016, hoy tan solo el 37,1% se considera fujimorista.

Grafico 25: Desinterés en la política y posicionamiento ideológico



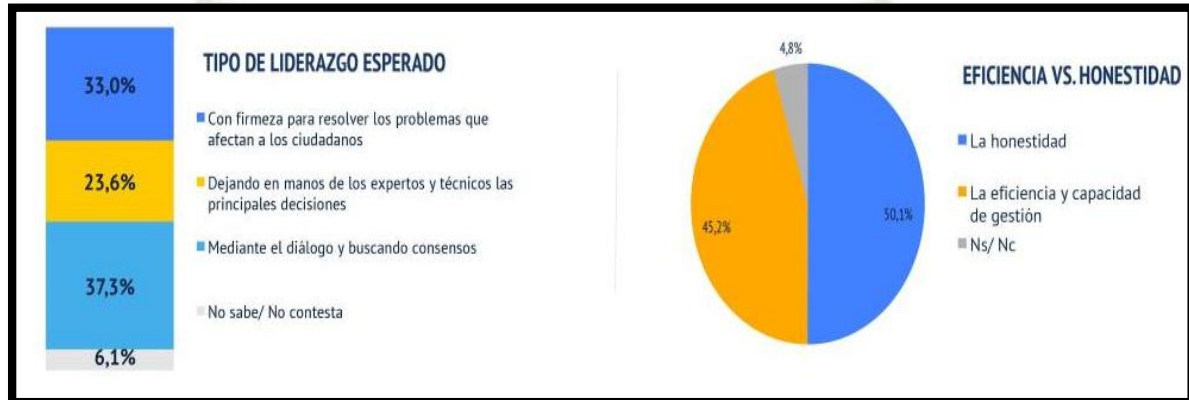
Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

En relación al tipo de liderazgo que prefiere la sociedad peruana, las opiniones se muestran divididas. Un tercio de los encuestados (33,1%) considera que en la situación actual se necesita un liderazgo firme para resolver los problemas, mientras que 37,3% preferiría un liderazgo con

un perfil más dialogante y conciliador. 23,6% de los encuestados se decanta por dejar las decisiones políticas en manos de expertos.

Ante la pregunta “¿Qué es más importante a la hora de elegir un político?”, la población peruana polariza al tener que decidir entre líderes honestos (50,1%) o con capacidad de gestión (45,2%).

Grafico 26: Tipo de liderazgo político esperado



Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

Efecto: Si bien el anterior gobierno presentaba cierta inestabilidad política en sus inicios se espera que el presente gobierno permita generar un rápido desarrollo y ventajas que nos posicionen con una mejor mira competitiva.

Se espera que las propuestas por parte del presente gobierno se ejecuten y así impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado los paros afectan de gran manera a la empresa en estudio ABC SAC ya que la materia prima no estará disponible por parte de los proveedores de las zonas ganaderas limitando la obtención de pieles para la producción programada de curtidos

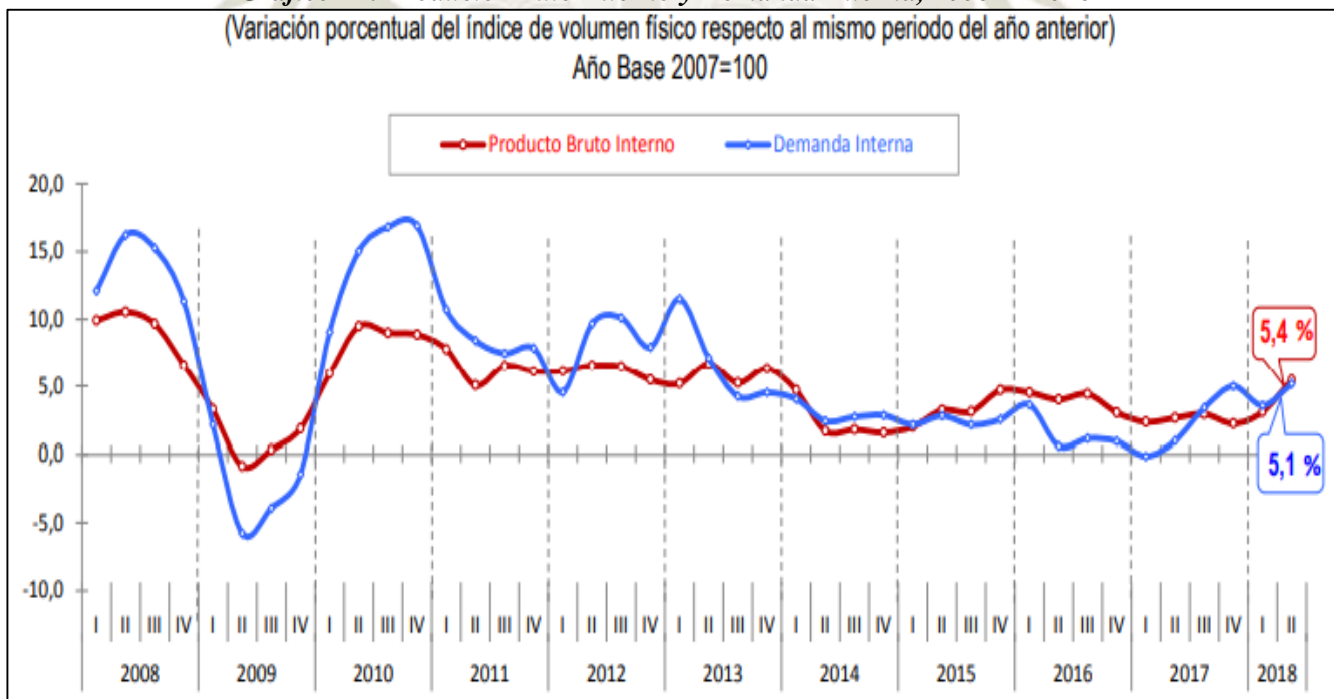
5.1.1.2. Económico

Si bien los indicadores recientes de actividad económica mundial señalan que el crecimiento previsto para este año (3,8 por ciento) se mantendrá, el cual será menos sincronizado y con mayores riesgos. Para 2019, se esperan tasas ligeramente menores respecto a las de este año debido, principalmente, a un menor dinamismo de EUA y de otras economías desarrolladas, consistente con un menor estímulo monetario y la convergencia de su crecimiento hacia su potencial. (BCRP, 2018)

En el segundo trimestre del año 2018, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 5,4%, incidiendo en este resultado la evolución favorable de la demanda interna, dinamizada por el incremento del consumo y la inversión, Las exportaciones aumentaron en 7,8%, en tanto que las importaciones lo hicieron en 6,8%. (INEI informe semestral, 2018. (Instituto de estudio Estadístico económicos y sociales, 2018)

Grafico 27: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 I - 2018 II

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100

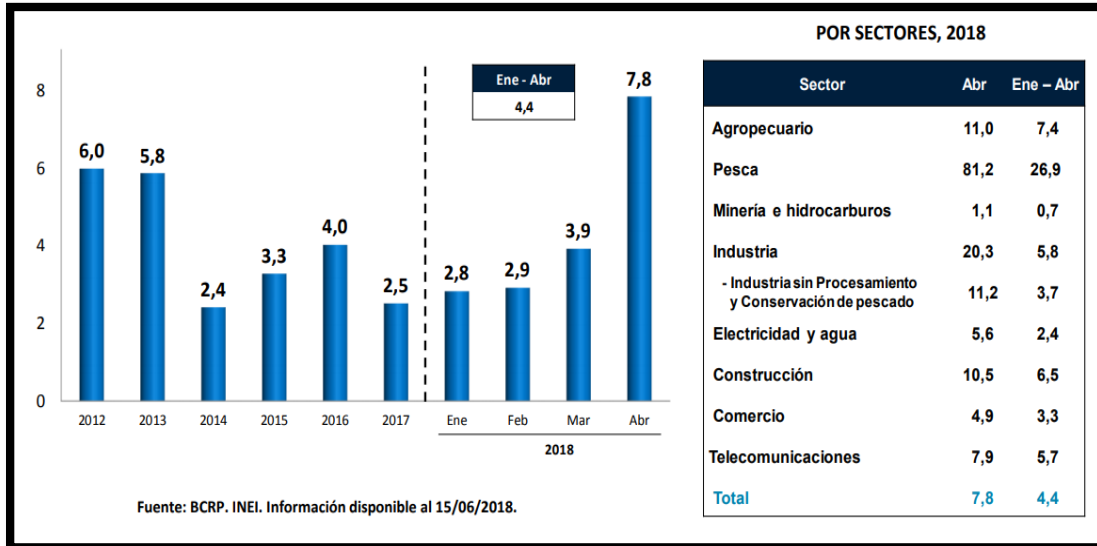


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En abril de 2018, la producción nacional experimentó un crecimiento de 7,8 %, influenciado principalmente por el mayor incremento

productivo del sector Pesca, Industria y Construcción. Es necesario precisar que en abril del 2017 la economía estaba afectada por el Fenómeno del Niño Costero. (Instituto de estudio Estadístico económicos y sociales, 2018)

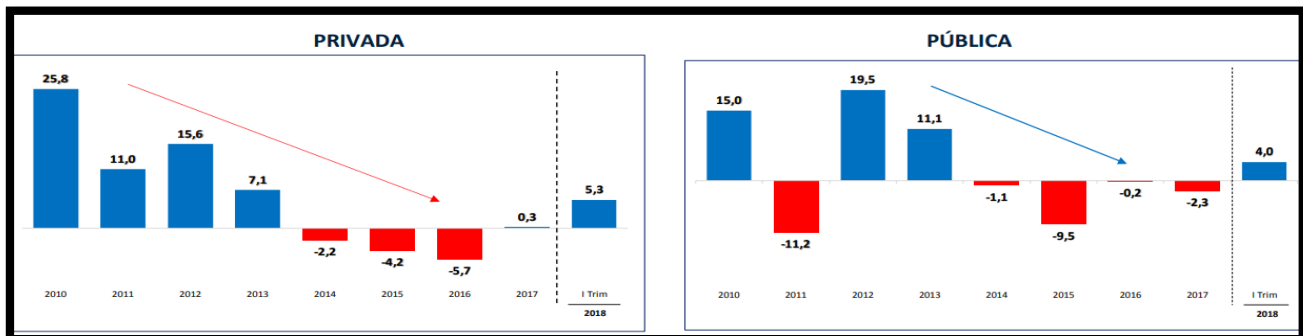
Gráfico 28: Producción nacional 2012-2018 variación porcentual



Fuente: BCRP. INEI

El riesgo país de Perú cerró la sesión de segundo trimestre en 1.24 puntos porcentuales, ajustado después del cierre, subiendo tres puntos básicos respecto a la sesión anterior, según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan. El riesgo es medido en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense. (Diario Gestión, 2018)

Gráfico 29: Inversión 2010 - 2017 (Tasa de crecimiento)

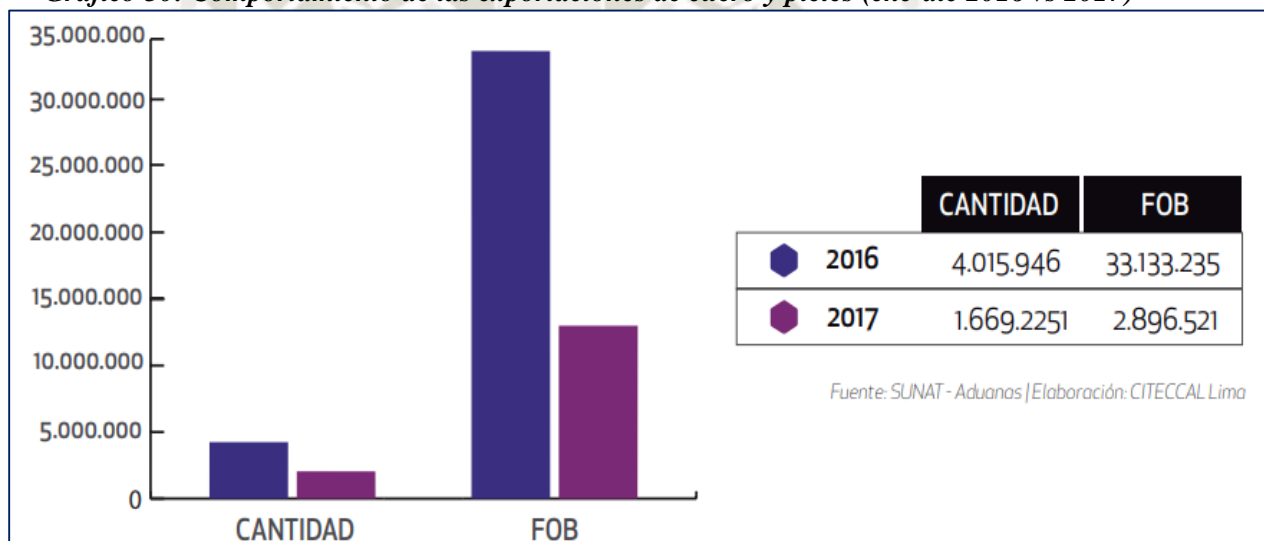


Fuente: BCRP. INEI

En la primera mitad del año, el dólar subió, en lo que va del año, el billete verde se aprecia un 2.66% tras caer un 3.54% en el 2017. Aunque la divisa podría cambiar de curso en algún momento del segundo semestre, probablemente a partir de setiembre.

Hasta marzo 2018, el volumen de exportación creció en 7,8% respecto a similar mes del año anterior y acumuló 17 meses de crecimiento ininterrumpido. Los principales países de destino de nuestras exportaciones fueron China con 25,8%, Estados Unidos de América 11,4%, Japón 8,1%, España 7,1%, Brasil 5,6% y Corea del Sur con el 5,1% del valor total exportado. (INE volumen exportado, 2018)

Grafico 30: Comportamiento de las exportaciones de cuero y pieles (ene-dic 2016 vs 2017)



Fuente: Boletín-Oficial-CITECCAL-Lima

India busca expandir su participación en el mercado inca. En 2016 las exportaciones indias de cuero alcanzaron los 7,89 millones de dólares, según datos del Consejo de Exportaciones de Cuero de la India (CLE). Para 2020 India prevé incrementar un 5% sus ventas al país inca. Actualmente, la participación de las importaciones de cuero de India representa el 2% del total de las importaciones peruanas de cuero, siendo el calzado y accesorios los de mayor consumo. En términos generales, Perú importó un total de 394,72 millones de dólares en productos de cuero durante el 2016.

En 2016, las importaciones latinoamericanas de cuero y calzado alcanzaron los 7,400 millones de dólares, según el CLE. Del total, India exportó a la región 96,45 millones de dólares en el último año, frente a los 27,44 millones de dólares del 2007.

India está en un periodo de expansión y para ello busca mejorar los lazos comerciales con los países latinoamericanos. (Diario Gestion, 2018)

Efecto: Se estima que el PBI crecerá por encima del 2% durante el cuarto Trimestre y la economía se aceleraría gradualmente para crecer cerca del 3%. Así mismo las industrial de pieles y cuero aumentaron sus niveles de producción

El inicio del nuevo gobierno favoreció a la reducción del indicador riesgo país, la inversión se verá favorecida por la solidez financiera de las empresas y las ventajosas condiciones financieras, así mismo es una mejor opción de aprovechamiento del mercado nacional.

Para 2019 se espera un crecimiento igual al de 2018 (4,0 por ciento). La inversión privada continuará creciendo impulsada por la ejecución de proyectos mineros y de infraestructura, mientras que el gasto público se moderará por el cambio de autoridades de los gobiernos subnacionales.

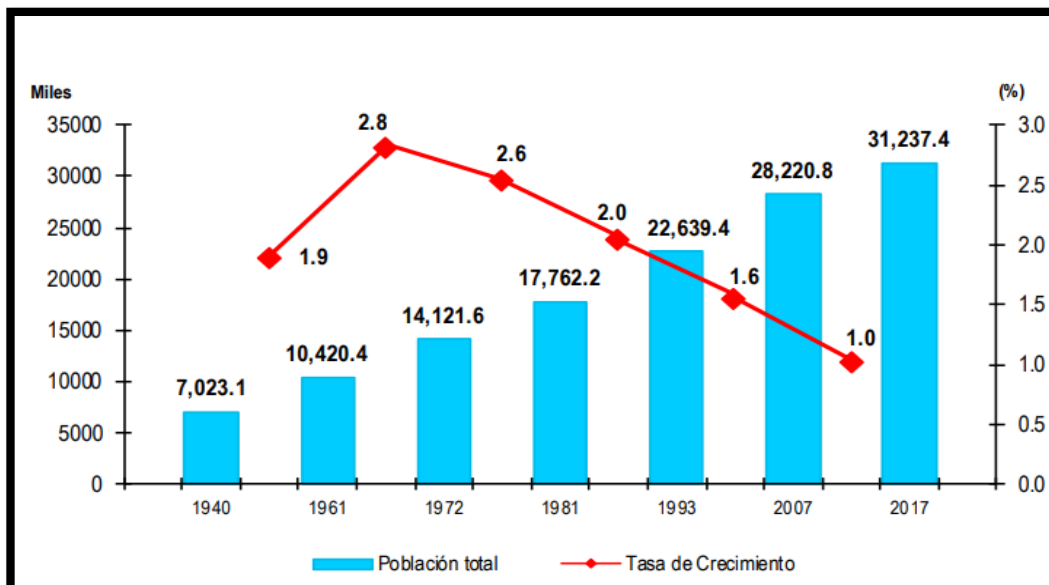
El volumen de exportaciones en nuestro sector se incrementó, por lo que se debe de aprovechar esta demanda en productos no duraderos – intermedios, productos que la empresa en estudio ABC SAC elabora.

5.1.1.3. Social

En el periodo intercensal 2007–2017, la población total del país se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, es decir, un crecimiento de 10,7% respecto de la población total de 2007, que fue 28 millones 220 mil 764 habitantes.

En promedio, la población peruana ha crecido 301 mil 662 habitantes por año en el mencionado período.

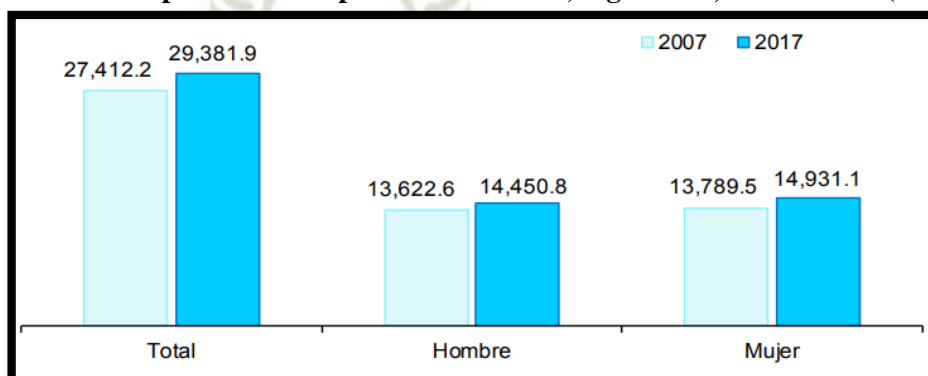
Grafico 31: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 - 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda

Según el Censo del 2017, la población masculina asciende a 14 millones 450 mil 757 hombres, que representan el 49,2% de la población censada y la población femenina a 14 millones 931 mil 127 mujeres, es decir el 50,8%. En el Censo 2007 la estructura de la población fue 49,7% y 50,3% respectivamente. En el período intercensal de 2007-2017, la población masculina se incrementó en 828 mil 117 hombres, es decir, en 6,1% en 10 años. Asimismo, la población femenina se incrementó en 1 millón 141 mil 610 mujeres, que en términos porcentuales representa 8,3%

Grafico 32: Composición de la población censada, según sexo, 2007 – 2017 (miles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda

En el resto de departamentos la proporción de mujeres oscila entre 50,3% y 51,5%, estos son: Lambayeque (51,5%), Huancavelica y la provincia de Lima (51,4%, cada uno), La Libertad y Provincia Constitucional del Callao (51,2%), Junín (51,1%), Arequipa y Cajamarca (51,0%, cada uno), Áncash, Ica y Puno (50,7%, cada uno), Ayacucho (50,6%), Cusco, Piura, Apurímac y Huánuco (50,5%, cada uno); y, Tacna (50,3%).

Un gran sector de Arequipa todavía prefieren usar calzado hecho de cuero natural, el cuero de Arequipa todavía cuenta con la reputación a nivel nacional solo superada por Lima y la ciudad de Trujillo. La producción nacional de calzado aumentó un 30%, dentro de los últimos 3 años y a la actualidad en su producción tiene una sobre demanda. Para el año 2012 con una población de 16.5 millones de habitantes se calcularon que la demanda per cápita de zapatos fue de 5.5 pares.

Grafico 33: Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros.



Fuente: INEI (Sociales, Cadena Productiva, 2017)

Parte de la zona de Rio Seco se encuentra urbanizada por casas de los pobladores del distrito de Cerro Colorado los cuales no están de acuerdo con la presencia de este tipo de empresas cerca de sus viviendas que atentan contra su salud y la de sus hijos.

Efecto: Es por ello que parte de las ventas de la empresa en estudio se encuentra centralizado en la zona de Arequipa para la producción de

productos de cuero como son calzados o indumentaria de seguridad. La potencia de compra de los peruanos es una de las razones en el alza de la demanda.

Complicaciones en la zona con la actividad productiva recurriendo a inversiones en la mitigación de posible contaminante resultado de la producción de cuero. Ya que las curtiembres están catalogadas junto a la minería informal, como una de las más tóxicas para el ambiente

5.1.1.4. Tecnológico

El Sector del cuero es uno de los que presenta cambios tecnológicos ya que la maquinaria va evolucionando y en los últimos años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones obligan a todas las empresas que han persistido para seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo, además que dichas implementaciones ayudan a mejorar el producto y a minimizar el impacto ambiental producido por la actividad.

El cuero como materia prima está limitado a los rubros tradicionales de marroquinería, calzado e indumentaria, guiados comercialmente por las tendencias globales provenientes del mundo de la moda. En estos casos el rol del cuero se caracteriza y fundamenta en base a sus ventajas funcionales dada su alta resistencia a la tracción y abrasión, capacidad térmica/hidrófuga y su respirabilidad. Estas ventajas funcionales se suman a las posibilidades del cuero de ser trabajado con métodos de manufactura de relativa baja tecnología y artesanales. Por tal motivo estos factores han sido suficientes para que los productos mencionados sean viables en sí mismos, sin necesidad de innovar con nuevos horizontes, dado que los productos de cuero en este sentido no tienen gran competencia, son únicos en su categoría.

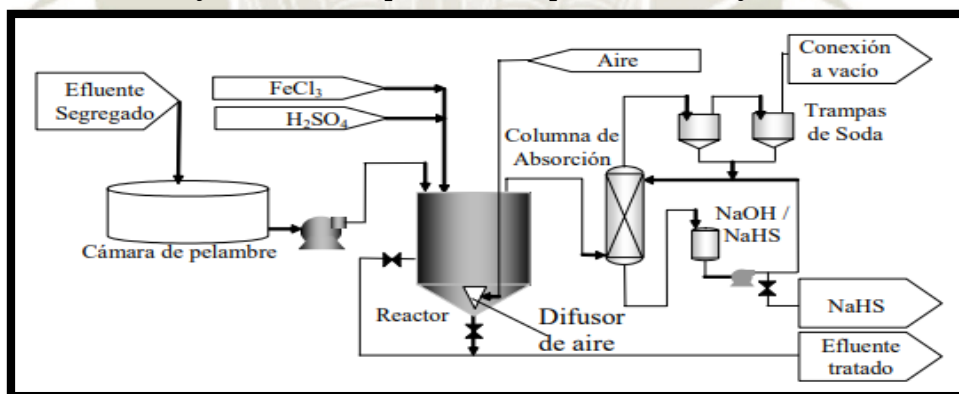
De todos modos, existen líneas de investigación en lo que respecta a los cueros, éstas se concentran en el desarrollo de nuevos tipos de cuero, cuyas características especiales en cuanto a su biodeterioro.

Aspecto relevante es la innovación en los químicos utilizados en las diferentes etapas y procesos. Por ejemplo, se han realizado avances en la caracterización de los preparados enzimáticos empleados en los procesos de remojo, depilado y purgado de pieles

Según investigaciones del Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles de Bolivia (CPTS), se puede volver a reutilizar los baños de algunos procesos realizados en la curtiembre. Existen casos en que empresas con una alta tecnología, emplean estos baños indefinidamente en sus procesos, pero para empresas que no cuentan con una tecnología tan desarrollada, se reutilizan de cuatro a cinco veces estos baños a través de pozos subterráneos de recirculación de agua, en las cuales se almacene los baños utilizados en los procesos. (Tesis análisis y mejora de procesos de una curtiembre, 2013).

En el grafico 39 podemos apreciar una planta piloto de recuperación de sulfuro para una curtiembre.

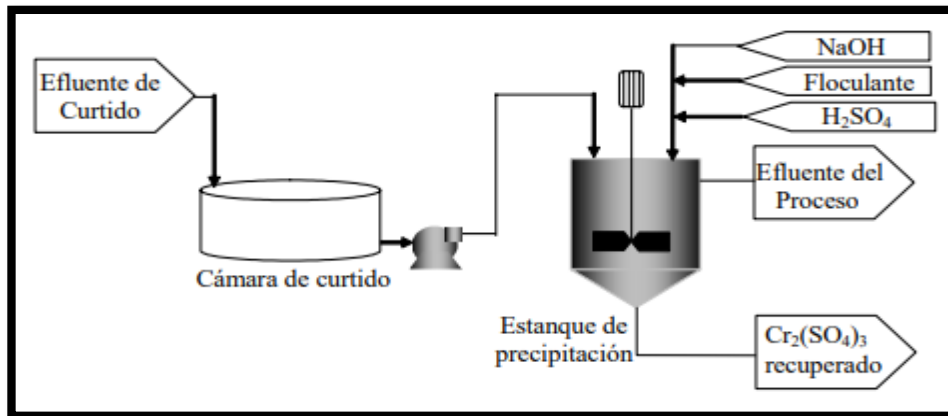
Grafico 34: Planta piloto de recuperación de Sulfuros



Fuente: Universidad de Santiago de Compostela

Así mismo en el grafico 40 podemos apreciar una planta piloto de recuperación de cromo para una curtiembre.

Grafico 35: Planta piloto de recuperación de Cromo



Fuente: Universidad de Santiago de Compostela

Con respecto al aspecto ambiental, las nuevas tendencias se concentran en la fabricación de químicos para curtiembre, a fin de cooperar en el desarrollo de nuevos productos en línea con la protección del medio ambiente; el desarrollo de nuevas tecnologías para la valorización de residuos sólidos de curtiembre (obtención de hidrolizado de colágeno, y de cromo a partir de virutas de cueros curtidos al cromo); para obtener un curtido de alto agotamiento con licores curtiembres de cromo y para recuperar cromo de los efluentes del proceso de curtido.

Efecto: Es positivo porque la empresa cuenta con la tecnología necesaria para todos sus procesos de producción hasta su producto terminado

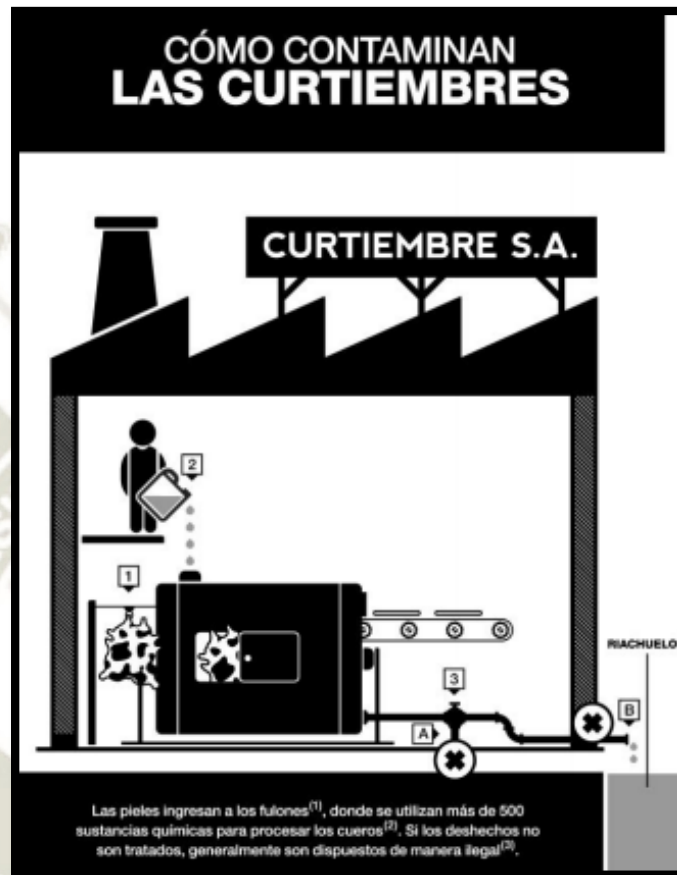
Además de ser un factor positivo, pues, lleva a la empresa a pensar en seguir invirtiendo en maquinaria para mejorar la calidad de su producto.

5.1.1.5. Ecológico

La práctica general en su procesamiento ha implicado el uso de aproximadamente 35 a 40 litros de agua por kilogramo de cuero procesado. En esta industria a lo largo de sus diferentes etapas y procesos, se tiene que en las fases de precurtido y curtido contribuyen aproximadamente con el 80-90% de la carga contaminante total, esta

acción da como resultado emisiones de gases tóxicos como el amoníaco, sulfuro de hidrógeno y otros compuestos.

Grafico 36: Contaminación de Curtiembres



Fuente: Cueros tóxicos II

Se están generando una gran cantidad de desechos sólidos como el lodo de cal y el lodo de cromo de las plantas de tratamiento de efluentes, esta problemática se abarca desde el punto de vista de los insumos utilizados a lo largo del proceso para la obtención de cuero, de la cual se puede buscar otras alternativas para su sustitución, para así obtener el mismo producto final que si utilizáramos insumos químicos tóxicos empleados comúnmente en la industria del cuero.

La Certificación Ambiental se otorga con periodicidad anual, siendo obligatoria su renovación, la misma que debe gestionarse por lo menos quince días antes de su vencimiento. Siendo obligados a tramitarla ya que la empresa se encuentra en la clasificación de curtiembres.

En la ciudad de Arequipa hay un promedio de 400 empresas de curtiembres, siendo nuestra ciudad la primera productora de cuero del país, sin embargo, la mayoría de estas curtiembres no cuentan con sistemas de control ni de tratamiento para afluentes, residuos sólidos, emisión de gases, ni recuperación y/o reutilización de materia prima en sus procesos; causando impactos severos la salud y ambiente emitiendo contaminantes como: Cromo VI, Sulfuros, Sulfatos, Nitrógeno, Amoniac, y diversas sustancias orgánicas. Por lo que, es necesario realizar el control, tratamiento y mitigación de contaminantes en los procesos industriales de curtiembres. (Investigación de control y mitigación de contaminación de curtiembres, 2018)

Efecto: Instalación y aplicación de procesos industriales de curtido de cuero, que guarden congruencia con los estándares normativos ambientales, lineamientos que deben de seguirse rigurosamente para no incumplir con la normativa vigente.

5.1.1.6. Legal

LEY NÚMERO 28312: Ley que crea programa nacional cómprale al Perú. Aplicable a productos industriales manufacturados en el país, que cumplen estándares de calidad y disposiciones sanitarias.

Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas, Decreto Legislativo 705 que establece el marco legal para la micro y pequeña empresa, y las define como aquellas unidades económicas que operadas por una persona natural o jurídica desarrolle cualquier tipo de actividad ya sea de producción comercialización o prestación de servicios.

DS N003-2002-PRODUCE aprueban límites máximos permisibles y valores referenciales para las actividades industriales de cerveza, cemento, papel, curtiembre

Otras normativas:

- Ley N°28611 – Ley General del Ambiente

- D.S. N°087-2004-PCM –Reglamento de Zonificación Ecológica y Económica
- D.S. N°003-2008 MINAM - Aprueban Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Aire
- D.S. N°002-2008 MINAM - Aprueban Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Agua
- D.S. N°003-2002-PRODUCE – Aprueban límites máximos permisibles y valores referenciales para las actividades industriales de cemento, cerveza, curtiembre y papel
- Ley N° 28256 – Ley que Regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos
- Ley de la Pequeña Empresa Industrial, Ley 24062.
- Ley General de la Pequeña y Microempresa, Ley N° 27268.
- Ley General de Salud, Ley N° 26842.
- Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, Ley N° 26821.
- Ley N° 29338 - Ley de Recursos Hídricos.
- Ley General de Residuos Sólidos, Ley N° 27314.

Efecto: Al tener este tipo de campañas benefician el panorama de ventas de la empresa ya que se impulsar el consumo de lo nacional

Así mismo la ley considera a la micro y pequeña empresa como un canal importante de acceso masivo al empleo, sobre todo de la mano de obra no calificada, al tener un costo por puesto de trabajo significativamente menor al de otros sectores productivos y constituirse en un sector dinámico de la inversión y el crecimiento de la economía nacional.

Se exige parametrizar los límites permisibles bajo los cuales una empresa como la del presente estudio debe de regular sus actividades en cada proceso

5.1.2. Análisis Fuerzas de Porter

Mediante las fuerzas de Porter lograremos analizar el nivel de competencia que se encuentra presente dentro de la industria del cuero logrando así identificar y desarrollar estrategias de negocio para la empresa ABC SAC.

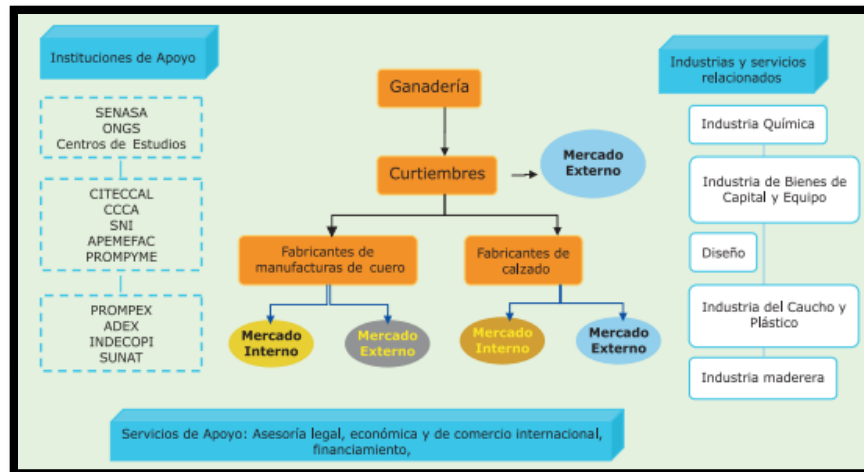
5.1.2.1. Poder de negociación con los clientes

En la actualidad el mercado del cuero respecto a la empresa ABC SAC tiene un poder de negociación promedio obtenido por medio del nivel de ventas que este posee en relación con los demás comerciantes dentro de dicha industria ya que la empresa maneja sus actividades de acuerdo a la aceptación de los consumidores y a la temporada del año por lo que puede ofrecer precios competitivos en comparación a otras pequeñas industrias brindando la seguridad de adquirir un producto de original cuero y de excelente calidad y acabado.

Pero al momento de extenderse afuera de la provincia su poder de negociación disminuye de forma considerable por la presencia de curtiembre mejor posicionadas provenientes de otros sectores del país, al mismo tiempo que el cliente tiene mayores opciones de proveedores como de productos sustitutos

Tenemos principalmente dos clientes potenciales los cuales son los fabricantes de manufacturas de cuero y los fabricantes de calzado, adicionalmente los mercados externos que se realizan las exportaciones.

Grafico 37: Clientes potenciales

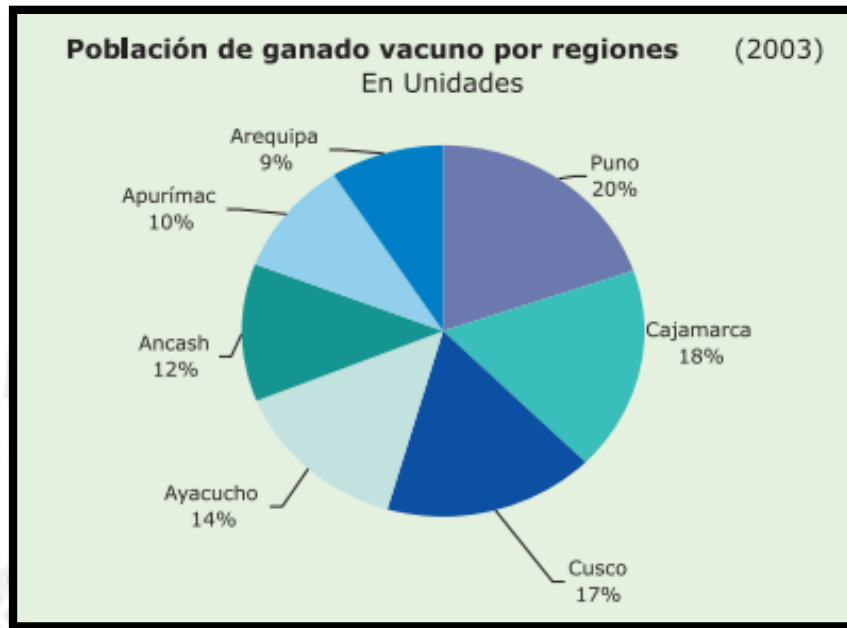


Fuente: PENX 2003-2013

5.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la curtiembre ABC SAC posee una gran ventaja en la negociación con los proveedores de su materia prima y demás materiales por no haber limitado número de proveedores que puedan suministrar los demás materiales usados en la transformación de productos de cuero. Dentro de sus proveedores está la empresa Diproquim la cual comercializa reactivos químicos y clínicos, productos de limpieza y otros productos (productos para el Remojo, Pelambre y Desencale del cuero); El Camal Don Goyo: Empresa familiar que se dedica a la comercialización de carne de res (productos cárnicos), cuenta con permisos de Senasa y Ministerio de Salud, Inrena.; La empresa Industria Química que se dedica a la venta de productos químicos para el curtido de las pieles; entre otras.

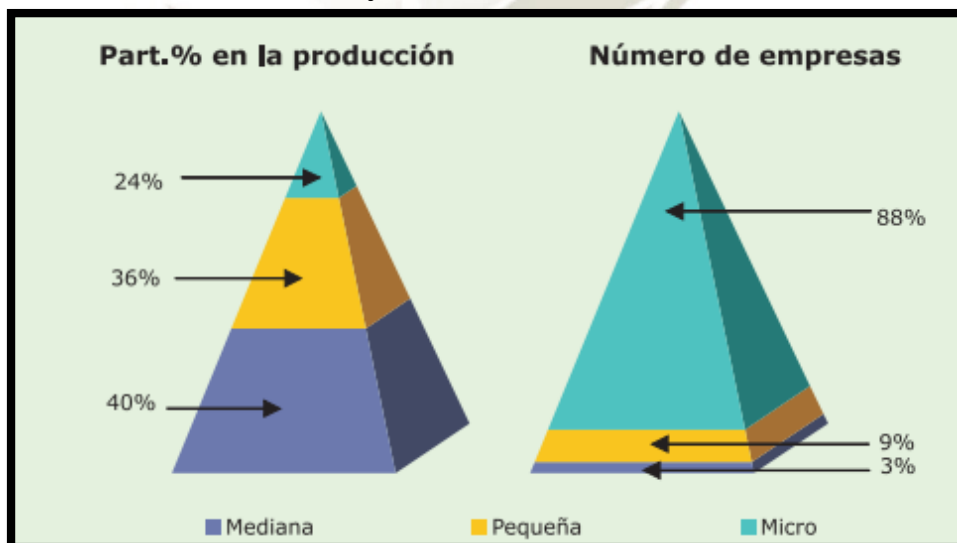
Grafico 38: Población de ganado vacuno por regiones



Fuente: PENX 2003-2013

La industria de calzado se concentra principalmente en Lima (60% de la producción nacional), Trujillo (20%) y Arequipa (15%). Allí se distingue la presencia de conglomerados formados por micro y pequeñas empresas que en conjunto concentran cerca del 60% de la producción nacional. (PENX, 2013)

Grafico 39: Industria del calzado

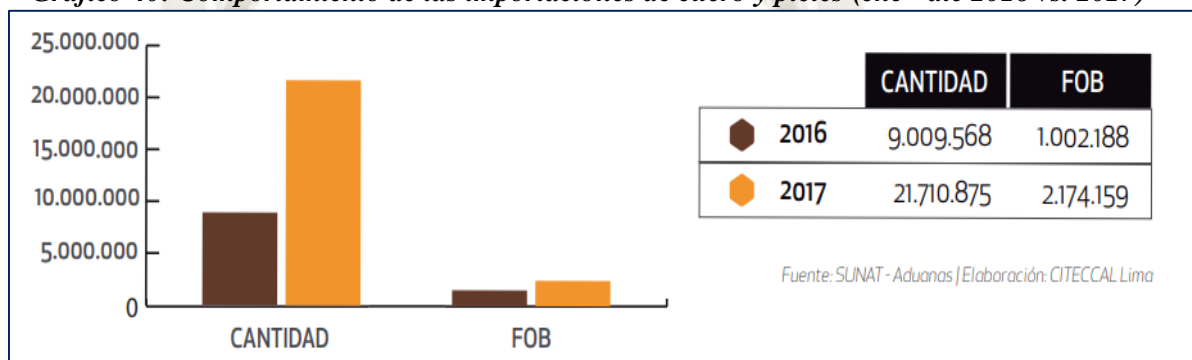


Fuente: PENX 2003-2013

5.1.2.3. Amenaza de Productos Sustitutos

En la industria del cuero este aspecto representa un gran problema en el desarrollo continuo de sus actividades, ya que actualmente en el mercado existen varios productos que muy fácilmente pueden sustituirlos, como es el caso de la cuerina que es el cuero sintético y otros materiales de origen nacional como importados.

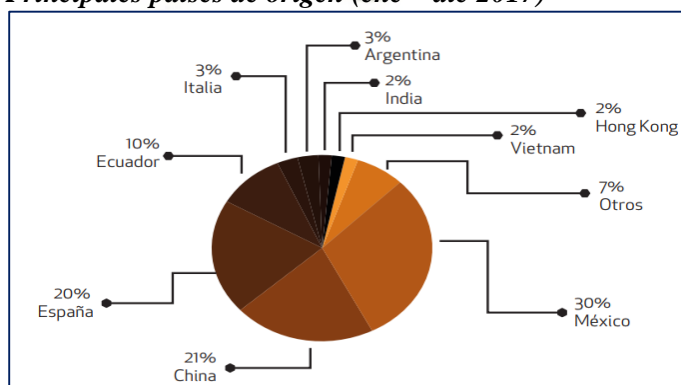
Grafico 40: Comportamiento de las importaciones de cuero y pieles (ene - dic 2016 vs. 2017)



Fuente: Boletín-Oficial-CITECCAL-Lima

Si tomamos en cuenta que el mercado de productos sustitutos al cuero los niveles de cambio e innovación son muy elevados, debido a la moda y a la tendencia en la cual ésta se encuentra inmersa. Cada fabricante busca la forma de innovar con artículos que los consumidores requieran; en este caso sustituir al cuero por distintos materiales que a pesar de no tener buena calidad, los consumidores lo adquieren por el diseño que tienen y porque se ajustan a la moda.

Grafico 41: Comportamiento de las Importaciones de Cuero y pieles – Principales países de origen (ene – dic 2017)

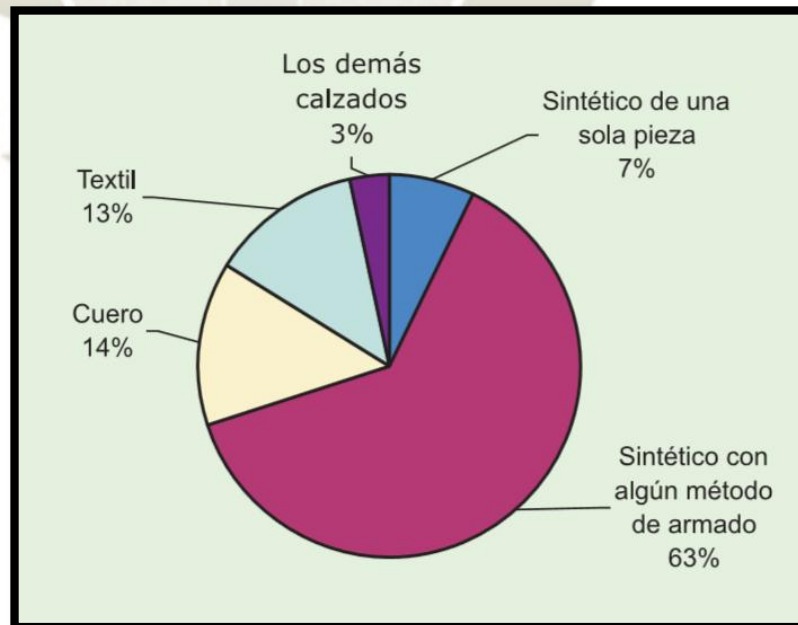


Fuente: Boletín-Oficial-CITECCAL-Lima

A pesar de que el cuero es de gran utilidad para muchas prendas de vestir, influye mucho en el precio con relación a los diferentes productos que lo tratan de sustituir; esto depende ya de la conducta de los consumidores y de la difusión que se trate de dar al promocionar un artículo a la moda de cuero que tenga relación con la moda actual.

Los principales productos importados de China son calzados de caucho o plástico (73,1%) y calzados de cuero (15%). Una alternativa, para poder competir con las importaciones de calzado asiático es la consolidación de una estrategia orientada a nichos de mercados, cuya acción principal sea el desarrollo de productos de calidad. Hasta la fecha, los productos asiáticos, por su bajo costo, generalmente han sido orientados a sectores económicos medios y bajos. Dada esta coyuntura, la producción nacional de calzado de cuero podría orientarse a los NSE A y B, sectores que valoran preferentemente la calidad y moda, respecto al precio. A su vez pueden orientarse al calzado de damas, cuyo segmento presenta mayores niveles de compra que el segmento hombres.

Grafico 42: Importaciones de calzado según material empleado

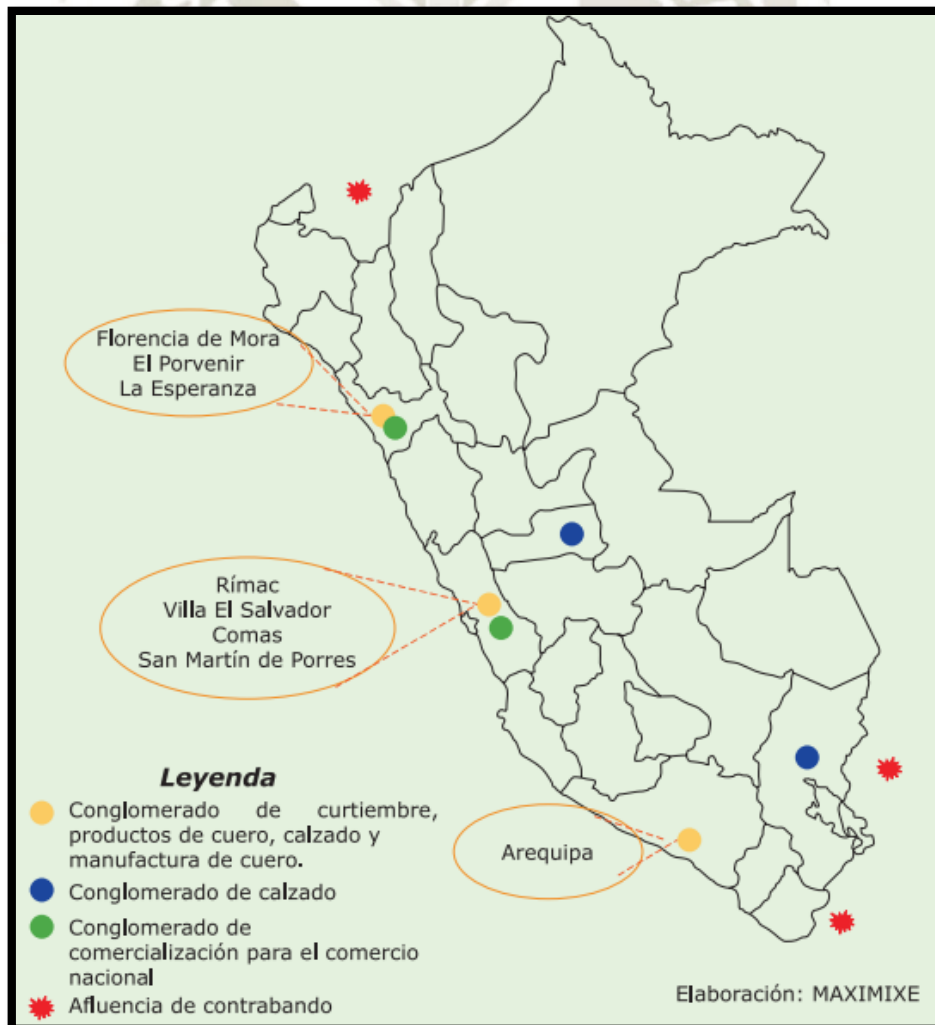


Fuente: PENX 2003-2013

5.1.2.4. Rivalidad entre competidores

En la actualidad no se encuentra mucha rivalidad entre los competidores a nivel nacional por motivo que el Gobierno ha impuesto medidas de protección a productos nacionales, lo que ha aumentado el porcentaje de ventas realizadas pero de igual forma no se puede satisfacer la demanda nacional, y los actuales comerciantes y productores de artículos de cuero no realizan mucho esfuerzo para hacer sobresalir sus productos o más que nada inversión para mejorar los procesos o formas de atraer una gran proporción a los consumidores porque de todas maneras tienen ventas altas que logran satisfacer su utilidad esperada.

Grafico 43: Conglomerado comerciales de cuero



Fuente: PENX 2003-2013

5.1.2.5. Amenaza de nuevos competidores

En este punto, suele pasar que algunos empleados de las curtiembres para las cuales trabajan adquieren el conocimiento e intentan formar su propia pequeña empresa teniendo en cuenta el proceso del curtido de pieles de cuero pero toda implementación necesita de una inversión la cual suele ser alta debido a la maquinaria que se requiere así como el área de terreno sobre la cual se trabajara es por ello que la aparición de nuevas plantas procesadoras de cuero es muy poco probable debido también a que recientemente no habrá más autorizaciones para la instalación de curtiembres en el Parque Industrial de Río Seco; decisión que fue acordada por el Consejo Regional de Arequipa (CRA) en sesión, donde se dispuso por mayoría derogar la Ordenanza N° 121-2010 que declaraba de interés público regional, la reubicación definitiva de estos negocios en esa zona. (Diario Correo, 2018)

5.1.3. Matriz EFE

Seguidamente se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) en relación a la información anteriormente recaudada, la cual consolida las diversas oportunidades y amenazas del entorno en el cual se desenvuelve la empresa ABC SAC; a continuación se detalla la siguiente matriz:

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Oportunidades			
1. Derogación de la Ordenanza 121-2010 que prohíbe la instalación de más curtiembres en parque industrial de Río Seco	0.08	3	0.24
2. Mejoras para las Pymes en inversiones.	0.05	2	0.1
3. Inversión de nuevas tecnologías en maquinarias y técnicas para la optimización de procesos - CITECCAL-Lima-2018	0.08	2	0.16
4. Incremento de la demanda en la región Arequipa y aparición de nuevos productores de calzado - CITECCAL-Lima-2018	0.06	4	0.24
5. Años de experiencia y posicionamiento que presenta la empresa en la región.	0.06	3	0.18
6. Mejores tratos y alianzas con los proveedores de materia prima e insumos mejorando el precio	0.07	3	0.21
7. Nuevos socios estratégicos por parte de los clientes debido a mayores oportunidades.	0.05	2	0.1
8. La producción nacional experimenta un crecimiento en el sector industria y manufactura según el BCRP. INEI	0.08	3	0.24
9. Reducción del indicador riesgo país, la inversión se verá favorecida por la solidez financiera de las empresas. Posibilidad de implementar otro local de ventas.	0.07	4	0.28
	0.6		1.75
Amenazas			
1. Ingreso de Competidores locales y nacionales con productos importados (productos sustitutos) de bajo costo. Productos chinos y otros países.	0.08	4	0.32
2. Conflictos de aspecto ambiental con los pobladores de la zona de Río Seco- DS N003-2002-PRODUCE	0.08	4	0.32
3. Protestas paros y huelgas en contra del gobierno, afectando el libre ingreso por las vías necesarias para el comercio.	0.07	2	0.14
4. El típico comprador peruano ha evolucionado, cada vez está más informado, por ende, es mucho más exigente en la calidad del producto - CITECCAL-Lima-2018	0.05	3	0.15
5. Curtiembres grandes con mayor reconocimiento en el mercado así mismo como mejor implementadas tecnológicamente. – GESTION 2018	0.05	2	0.1
6. Competencia desleal y la falta de compromiso por parte de los operarios de la zona. - GESTION 2018	0.07	3	0.21
	0.4		1.24
			2.99

Fuente: Elaboración propia.

Realizado el análisis externo se visualizan las OPORTUNIDADES de las cuales se pueden sacar provecho respecto al sector y sean más oportunas para el desarrollo sostenido del caso estudio así mismo toda AMENAZA que logre perjudicar el desarrollo de la empresa ABC SAC retrasando planes ya trazados a presente y futuro. Dentro de la principales oportunidades que se dan en este sector es la prohibición de la instalación de más curtiembres en el parque industrial de Río Seco, la inversión de nuevas tecnologías en maquinarias y técnicas para la optimización de procesos, la elaboración de guantes de seguridad a partir del cuero de piel de alpaca y en las principales amenazas se encuentra el ingreso de Competidores locales y nacionales con productos importados (productos sustitutos) de bajo costo Productos chinos y otros países, conflictos de aspecto ambiental con los pobladores de la zona de Río Seco y la competencia desleal y la falta de compromiso por parte de los operarios de la zona.

El valor promedio de la ponderación resultante resulta 2.99, lo que implica que se encuentra en un valor medio y cercano a la escala del 3, es decir un sector regularmente fuerte y que requiere aprovechar sus oportunidades para reducir más aun sus amenazas. En otras palabras se deben afinar las estrategias de la empresa para aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

6. CAPÍTULO VI ANALISIS INTERNO

6.1. ANALISIS INTERNO

Para el siguiente análisis interno de la empresa en estudio es necesario el permitir evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, así mismo es primordial identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas para lograr obtener una mayor probabilidad de éxito en el proceso.

Este análisis tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa en estudio, a través de la cual nos permitirá conocer e identificar sus reales fortalezas y debilidades logrando así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades para lograr la formulación de estrategias que potencien toda fortaleza y supere toda debilidad.

En el siguiente punto se realizara el análisis interno de la empresa ABC SAC para determinar cuáles son las acciones que puede emprender la empresa para mejorar internamente.

6.1.1. Análisis AMOFHIT

A continuación, se realizará el análisis AMOFHIT el cual abarca en su gran mayoría aspectos internos de la empresa en estudio, el cual por sus siglas cubre aspectos de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología

6.1.1.1. Administración y gerencia

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como encaminar a la organización mediante la propuesta e implementación de estrategias, por otro lado, la administración tiene el objetivo de aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de ser más competitivos en la industria.

El cargo de gerencia es ocupado por el actual propietario de la organización, el cual dirige con pleno conocimiento del negocio y los

cambios que atraviesa a través del tiempo, siendo una gran ventaja los años de experiencia que tiene en el rubro.

En este aspecto se posee un estilo de liderazgo el cual se caracteriza por su rapidez al momento de responder una interrogante, ya que tienen la tendencia a ser más orientados a los aspectos técnicos.

Principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

El estilo de toma de decisiones varía entre individuos. Para fines de los años 80 e inicios de los años 90, muchos teóricos se embarcaron en la difícil misión de definir el significado de “estilo de toma de decisiones”. Es en este contexto donde aparecen Rowe y Mason (1987), definiendo el estilo de toma de decisiones como un proceso cognitivo el cual representa la manera por la cual un individuo aborda un problema.

Ambos teóricos identificaron dos características de un tomador de decisiones: cognitivamente complejo y orientado a sus valores; además, crearon el Modelo de Complejidad Cognitiva, el cual conceptualiza cuatro estilos de decisión: directivo, analítico, conceptual y conductual.

Debido a que los individuos toman decisiones con relación a la información percibida (cognitivo) y la información evaluativa (personalidad), este modelo intenta caracterizar la forma por la cual los individuos llegan a decisiones particulares, especialmente en el área de administración y gerencia.

La descripción de cada uno de los estilos de decisión (directivo, analítico, conceptual y conductual) se puede apreciar en la siguiente gráfica

Grafico 44: Estilos de decisión

		HEMISFERIO IZQUIERDO LÓGICA	HEMISFERIO DERECHO RELACIONAL			
COMPLEJIDAD COGNITIVA ↑ ALTO (AMBIGÜEDAD TOLERADA)	ANALÍTICO II	Disfruta la solución de problemas Desea la mejor respuesta Desea el control Usa considerable data Disfruta la variedad Innovador	Orientado al logro Actitud abierta Creativo Desea independencia Humanista/Artístico Inicia nuevas ideas	LÍDER PENSAMIENTO (IDEAS) PROACTIVO (CAMBIO)		
	DIRECTIVO I	Usa cuidadoso análisis	Orientado al futuro			
	MEDIO	CONDUCTUAL IV	Espera resultados Agresivo Actúa rápidamente Usa reglas Necesita poder/Status Usa intuición Verbal	Apoyador/Defensor Usa persuasión Necesita asociación Empatía Se comunica fácilmente Prefiere las reuniones Usa data limitada	GERENTE ACCIÓN (HACER) REACTIVO (MANTENIMIENTO)	
	BAJO (ESTRUCTURA NECESARIA) ↓					
		TAREAS / TÉCNICO	PERSONAS / ORGANIZACIONAL			

Fuente: D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.

El siguiente inventario de estilos de decisión (Rowe, 1983) se utiliza para determinar la opinión propia del ejecutivo en términos del modelo cognoscitivo-contingencia. Cada pregunta es contestada asignando 8 a la respuesta más apropiada, 4 a la siguiente respuesta más apropiada, después 2, y finalmente 1 para la menos apropiada.

A continuación se detallará el cuestionario de inventarios de decisión, el cual fue llenado por el Gerente de la empresa.

Tabla 4: Inventario de estilos de decisión

1	1 Mi objetivo principal es:	Tener una posición con status	1	Ser el mejor en mi campo	8	Alcanzar reconocimientos por mi trabajo	2	Sentirme seguro en mi trabajo.	4
2	Disfruta de los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	2	Tienen una variedad considerable	4	Permiten la acción independiente	1	Involucran gente	8
3	Espero que la gente que trabaja para mi sea :	Productiva y rápida	1	Altamente capaz	4	Comprometida y que reacciona positivamente.	8	Receptiva de las sugerencias	2
4	En mi trabajo busco :	Resultados prácticos	1	Las mejores soluciones	2	Nuevos enfoques o ideas	8	Un ambiente de trabajo.	4
5	Me comunico mejor con los demás :	En directo, uno a uno	8	Por escrito	1	Al tener una discusión grupal	2	En una reunión formal	4
6	En mis planes enfatizo:	Los problemas actuales	2	Alcanzar los objetivos.	4	Metas futuras	1	Desarrollar la línea de carrera de las personas	8
7	Cuando busco solucionar un problema yo:	Confío en los enfoques probados	2	Aplico un análisis cuidadoso	4	Busco enfoques creativos	8	Confío en mis sentimientos	1
8	Cuando uso información, prefiero:	Hechos específicos	1	Datos exactos y completos	8	Cobertura amplia de muchas opciones	4	Datos limitados que se entiendan fácilmente.	2
9	Cuando no estoy seguro de que hacer, yo :	Confío en mi intuición	2	Busco hechos	1	Busco un término medio.	4	Espero antes de tomar una decisión	8
10	Siempre que es posible, evito:	Discusiones largas.	1	Dejar trabajo incompleto	4	Usar números o formulas.	2	Conflictos con otras personas	8
11	Soy especialmente bueno en :	Recordar fechas y hechos.	1	Solucionar problemas difíciles	4	Ver muchas posibilidades	2	Interactuar con otras personas.	8
12	Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actuó rápidamente.	8	Sigo los planes y las prioridades	4	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o apoyo	2
13	En entorno sociales ,yo:	Hablo con otras personas	2	Pienso acerca de lo que se está diciendo	4	Observo lo que está pasando	8	Escucho la conversación	1
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	2	Lugares que he visitado	4	Las caras de las personas	1	La personalidad de las personas	8
15	El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influir en los demás.	8	Tareas desafiantes.	2	El logro de mis metas personales.	4	La aceptación del grupo.	1
16	Trabajo bien con los que son:	Energéticos y ambiciosos	1	Seguros de sí mismos	4	De mente abierta	2	Cortesés y confiables	8
17	Cuando estoy bajo presión, yo:	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	2	Me frustró	8	Me vuelvo olvidadizo.	1
18	Otros me consideran:	Agresivo	1	Disciplinado	4	Imaginativo	2	Facilitador (apoyo)	8
19	Mis decisiones generalmente son:	Realistas y directas.	4	Sistemáticas o abstractas	1	Amplias y flexibles	2	Sensibles a las necesidades de los demás	8
20	No me gusta:	Perder el control	8	El trabajo aburrido	2	Seguir reglas	4	Ser rechazado	1
			60		71		74		95

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Intensidad de estilos de decisión

ESTILO	INTENSIDAD			
	Menos preferido	Back-Up	Dominante	Muy Dominante
Directivo	Menor que 68	68 - 82	83 - 90	Mayor que 90
Analítico	Menor que 83	83 - 97	98 - 104	Mayor que 104
Conceptual	Menor que 73	73 - 87	88 - 94	Mayor que 94
Conductual	Menor que 48	48 - 62	63 - 70	Mayor que 70

Fuente: Elaboración Propia

Una vez culminado se puede concluir que el gerente de la empresa en estudio presenta un estilo de liderazgo conductual de manera muy dominante el cual está dirigido y orientado hacia las personas; se caracterizan a su vez por ser muy comunicador y trabajar en equipo

6.1.1.2. Marketing y ventas

En la actualidad, está tomando vital importancia en las empresas los beneficios que le supone el contar con un plan de marketing, actualmente la empresa ABC SAC carece de una plan de marketing y publicidad bien gestionado el cual sea objeto de ventaja ante la competencia que se tiene de las demás curtiembres y empresas distribuidoras de productos sustitutos.

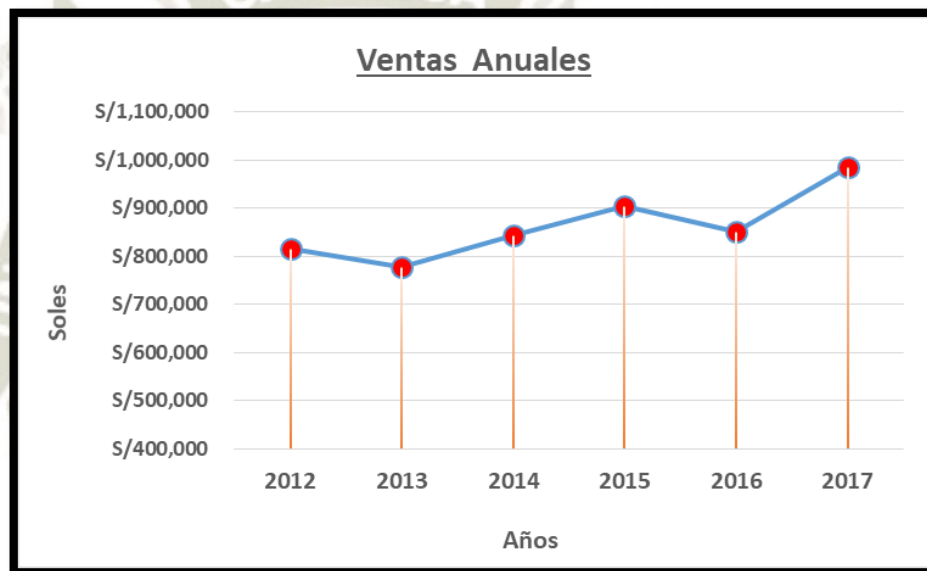
Actualmente la empresa tiene una oficina de ventas ubicada estratégicamente en la Av. La Marina en el cual contactan a la empresa y realizan los pedidos de cuero como también pedidos de guantes de seguridad los cuales son elaborados en dichas oficinas y en la planta ubicada en Rio Seco.

- **Producto:** La empresa en estudio se encarga de la producción de cuero liso que es el producto principal y dependiendo de los requerimientos del cliente, el cuero puede tener una mayor resistencia o grosor, además de la elaboración de guantes de seguridad a partir del cuero de piel de alpaca.

La procedencia de la Materia Prima con la que son elaborados los productos mencionados deriva de la sierra o del camal local, dependiendo del abastecimiento que exista en el momento de la producción.

- **Precio:** Los precios establecidos están de acuerdo al promedio que se maneja en el mercado actual para tener parte del mercado y entrar en la competencia manteniéndose en el tiempo, la empresa presenta las siguientes ventas

Grafico 45: Ventas por Año



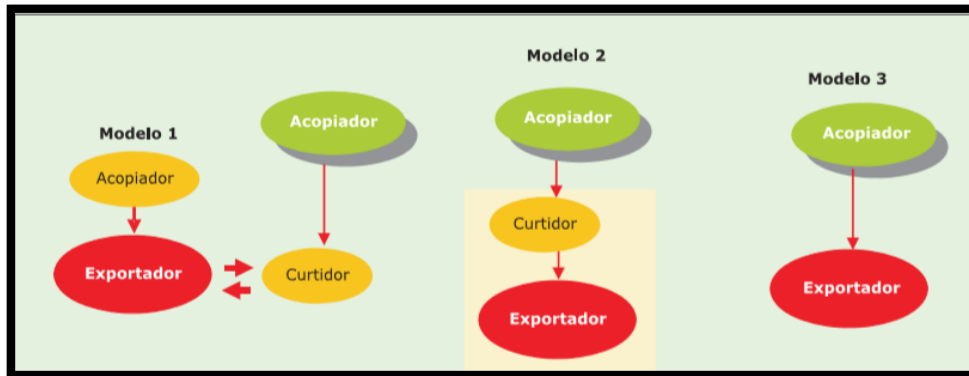
Fuente: Elaboración Propia

Lo que nos indica el grafico anterior, muestra una tendencia progresiva en las ventas de la empresa lo que indica que tiene buena demanda que cada año está en aumento.

- **Plaza:** Los medios por los cuales se hace llegar el producto a los clientes son a través de pedidos enviados por camiones a las diferentes empresas que se encargan de trabajar el cuero, también se tiene otro medio en el cual se da a través de un negociante o intermediario, ampliando más nuestra cartera de clientes, con respecto a los envíos realizados a Chile, estos son realizados por

medio de vía marítima por el costo de envío es menor, como el 86% de lo que el Perú exporta a dicho país. (PENX, 2013)

Grafico 46: Modelos de negocio - exportador



Fuente: PENX 2003-2013

- **Promoción:** Actualmente la empresa no cuenta con redes sociales, ni página web, si ha participado de ferias y ruedas de negocio con respecto a su rubro ya sea a nivel local o nacional. Se trabaja directamente ofertando los productos por medio de los distribuidores que llevan directamente los productos a los mayoristas a los diferentes destinos como son Arequipa, Lima, Cuzco, Bolivia y Chile.

Grafico 47: Congresos de Cuero - CITECCAL



Fuente: CITECCAL congreso nacional- 2018

Se debería promocionar el producto aprovechando los congresos realizados por el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – CITECCAL en donde cuentan

con la participación de importantes expositores así como ferias de Cuero y Calzado donde se exhibirán insumos, maquinarias, materiales y servicios para el sector; a fin de promover el consumo de productos nacionales.

6.1.1.3. Operaciones y logística

En el procedimiento del curtido se debe tener en cuenta que dicho proceso es un flujo de días en el cual por el material con el que se trabaja debe transcurrir unos días determinados para obtener el cuero procesado, es por ello que deben de manejar un inventario de sus productos en cantidades y tiempos para su proceso, pero en muchas ocasiones la falta de espacio y planificación hace que esta tarea sea complicada al momento de asegurarse de tener todos los recursos necesarios.

Se considera la posibilidad de implementar un pozo subterráneo de recirculación, ya que en el proceso del curtido se exige el uso de grandes cantidades de agua, las cuales no se están aprovechando al máximo, considerándose reutilizarse de 4 a 5 veces dichos baños en una o dos de las etapas del proceso.

Actualmente la distribución de planta que presenta la empresa es buena pero no lo suficiente como para aprovechar aún más el espacio del que dispone, por lo que una buena distribución de la planta teniendo en cuenta una posible expansión de la misma optimizaría el proceso; así mismo las máquinas que utiliza para realizar el proceso de producción en algunas ocasiones son máquinas que están en constante mantenimiento o incluso ocupan espacio ya que no son movidas a pesar que ya no funcionan generando un retraso y un riesgo inherente del sistema de producción.

Cabe mencionar que no tienen un mejor aprovechamiento de los residuos o desechos que pueden ser vendidos o comercializados a otras personas interesadas en su uso.

6.1.1.4. Finanzas y contabilidad

Actualmente la empresa se encuentra con problemas financieros. Se registra que en el año 2016 se ha reducido la cantidad de ventas, lo que origina que la empresa tenga menos ingresos. Sin embargo, para evitar pérdidas mayores durante la elaboración de sus cueros, tratan de continuar con la producción del curtido y venta de guantes.

Cabe resaltar que al no depender de insumos externos (en casos que se tenga que importar), los costos de producción bajan, lo cual facilita la producción.

➤ *Análisis de liquidez*

Este indicador mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo, facilitando examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

a. Liquidez General

Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Liquidez} = 2.42$$

Con el resultado obtenido la empresa muestra que por cada 1 sol de deuda, tiene 2.42 para responder a esta obligación. Por lo que la empresa tendría la suficiente liquidez para cubrir la totalidad de sus deudas a corto plazo al contar con suficiente capital de trabajo.

b. Prueba ácida

Descartando del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, obtendremos una medida más exigente de la

capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Esta medida es algo más severa que la anterior, se excluyen los Inventarios, porque son los activos menos líquidos

$$\text{Acidez} = 1.20$$

La empresa, sin contar con las existencias, muestra que cuenta con capacidad de pago debido que por cada sol de deuda tiene una capacidad de pago de 1.20.

➤ **Análisis de rentabilidad**

Sirven a una empresa para medir la capacidad que tienen de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles.

a. Rentabilidad del activo (ROA)

Indicador que establece la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

$$\text{ROA: } 3\%$$

Por cada sol invertido los activos produjeron 0.03 NS sobre la inversión, este indicador expresa un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido, pero aunque el beneficio de esta empresa se ha incrementado, su activo total lo ha hecho a un mayor ritmo, de ahí que el ROA sea bajo.

De forma general, se considera que para que una empresa sea valorada de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, la cifra obtenida de su ROA debe de superar aproximadamente el 5%.

b. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

Este indicador relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro deseado.

ROE: 20%

Por cada sol invertido el dueño de la empresa ha ganado 0.2 NS sobre el patrimonio. Implica que el apalancamiento es positivo y, por tanto, la deuda es rentable.

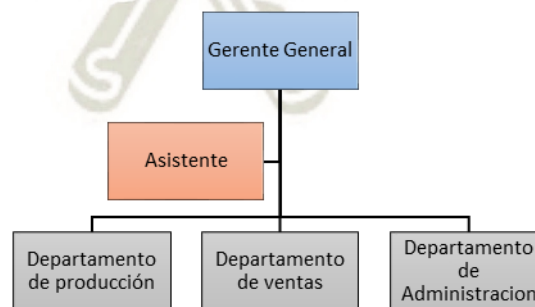
6.1.1.5. Recursos Humanos

En esta empresa la mano de obra puede ser experimentada o inexperta (algunos trabajadores solo tienen secundaria completa), el mismo dueño se encarga de seleccionar adecuadamente personal calificado y a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible de acuerdo con las necesidades de la organización, proporciona información acerca de la descripción de las tareas a realizar y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

También da a conocer cuáles serían sus responsabilidades, funciones así como también lo que espera de cada uno de ellos y enseñar a los aprendices las actividades del negocio y la rutina de trabajo.

En el área de corte el personal que tienen no es suficiente como para cubrir la cantidad de pedidos que se solicita, por lo que en algunas ocasiones se refuerza con un operario de otra área.

Grafico 48: Organigrama de la empresa ABC SAC



Fuente: Elaboración propia

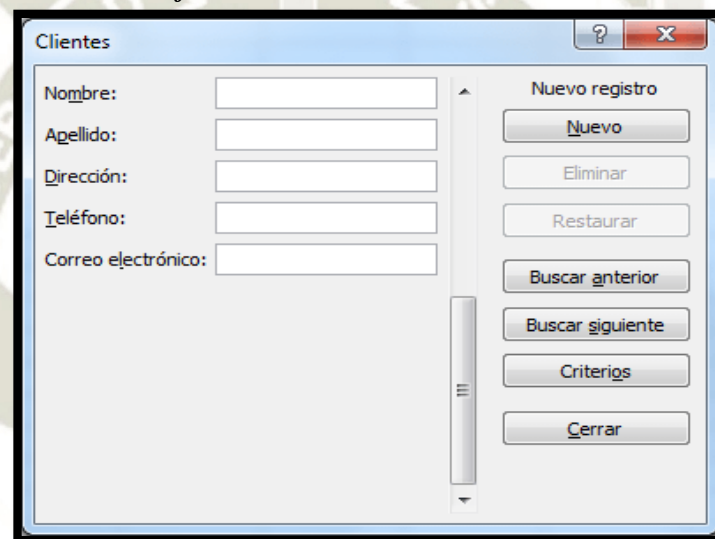
Cuenta con una estructura organizacional funcional, la cual aplica al principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea.

6.1.1.6. Sistema de Información y Comunicaciones

Al ser una pequeña empresa no es necesario el contar con un software muy sofisticado, pero si un pequeño sistema (pudiendo ser formularios realizados en Excel) el cual pueda ayudar al manejo de los materiales que se utilizan en el proceso los cuales se tienen en inventario, así mismo, registros de los clientes y proveedores.

Aprovechar la herramienta de la informática como lo es el internet para desarrollar una página web que ayude alcanzar un mayor número de potenciales clientes, brindando confianza para adquirir sus productos.

Gráfico 49: Formularios en Excel



Clientes	
Nombre:	<input type="text"/>
Apellido:	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Correo electrónico:	<input type="text"/>

Nuevo registro

Fuente: <https://exceltotal.com/formularios-en-excel/>

Otra manera de comunicación son las ferias que se realizan, en donde se afinan las redes de contactos y se pueden conseguir contratos con el objetivo de conseguir un negocio a largo plazo con clientes.

Grafico 50: Ferias de Cuero y Calzado



Fuente: <http://www.portalferias.com/ferias-calzado-cuero-y-piel-peru/s64;p22/>

6.1.1.7. Tecnología

Dentro del sector curtidor están tres grupos de empresas con características tecno-productivas muy distintas. Uno compuesto por grandes empresas que operan con tecnología muy avanzada y se orientan a los mercados externos; otro conformado por empresas medianas relativamente actualizadas que abastecen el mercado local y tienen una buena inserción externa; y otro compuesto de pequeñas empresas tecnológicamente atrasadas y orientadas exclusivamente al mercado doméstico.

La empresa en estudio pertenece al grupo de empresas medianas que abastecen al mercado local y nacional, pero en dicha empresa consideran un riesgo invertir en mejorar sus procesos, y muchos de ellos se niegan a probar nuevas tecnologías debido al temor de tener pérdidas económicas.

La empresa pretende identificar la posible aplicación de avances e innovaciones tecnológicas del mercado, así como promover la investigación e innovación en sus procesos (como la implementación de un proceso de recirculación del agua usada en algunos procesos)

La tecnología que se busca implantar debe estar orientada a complementar el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, sin embargo el temor de utilizar estas innovaciones genera una debilidad para los objetivos de la empresa en estudio. (Mincyt, 2013)

6.1.2. Matriz EFI

Seguidamente se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) en relación a la información recaudada, la cual consolida las fortalezas y debilidades del entorno interno de la empresa ABC SAC; a continuación se detalla la siguiente matriz:



Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CAILFICACION	PONDERADO
Fortalezas			
1. La calidad del producto terminado	0.12	4	0.48
2. Años de experiencia en el rubro del curtido de pieles en Arequipa	0.07	3	0.21
3. Local de ventas ubicado en punto estratégico comercial	0.08	3	0.24
4. Buenas relaciones estratégicas con los proveedores y clientes actuales	0.09	4	0.36
5. Cuenta con la posibilidad de invertir en implantación de mejoras en el proceso y maquinaria nueva	0.08	2	0.16
6. Materia prima al alcance y cercanía de la zona en la que se desarrolla la actividad	0.09	3	0.27
	0.53		1.72
Debilidades			
1. Falta de programas de capacitaciones en el talento humano y prevención de riesgos	0.05	2	0.1
2. Personal insuficiente para el proceso de cortado en la elaboración de guantes	0.08	1	0.08
3. Deficiente distribución de planta desde que se instaló dicha empresa	0.11	2	0.22
4. Falta de un plan estratégico de Marketing y Publicidad	0.09	2	0.18
5. Falta de software o sistema de información para el manejo de datos referentes a insumos, proveedores y clientes.	0.04	1	0.04
6. No cuenta con planes de mantenimiento para equipos y unidades de transporte	0.06	1	0.06
7. Activos fijos inutilizados y espacios mal utilizados (máquina rebajadora)	0.04	1	0.04
	0.47		0.72
			2.44

Fuente: Elaboración propia.

El valor promedio de la ponderación resultante resulta 2.44, lo que implica que se encuentra en un valor cercano a la escala del 2, siendo que la empresa tiene una influencia de debilidad, es decir que tiene que desarrollar sus fortalezas para poder reducir las debilidades y lograr así una posición interna sólida.

7. CAPÍTULO VII OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

7.1. PRINCIPIOS CARDINALES DE LA ORGANIZACIÓN

Los principios cardinales son indispensable para poder realizar la elaboración de la Matriz de Intereses Organizacionales, puesto que estos serán utilizados de referentes como elementos decisores o de influencia.

7.1.1. Influencia de terceras partes

Al estar la empresa en un sistema abierto, esta se interrelaciona con diversos participantes del entorno, por lo que es muy probable que estos actores ejerzan alguna influencia por mínima que sea, entre los cuales se tienen:

- El Estado; con sus organismos reguladores y locales.
- La competencia; ya que estarán atentos a los resultados que obtenga la empresa con respecto a sus estrategias.
- Entidades financieras; tanto de la banca comercial como la de microfinanzas, dispuestos a brindar capital.
- La comunidad vinculada; desde el dueño, trabajadores y todas aquellas empresas y organizaciones que componen su cadena de suministros.

7.1.2. Los lazos pasados y presentes

Inicialmente el dueño de la empresa ha sabido entablar buenas relaciones, comerciales y amicales, lo que le ha permitido realizar excelentes relaciones en el pasado y que a lo largo de los años se siguen manteniendo, como por ejemplo camales los cuales aprovechan para la compra de pieles y se espera que en el futuro se mantenga esta influencia positiva.

7.1.3. Contrabalance de intereses

El participar en el mismo sector industrial y clientes en el mismo segmento fuerza a la empresa a estudiar sus estrategias colaborativas con sus competidores; en la

práctica no se aprecia mucha colaboración entre ellas salvo que se prevea un bien común mayor, como el de establecer redes colaborativas para posicionar el cuero producido en Arequipa, y estos lazos se dan con la finalidad de buscar sinergias y un beneficio común dentro de un marco ético.

7.1.4. La conservación de enemigos

La competencia es muy importante y es un factor determinante en el éxito de los cueros producidos en la ciudad de Arequipa, en el que todas las curtiembres compiten otorgando lo mejor que tienen y a su vez influenciando que en el mismo segmento de mercado al cual se dirige la empresa surjan nuevos negocios lo cual nos permite revisar nuestras estrategias, evaluar nuestro desempeño interno y estar atentos a las necesidades de nuestros clientes.

7.2. INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN

La visión de la empresa ABC SAC establece que será una empresa con mejoramiento continuo y producción de cueros que satisfagan las necesidades de los clientes y conservación del medio ambiente, es por ello que en función a esta visión se establecen los intereses organizacionales, por lo que se han identificado cinco intereses los cuales son:

7.2.1. Monto de ventas

Se refiere a la cantidad de dinero que entra a la empresa como pago por las ventas de los cueros vendidos cumpliendo con las demandas de los clientes, por lo que para tener un incremento de las ventas se necesita mejorar la calidad del producto y el tiempo de entrega.

7.2.2. Rentabilidad

Muy aparte de lograr generar más ventas, la empresa en estudio necesita ser capaz de obtener una eficiente rentabilidad y eso se logra con un adecuado manejo de sus costos y gastos, logrando ser eficientes al usar todo tipo de recursos (lo que implica materia prima, recurso humano, tecnología y recursos financieros)

7.2.3. Responsabilidad ambiental

Así mismo no solo se trata de generar rentabilidad e ingresos, también se busca contribuir al desarrollo sostenible del medio ambiente y su cuidado ya que las actividades que se desarrolla como parte de su proceso productivo debe estar adecuadamente controlada, evitando un posible impacto ambiental sobre el medio ambiente y sobre los habitantes de las zonas cercanas.

7.2.4. Desarrollo del personal

Se focaliza en la motivación de los trabajadores para lograr una satisfacción laboral bajo una formación permanente. El recurso humano es el principal activo de la organización y la calidad del producto depende en gran medida de la capacidad del personal, por lo que este es uno de los interés claves en la organización.

7.2.5. Seguridad

Dentro del desarrollo del personal hay que impulsar la seguridad en el ambiente laboral de la empresa. Para ello es indispensable contar con sistemas de gestión de seguridad, brindando al personal el equipamiento requerido, acorde a cada función, así como un correcto entrenamiento.

7.3. MATRIZ DE INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN (MIO)

A continuación se presenta la matriz de intereses de la empresa ABC SAC en donde se relacionan los intereses anteriormente mencionados con los distintos grupos de interés (stakeholders) de acuerdo al grado de interés.

Tabla 7: Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Interés de ABC SAC	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Monto de ventas			-Dueño de la empresa -Proveedores -Clientes -Competidores	
Rentabilidad		-Dueño de la empresa -Empleados	-Competidores -SUNAT	-Proveedores
Responsabilidad Ambiental		-Dueño de la empresa -Pobladores de la zona -Gobierno Regional		
Desarrollo del personal		-Dueño de la empresa -Empleados	-Competidores	-Empresas de capacitación
Seguridad		-Dueño de la empresa -Empleados	-Clientes -Pobladores de la zona	-Gobierno Regional -ESSALUD

Fuente: Elaboración propia

7.4. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Planteando los Objetivos de Largo Plazo podremos representar los resultados que deseamos obtener por medio de la aplicación de las estrategias que se elijan, es por ello que dichas estrategias deben fijarse con el objetivo de realizar cada uno de los objetivos planteados.

A continuación se describen los objetivos a largo plazo (OLP) para la empresa ABC:

- **Objetivo de Largo Plazo N°1 (OLP 1):** Incrementar las ventas anuales en un 5%.
- **Objetivo de Largo Plazo N°2 (OLP 2):** Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes.
- **Objetivo de Largo Plazo N°3 (OLP 3):** Disminuir los gastos de operación en un 5%.
- **Objetivo de Largo Plazo N°4 (OLP 4):** Mejorar la capacidad productiva en un 5%.
- **Objetivo de Largo Plazo N°5 (OLP 5):** Mejorar las competencias del personal de la empresa.

8. CAPÍTULO VIII PROCESO ESTRATEGICO

8.1. EVALUACION FODA

A continuación se realiza la evaluación FODA en donde nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

Se procede a detallar la matriz compuesta por 4 cuadrantes con factores claves, las alternativas de estrategias se crean trasladando exactamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en las matrices EFE y EFI a la matriz FODA y luego estableciéndose todas las relaciones posibles entre ellos formulando estrategias de tipo FO, DO, FA DA, las cuales son las combinaciones de Fortalezas vs Oportunidades (FO); Debilidades vs Oportunidades (DO); Fortalezas vs Amenazas (FA); y Debilidades y Amenazas (DA).

Para lo cual tendremos un enfoque mejorado, para lograr ser más competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa en estudio, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje, creando estrategias adecuadas para dicha competencia.

Tabla 8: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.La calidad del producto terminado F2.Años de experiencia en el rubro del curtido de pieles en Arequipa F3.Local de ventas ubicado en punto estratégico comercial F4.Buenas relaciones estratégicas con los proveedores y clientes actuales F5.Posibilidad de invertir en implementación de mejoras en el proceso y maquinaria nueva F6.Materia prima al alcance y cercanía de la zona en la que se desarrolla la actividad	D1.Personal insuficiente para el proceso de cortado en la elaboración de guantes D2.Deficiente distribución de planta desde que se instaló dicha empresa D3.Falta de un plan estratégico de Marketing y Publicidad D4.Falta de software para el manejo de datos referentes a insumos, proveedores y clientes. D5.No cuenta con planes de mantenimiento para equipos y unidades de transporte D6.Activos fijos inutilizados y espacios mal utilizados
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1.Derogación de la Ordenanza 121-2010 que prohíbe la instalación de más curtiembres en parque industrial de Río Seco O2.Incremento de la demanda en la región Arequipa por la aparición de nuevos productores de calzado- CITECCAL-Lima-2018 O3.Alternativas de financiamiento bancarias para el sector en el que se desenvuelve, nuevas tecnologías en maquinarias y técnicas - CITECCAL-Lima-2018 O4.Mejores tratos y alianzas con los proveedores de materia prima e insumos y mejorar el precio O5.Reducción del indicador riesgo país, la inversión se verá favorecida por la solidez financiera de las empresas Posibilidad de implementar otro local de ventas. O6.La producción nacional experimenta un crecimiento en el sector industria y manufactura según el BCRP. INEI	(F1,O1) Buscar un mejor posicionamiento del mercado a través de una mejor calidad del producto aprovechando la prohibición de instalación de nuevas curtiembres (F4,F3,O2) Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes aprovechando el actual local ubicado estratégicamente (F5,O3) Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso que permitan optimizar la productividad y reducir costos (F6,O4) Buscar alianzas estratégicas con los proveedores (F3,O6) Ampliar el stock de guantes de seguridad aprovechando el nuevo local y el aumento de la demanda en los pedidos.	(D2,O2) Mejorar la distribución actual de la empresa para un incremento de la productividad debido a la mayor demanda (D1,O5) Incrementar personal en el área de cortado aprovechando la mano de obra para esta actividad (D4,O5) Implementación de un software para mejorar el control de insumos y productos
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1.Ingreso de Competidores locales y nacionales con productos importados de bajo costo A2.Conflictos de aspecto ambiental con los pobladores de la zona de Río Seco. DS N003-2002-PRODUCE A3.Protestas paros y huelgas en contra del gobierno, afectando el libre ingreso por las vías necesarias para el comercio. A4.Curtiembres grandes con mayor reconocimiento en el mercado y mejor implementadas tecnológicamente. – GESTION 2018 A5.Competencia desleal y la falta de compromiso por parte de los operarios de la zona. – GESTION 2018	(F2,A1,A5) Minimizar el impacto de nuevos competidores y productos sustitutos con los años de experiencia de la empresa (F6,A4) Compra de insumos por mayor mejorando el stock disponible para pedidos grandes y a mejor precio (F4,F6,A5) Reducir los costos de producción	(D5, D6, A2, A3) Establecer planes de mantenimiento y de contingencia ante imprevisto económico, social y natural (D3,A4,A1) Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca

8.1.1. Estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- **(F1,O1)** Buscar un mejor posicionamiento del mercado a través de una mejor calidad del producto aprovechando la prohibición de instalación de nuevas curtiembres.
- **(F4,F3,O2)** Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes aprovechando el actual local ubicado estratégicamente.
- **(F5,O3)** Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso que permitan optimizar la productividad y reducir costos.
- **(F6,O4)** Buscar alianzas estratégicas con los proveedores.
- **(F3,O6)** Ampliar el stock de guantes de seguridad aprovechando el nuevo local y el aumento de la demanda en los pedidos.

8.1.2. Estrategias DO

Se intentan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Pueden presentarse oportunidades que se consideran muy importantes pero una empresa tiene debilidades que le impiden explotar dichas oportunidades.

- **(D2,O2)** Mejorar la distribución actual de la empresa para un incremento de la productividad debido a la mayor demanda.
- **(D1,O5)** Incrementar personal en el área de cortado aprovechando la mano de obra para esta actividad.
- **(D4,O5)** Implementación de un software para mejorar el control de insumos y productos.

8.1.3. Estrategias FA

Se aprovecha las fuerzas de la empresa en estudio para evitar o aminorar las repercusiones de las amenazas externas.

- **(F2,A1,A5)** Minimizar el impacto de nuevos competidores y productos sustitutos con los años de experiencia de la empresa.
- **(F6,A4)** Compra de insumos por mayor mejorando el stock disponible para pedidos grandes y a mejor precio.
- **(F4,F6,A5)** Reducir los costos de producción

8.1.4. Estrategias DA

Estrategias defensivas que apuntan a disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- **(D5, D6, A2, A3)** Establecer planes de mantenimiento y de contingencia ante un imprevisto económico, social y natural.
- **(D3,A4,A1)** Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.

8.2. ANÁLISIS PEYEA

A continuación se desarrollara la matriz PEYEA en donde se indicara la estrategia adecuada para la empresa indicándonos si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa, esto a través de cuatro factores:

- Fortaleza financiera (FF)
- Ventaja competitiva (VC)
- Estabilidad ambiental (EA)
- Fortaleza industrial del sector (FI)

Los 2 primeros son factores internos y los 2 últimos son factores externos. Para esto se tomó como referencia los factores en base a los análisis interno e externo realizados anteriormente en el presente estudio:

Tabla 9: Factores de Matriz PEYEA

FACTORES MATRIZ PEYEA											
FACTORES					PUNTAJE						
DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN	FF	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA									
		Retorno del capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Liquidez	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Facil
		Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
		Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rapido
		Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
	PROMEDIO									2.83	
DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN	VC	FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA									
		Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
		Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
		Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Altas
		Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Infraestructura de planta de producción	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
	PROMEDIO									-3.00	
DIMENSIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL	FI	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA									
		Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Utilización de recursos	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
		Facilidad de entrada al mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Facil
		Productividad/Utilización de la capacidad	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
		Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
	PROMEDIO									4.50	
DIMENSIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL	EE	FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO									
		Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
		Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
		Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
		Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
		Rivalidad/Presión competitiva	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Presión de los productos sustitutos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
	PROMEDIO									-3.16	

Fuente: Elaboración propia.

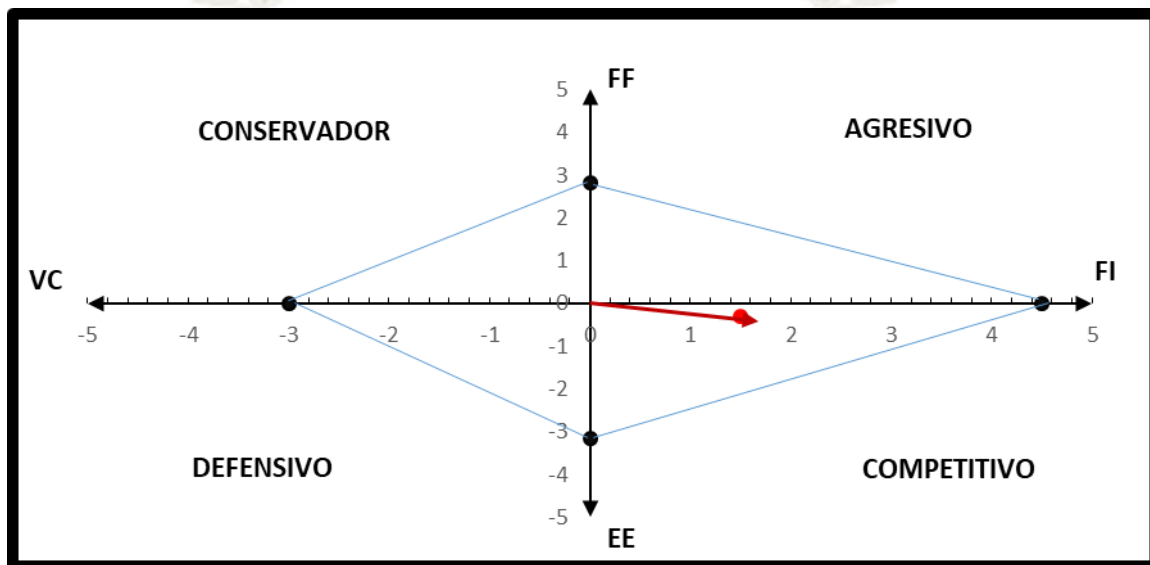
Entonces realizando las sumas algebraicas de factores determinantes de la fortaleza financiera con factores determinantes de la estabilidad del entorno para el eje Y y factores

determinantes de la ventaja competitiva con factores determinantes de la fortaleza de la industria para el eje **X** se obtiene el siguiente vector:

VECTOR DIMENSIONAL	
EJE X	1.5
EJE Y	-0.3

Entonces el polígono y el vector son los siguientes:

Grafico 51: Vector resultante



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, la postura estratégica adecuada para la empresa en estudio sería la postura competitiva ya que se tiene un mercado atractivo en el cual se debe aumentar los esfuerzos de marketing, invertir en productividad, mejorar la fuerza de ventas, reducir costos y proteger las ventajas competitivas.

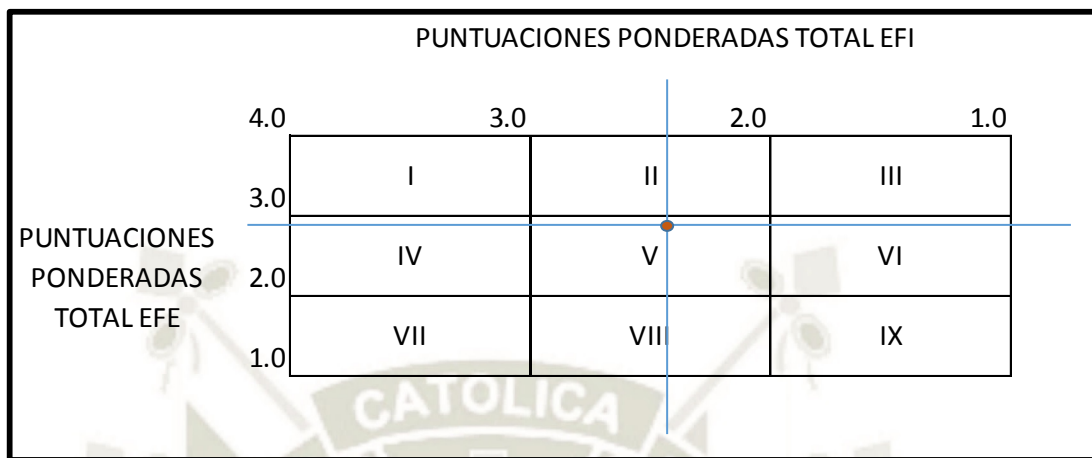
8.3. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

A continuación se elaborará la matriz IE, la cual está conformada por 9 cuadrantes y posicionada en dos dimensiones, en donde se usaran los resultado obtenidos de la matriz Interna y Externa, al momento de compararlas estas dos matrices nos permite formular estrategias mediante una conciliación, colocando los ponderados respectivos como se muestra en la figura de abajo. (EFE: 2.99, EFI: 2.44):

- Eje X se encuentra el puntaje de la matriz EFI cuyo resultado fue 2.44

- Eje Y se encuentra el puntaje de la matriz EFE cuyo resultado fue 2.99

Grafico 52: Matriz IE



Fuente: Elaboración propia.

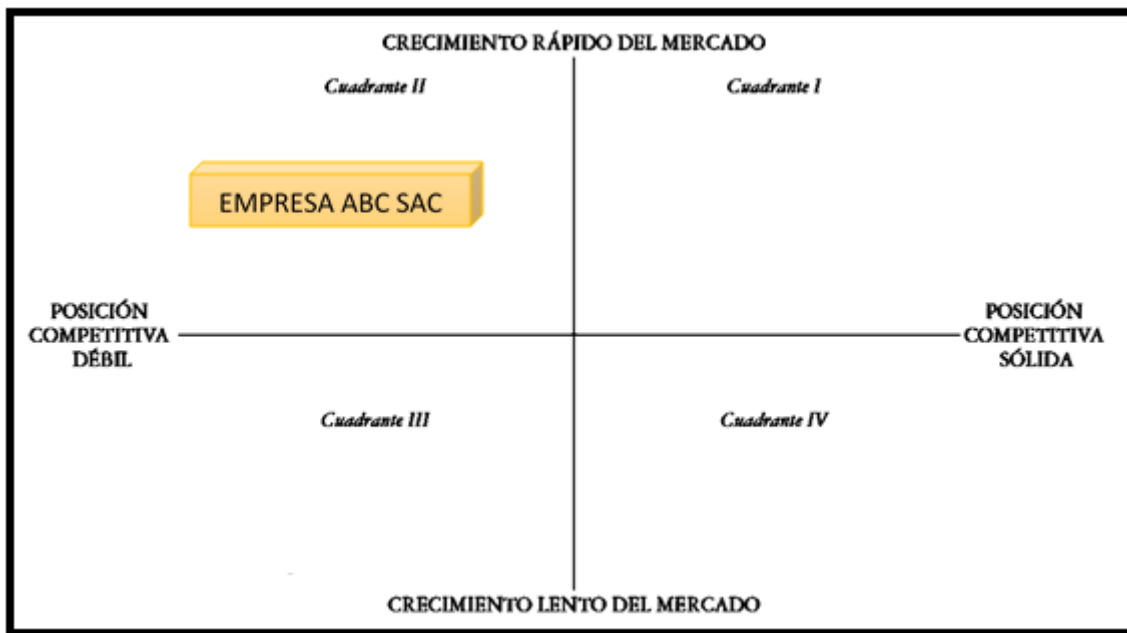
Las estrategias que se plantearán deben conservar y mantener a la empresa en competencia. Penetración en el mercado aumentando la participación del mercado que corresponde al producto que la empresa brinda y la búsqueda de nuevos mercados para ofrecer el cuero curtido, teniendo en cuenta que la empresa opera en un rubro estable y en crecimiento.

Por lo tanto, se establece que la empresa debe desarrollarse selectivamente para mejorar, retener y construir con sus fortalezas, se requiere estrategias que logren incrementar estas ventajas competitivas

8.4. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

La matriz de la gran estrategia nos ayudara a afinar y evaluar la selección apropiada de estrategias para la empresa ABC SAC., ya que se fundamenta en que la situación del negocio está definida en términos de crecimiento del mercado, (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil). Al evaluar de manera simultánea las dos variables el negocio pudo ser categorizado por su posición competitiva relativamente fuerte en un mercado tambaleante y de regular crecimiento en el cuadrante cuatro, ya que tiene que pensar a fondo su enfoque actual hacia el mercado, le falta para ser capaz de competir de forma más eficiente utilizar la competencia distintiva.

Gráfico 53: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

La empresa en estudio fue clasificada en el cuadrante II ya que es necesario realizar una evaluación de la estrategia actual que se viene desarrollando hacia el mercado en el cual se compete, a pesar de que esta industria siempre se encuentra en crecimiento y más por las exportaciones, no es posible lograr competir de manera eficaz por lo que es determinante replantear las estrategias actuales ya que no son efectivas en su ejecución de modo que la empresa podría cambiar para mejorar la productividad.

Al estar ubicada en el cuadrante II se encuentra en una industria con un crecimiento continuo del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta considerando opciones como satisfacer la creciente demanda de los consumidores desarrollando el mercado local, pactar convenios con productores de calzados y otras entidades para realizar la promociones del producto, utilizar técnicas de promoción para dar a conocer el producto que la empresa ofrece e incrementar las ventas, desarrollar alianzas con los proveedores de materia prima e insumos, asistir a ferias locales, entre otros.

9. CAPÍTULO IX SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

9.1. ANALISIS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias de una empresa son las acciones que una empresa ejecuta con el único fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos, puesto que si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, dichas estrategias son los “medios” por medio de los cuales la empresa pretende la realización de sus objetivos.

Para que la empresa pueda aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades, se procederá a realizar el análisis de cada una de estas con la finalidad de determinar cuan factible es la aplicación de las mismas, y las acciones a realizarse para implementarlas.

9.1.1. Matriz de decisión

En esta matriz reuniremos todas las estrategias propuestas, lo que nos permitirá determinar y retener aquellas que se repiten con mayor frecuencia en las matrices planteadas como son: FODA, IE, PEYEA y MGA que se presenten en la mayor cantidad de matrices.

Las estrategias que no logren ser consideradas con las que fueron retenidas serán colocadas como de contingencia, por ser menos relevantes.

Tabla 10: Matriz de decisión

N°	Estrategias Específicas	FODA	IE	PEYEA	MGE	TOTAL
E1	Buscar un mejor posicionamiento del mercado a través de una mejor calidad del producto	X	X	X		3
E2	Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes	X	X		X	3
E3	Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso	X		X	X	3
E4	Buscar alianzas estratégicas con los proveedores	X		X		2
E5	Ampliar el stock de guantes de seguridad aprovechando el nuevo local y el aumento de la demanda en los pedidos.	X				1
E6	Mejorar la distribución actual de la empresa para un incremento de la productividad debido a la mayor demanda	X	X	X		3
E7	Incrementar personal en el área de cortado debido a la creciente demanda	X	X	X		3
E8	Implementación de un software para mejorar el control de insumos y productos	X				1
E9	Minimizar el impacto de nuevos competidores y productos sustitutos con los años de experiencia de la empresa	X		X	X	3
E10	Compra de insumos por mayor mejorando el stock disponible para pedidos grandes y a mejor precio	X				1
E11	Establecer planes de mantenimiento y de contingencia ante imprevisto económico, social y natural	X	X	X		3
E12	Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca	X	X	X	X	4
E13	Reducir los costos de producción	X				1

Fuente: Elaboración propia.

Una vez elaborada la matriz de evaluación podemos apreciar que las estrategias E1, E2, E3, E6, E7, E9, E11 y E12, son las que tienen un puntaje mayor, por lo que serán consideradas para la matriz cuantitativa planeamiento estratégico (MCPE), las demás estrategias serán consideradas como de contingencia por ser de menor relevancia.

9.1.2. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE)

A continuación procedemos a identificar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, lo que nos indicará que alternativas son las mejores. Esta herramienta permitirá evaluar estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito, previamente identificadas en las matrices anteriormente desarrolladas.

En la tabla siguiente, se observa que en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico se evaluarán 8 estrategias retenidas hasta el momento y se seleccionaron aquellas que obtuvieron un puntaje mayor.

Las sumatorias por estrategia se obtienen de la suma de productos entre el peso y el grado de atractividad de la estrategia.

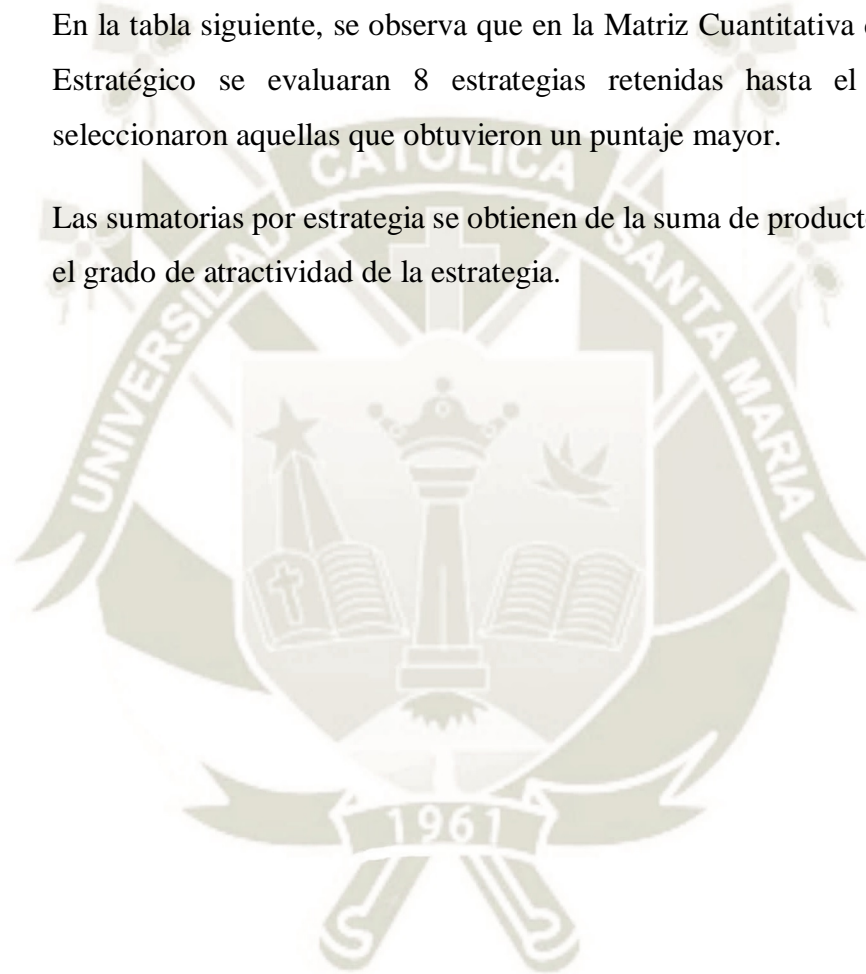


Tabla 11: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

MATRIZ MCPE	PESO	E1. Buscar un mejor posicionamiento del mercado a través de una mejor calidad del producto		E2. Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes		E3. Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso		E6. Mejorar la distribución actual de la empresa para un incremento de la productividad debido a la mayor demanda		E7. Incrementar personal en el área de cortado debido a la creciente demanda		E9. Minimizar el impacto de nuevos competidores y productos sustitutos con los años de experiencia de la empresa		E11. Establecer planes de mantenimiento y de contingencia ante imprevisto económico, social y natural		E12. Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca		
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO																		
OPORTUNIDADES																		
O1.Derogación de la Ordenanza 121-2010 prohibiendo la instalación de más curtiembres en parque industrial de Río Seco	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	
O2.Incremento de la demanda en la región Arequipa por la aparición de nuevos productores de calzado-CITECCAL-Lima-2018	0.08	4	0.32	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	
O3.Alternativas de financiamiento bancarias para el sector en el que se desenvuelve, nuevas tecnologías en maquinarias y técnicas - CITECCAL-Lima-2018	0.13	2	0.26	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	
O4.Mejores tratos y alianzas con los proveedores de materia prima e insumos y mejorar el precio	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	
O5.Reducción del indicador riesgo país, la inversión se verá favorecida por la solidez financiera de las empresas Posibilidad de implementar otro local de ventas.	0.08	1	0.08	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	
O6.La producción nacional experimenta un crecimiento en el sector industria y manufactura según el BCRP. INEI	0.06	2	0.12	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	
AMENAZAS																		
A1.Ingreso de Competidores locales y nacionales con productos importados de bajo costo	0.11	2	0.22	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	
A2.Conflictos de aspecto ambiental con los pobladores de la zona de Río Seco. DS N003-2002-PRODUCE	0.08	1	0.08	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	
A3.Protestas paros y huelgas en contra del gobierno, afectando el libre ingreso por las vías necesarias para el comercio.	0.11	1	0.11	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	
A4.Curtiembres grandes con mayor reconocimiento en el mercado y mejor implementadas tecnológicamente. – GESTION 2018	0.08	2	0.16	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	
A5.Competencia desleal y la falta de compromiso por parte de los operarios de la zona. – GESTION 2018	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	
FORTALEZAS																		
F1.La calidad del producto terminado	0.12	4	0.48	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	
F2.Años de experiencia en el rubro del curtido de pieles en Arequipa	0.07	4	0.28	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	
F3.Local de ventas ubicado en punto estratégico comercial	0.08	1	0.08	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	
F4.Buenas relaciones estratégicas con los proveedores y clientes actuales	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	
F5.Posibilidad de invertir en implantación de mejoras en el proceso y maquinaria nueva	0.08	4	0.32	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	
F6.Materia prima al alcance y cercanía de la zona en la que se desarrolla la actividad	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
DEBILIDADES																		
D1.Personal insuficiente para el proceso de cortado en la elaboración de guantes	0.08	2	0.16	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
D2.Deficiente distribución de planta desde que se instaló dicha empresa	0.11	4	0.44	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
D3.Falta de un buen plan estratégico de Marketing y Publicidad	0.1	2	0.2	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	
D4.Falta de software para el manejo de datos referentes a insumos, proveedores y clientes.	0.06	1	0.06	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
D5.No cuenta con planes de mantenimiento para equipos y unidades de transporte	0.07	3	0.21	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	
D6.Activos fijos inutilizados y espacios mal utilizados	0.05	1	0.05	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	
			4.53			4.32		4.23		4.50		3.42		4.05		3.24		4.32

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente luego de evaluar los resultados obtenidos de los factores críticos para el éxito con las estrategias específicas, se realiza la escala de estrategias en base a las 8 estrategias escogidas. Es por ello que fueron elegidas las 5 estrategias de mayor puntaje para ser consideradas como las estrategias principales y las 3 últimas para estrategias secundarias.

Estrategias Principales

- Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.
- Mejorar la distribución actual de la empresa.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.
- Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.
- Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.

Estrategias Secundarias

- Incrementar personal en el área de cortado debido a la creciente demanda.
- Minimizar el impacto de nuevos competidores y productos sustitutos.
- Establecer planes de mantenimiento y de contingencia ante imprevisto económico, social y natural.

9.1.3. Matriz RUMELT

Posteriormente se debe realizar la evaluación de las estrategias principales luego de ser seleccionadas en la MPCE bajo son aspectos que son: Los criterios de

RUMELT y aspectos éticos que al momento de la implementación de nuestras estrategias, dichos aspectos éticos podrían ser vulnerados.

En la matriz de RUMELT las estrategias serán evaluadas bajo cuatro criterios los cuales son:

Gráfico 54: Criterios de evaluación RUMELT



Fuente: D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia

De acuerdo a la matriz de Rumelt se han considerado diversos criterios que están en posibilidad de realizarse, todas ellas integradas sistémicamente y orientadas a un mismo fin, apuntando a los objetivos generales de la empresa.

Tabla 12: Matriz RUMELT

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
Mejorar la distribución actual de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

9.1.4. Matriz de Ética

La presente matriz, como uno de los últimos filtros, evaluará que nuestras estrategias escogidas no vulneren o sobrepasen los criterios relacionas con los derechos, justicia, y utilidad. Cabe mencionar que es primordial que nuestras estrategias pasen a través de dicho filtro para asegurar su cumplimiento y éxito, ya que de no cumplir con dichos requerimientos deberán ser descartadas.

Tabla 13: Matriz de Ética

MATRIZ DE ETICA	Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.	Mejorar la distribución actual de la empresa.	Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.	Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.	Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.
Derecho					
A la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
A la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
Al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
A la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
A la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
A hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia					
Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Normas de comprensión	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo					
Fines y resultados estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Medios estratégicos empleados	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la matriz de ética, todas las estrategias elegidas van en armonía con los aspectos relacionados a los derechos y la justicia, así mismo no resultan perjudiciales para los resultados que se desprenden de la implementación de las estrategias que persigue la Empresa; por lo que después del mencionado análisis son aceptadas todas las estrategias.

9.1.5. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

A continuación se realizara la verificación correspondiente si las estrategias planteadas y elegidas alcanzaran los objetivos de largo plazo (OLP), es por ello que la matriz de Estrategias VS. Objetivos Largo Plazo confronta las estrategias con los objetivos formulados con el propósito de visualizar que den soporte y ayuden en el cumplimiento de dichos objetivos a largo plazo. A continuación, se presenta la mencionada matriz:

Tabla 14: Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo

Objetivos a Largo Plazo Estrategias	Incrementar las ventas anuales en un 5%	Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes	Disminuir los gastos de operación en un 5%	Mejorar la capacidad productiva en un 5%	Mejorar las competencias del personal de la empresa
Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.	X	X			
Mejorar la distribución actual de la empresa.				X	
Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.	X	X			
Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.	X		X	X	X
Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.				X	X

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que las estrategias alineadas a los objetivos a largo plazo muestran que hay bastante relación entre ellos.

9.1.6. Matriz de posibilidades de los competidores

En la siguiente matriz de posibilidad de los competidores son confrontadas las estrategias que fueron elegidas y la posibilidad de los principales competidores de la empresa en estudio para lograr hacerles frente. Se estructurará la matriz con los competidores anteriormente mencionados.

Tabla 15: Matriz de posibilidades de los competidores

Empresas Competidoras	Pieles del Sur	Curtiembre Amelia	Curtiembre Incapieles
Estrategias			
Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.	Respuesta	Indiferente	Indiferente
Mejorar la distribución actual de la empresa.	Indiferente	Respuesta	Respuesta
Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.	Respuesta	Respuesta	Indiferente
Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.	Respuesta	Indiferente	Indiferente
Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.	Respuesta	Indiferente	Indiferente

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla N° 16 dentro de las tres empresas competidoras cercanas, Pieles de Sur podría hacerle frente a las estrategias que la empresa ABC pondrá en marcha

10. CAPÍTULO X IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

En anteriores capítulos se logró desarrollar la formulación del planeamiento estratégico por la cual brinda a la empresa la orientación en el logro de sus objetivos a través de estrategias generadas por lo que ahora en el presente capítulo se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La segunda etapa del proceso estratégico es la implementación estratégica en donde transformaremos los planes estratégicos en acciones y seguidamente en los resultados esperados. Se debe tener en cuenta que realizar una formulación exitosa no es garantía de una implementación exitosa ya que esta es la etapa en la cual es difícil de llegar a concretarlo y puede presentarse el riesgo que de no pueda ser ejecutada, se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se dice que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse porque en esta etapa hay que tomar decisiones cruciales. El temor de tomar decisiones, la oposición y barreras al cambio, el asumir riesgos, la asignación de recursos financieros, humanos, y materiales son, entre otros aspectos, decisivos para el éxito en la implementación.

En este segundo capítulo desarrollaremos la implementación estratégica de la Empresa ABC SAC definiendo los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y los recursos asignados a cada uno de ellos, además se establecen las políticas de cada estrategia.

Un plan de implementación exitosa tendrá un líder muy visible, ya que esta persona comunica la visión y los comportamientos necesarios para conseguir logros. Cada uno en la empresa debe estar comprometido con el plan. Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y estas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.
- Una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que brinde beneficios su implementación.

10.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos de largo plazo planteados deben ser ejecutables en el tiempo a través de sus respectivos objetivos de corto plazo los cuales deberán de facilitar la correcta gestión en la organización. Los objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición y conseguir eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

Seguidamente se procederá a formular los objetivos de corto plazo relacionados a cada objetivo de largo plazo de la empresa ABC SAC.:

- **Objetivo de Largo Plazo N°1 (OLP 1):** Incrementar las ventas anuales en un 5%.
 - **Objetivo de corto plazo N°1.1 (OCP 1.1):** Reducir los gastos administrativos en la empresa.
 - **Objetivo de corto plazo N°1.2 (OCP 1.2):** Aprovechamiento del material secundario en un nuevo mercado.
 - **Objetivo de corto plazo N°1.3 (OCP 1.3):** Incremento de las ventas de cuero y guantes de cuero a través de convenios y un módulo de venta.

- **Objetivo de Largo Plazo N°2 (OLP 2):** Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes.
 - **Objetivo de corto plazo N°2.1 (OCP 2.1):** Implementar un plan de Marketing intensivo para la captación de más clientes.
 - **Objetivo de corto plazo N°2.2 (OCP 2.2):** Fidelizar a un 40% de los clientes actuales de la empresa.

- **Objetivo de Largo Plazo N°3 (OLP 3):** Disminuir los gastos de operación en un 5%.
 - **Objetivo de corto plazo N°3.1 (OCP 3.1):** Desarrollar un plan de abastecimiento de suministros.

- **Objetivo de corto plazo N°3.2 (OCP 3.2):** Reducción del consumo de agua y químicos a través de la implementación de pozos subterráneos de recirculación.
- **Objetivo de corto plazo N°3.3 (OCP 3.3):** Disminuir la generación de mermas.
- **Objetivo de Largo Plazo N°4 (OLP 4):** Mejorar la capacidad productiva en un 5%.
 - **Objetivo de corto plazo N°4.1 (OCP 4.1):** Implementar una redistribución de planta - método SLP.
 - **Objetivo de corto plazo N°4.2 (OCP 4.2):** Innovación de nuevas tecnologías.
- **Objetivo de Largo Plazo N°5 (OLP 5):** Mejorar las competencias del personal de la empresa.
 - **Objetivo de corto plazo N°5.1 (OCP 5.1):** Desarrollo de un programa de capacitaciones.
 - **Objetivo de corto plazo N°5.2 (OCP 5.2):** Capacitaciones externas anuales.
 - **Objetivo de corto plazo N°5.3 (OCP 5.3):** Mejorar el Clima laboral.

10.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Una asignación correcta de los recursos con los que se contará para el logro de los objetivos, permitirá la ejecución de las estrategias y a su vez lograr tener un mejor camino a seguir en cuanto a la planificación establecida teniendo como base los objetivos a corto plazo trazados. Los recursos seleccionados deben ser asumidos por la misma empresa ya que se encuentra en la capacidad de asumir dichos costos puesto que se refiere a dinero e infraestructura propia y, por otro lado, al recurso humano, que constituyen parte del equipo de trabajo.

La asignación eficaz de recursos es responsabilidad de la gerencia general de la empresa ABS SAC. En la Tabla 17 se presentan los recursos que se necesitan o se asocian al logro de cada uno de los OCP.



Tabla 16: Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
(OLP 1) Incrementar las ventas anuales en un 5%	(OCP 1.1) Reducir los gastos administrativos en la empresa.	-	-	Gerente de la empresa y asistente	Computadora y base de datos
	(OCP 1.2) Aprovechamiento del material secundario en un nuevo mercado.	Fondos propios de la empresa	Oficina y movilidad	Gerente de la empresa y personal de cortado	Computadora y base de datos
	(OCP 1.3) Incremento de las ventas de cuero y guantes de cuero a través de convenios y un módulo de venta.	Fondos propios de la empresa	Oficina, maquinaria y movilidad	Gerente de la empresa y personal de ventas	Computadora y base de datos
(OLP 2) Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes	(OCP 2.1) Implementar un plan de Marketing intensivo para la captación de nuevos clientes.	Fondos propios de la empresa	Oficina	Personas con conocimientos en Marketing	Computadora y base de datos
	(OCP 2.2) Fidelizar a un 40% de los clientes actuales de la empresa.	-	Oficina	Gerente de la empresa, asistente y personal de ventas	Computadora y base de datos
(OLP 3) Disminuir los gastos de operación en un 5%	(OCP 3.1) Desarrollar un plan de abastecimiento de suministros.	-	Oficina y movilidad	Gerente de la empresa y asistente	Computadora y base de datos
	(OCP 3.2) Reducción del consumo de agua y químicos a través de la implementación de pozos subterráneos de recirculación.	Fondos propios de la empresa (préstamo bancario a considerarse)	Oficina y área de trabajo - proceso productivo	Gerente de la empresa y personal de producción	Computadora y base de datos
	(OCP 3.3) Disminuir los reprocesos.	-	Área de trabajo - proceso productivo	Personal de producción	Computadora y base de datos

(OLP 4) Mejorar la capacidad productiva en un 5%	(OCP 4.1) Implementar una redistribución de planta - método SLP.	Fondos propios de la empresa	Área de trabajo - proceso productivo	Gerente de la empresa, asistente y apoyo de personal	Computadora y base de datos
	(OCP 4.2) Innovación de nuevas tecnologías.	Fondos propios de la empresa (préstamo bancario a considerarse)	Oficina y área de trabajo - proceso productivo	Gerente de la empresa	Computadora y base de datos
(OLP 5) Mejorar las competencias del personal de la empresa	(OCP 5.1) Desarrollo de un programa de capacitaciones.	-	Oficina	Gerente de la empresa y asistente	Computadora y base de datos
	(OCP 5.2) Capacitaciones externas anuales.	Fondos propios de la empresa	-	Gerente de la empresa	Computadora y base de datos
	(OCP 5.3) Mejorar el Clima laboral.	Fondos propios de la empresa	Oficina y área de trabajo - proceso productivo	Gerente de la empresa	Computadora y base de datos

Fuente: Elaboración propia

10.3. POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA

El propósito de las políticas es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Todas estas políticas deben estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. A través de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Pero estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Las políticas son relevantes en una organización porque constituyen:

- ✓ La base para solucionar problemas recurrentes.
- ✓ Las fronteras, restricciones, y límites sobre las acciones administrativas.
- ✓ Las expectativas para gerentes y empleados.
- ✓ La base para el control y coordinación de la gestión.

Al igual que los objetivos, las políticas también tienen una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. Así, por ejemplo, se pueden tener políticas asociadas a estrategias de la organización, o políticas de apoyo, por tanto, de menor jerarquía.

En el capítulo anterior, se identificaron 08 estrategias, de las cuales fueron seleccionadas o retenidas cinco de ellas, para la consecución de los objetivos de largo plazo. A continuación, se presentarán dichas estrategias asociadas con las políticas de la empresa ABS SAC.

- Política N°1 (P1): Trabajar de forma conjunta, en equipo.
- Política N°2 (P2): Fomentar el compromiso de toda la empresa y alentar el desempeño de los trabajadores.
- Política N°3 (P3): Comunicar los logros.
- Política N°4 (P4): Promover la satisfacción del cliente a través de incentivos al personal de la empresa.
- Política N°5 (P5): Reducir y prevenir los riesgos en la actividad productiva.

- Política N°6 (P6): Utilizar todos los recursos de la empresa y del medio ambiente de manera eficiente.
- Política N°7 (P7): Establecer el cumplimiento de normas y estándares medio ambientales.

A continuación, el Cuadro N° 13 se presenta la asociación de las políticas formuladas a cada estrategia generada:

Tabla 17: Políticas asociadas a Estrategias

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">POLITICAS</p>	E1. Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.	E2. Mejorar la distribución actual de la empresa.	E3. Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.	E4. Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.	E5. Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.
(P1): Trabajar de forma conjunta, en equipo.	X	X			X
(P2): Fomentar el compromiso de toda la empresa y alentar el desempeño de los trabajadores.	X		X		X
(P3): Comunicar los logros.	X		X	X	
(P4): Promover la satisfacción del cliente a través de incentivos al personal de la empresa.	X		X		
(P5): Reducir y prevenir los riesgos en la actividad productiva.		X		X	X
(P6): Utilizar todos los recursos de la empresa de manera eficiente.	X	X		X	X
(P7): Establecer el cumplimiento de normas y estándares medio ambientales.	X	X		X	

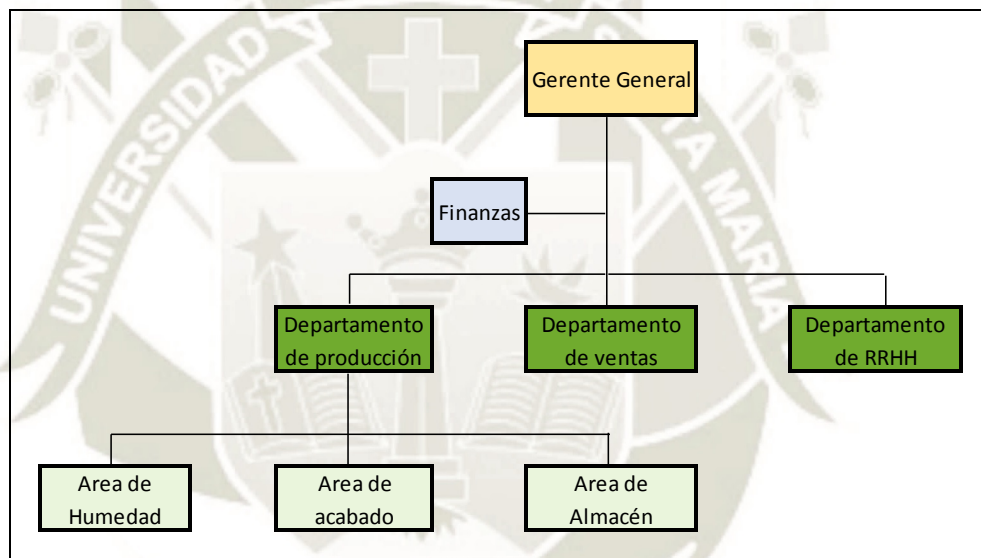
Fuente: Elaboración propia

10.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La Empresa ABC SAC, cuenta con una estructura organizacional básica, como ya se vio en el capítulo 3 el cual se explica con mayor detalle en el AMOFHIT la cual aplica al principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea.

Se propone la siguiente estructura organizacional acorde con los planes de crecimiento y expansión que tendría la empresa, así mismo la creación de un área de finanzas la cual permitirá el control económico-financiero de la empresa y ayuda en el diagnóstico de la misma.

Gráfico 55: Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: Elaboración propia

La estructura funcional de esta empresa ayudará a mover a la organización a través de las políticas formuladas pero a su vez la estructura debe ser dinámica, lo cual le permitirá ajustarse para seguir a las estrategias proporcionando el máximo de especialización a los diversos órganos, permitiendo que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función, además permite la mejor supervisión técnica posible y desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

10.5. MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

ABC SAC, si bien su proceso productivo puede implicar riesgo al medio ambiente, esta empresa contribuye a la conservación del medio ambiente y tiene políticas de tratamiento

adecuado de desechos químicos y desperdicios que son resultado secundario del proceso que se realiza.

Otra de la finalidad es proponer los parámetros de gestión ambiental orientados a un futuro establecimiento de la política ambiental en la empresa, identificar los aspectos ambientales actuales, impactos ambientales y riesgos relacionados; y sobre todo proponer un sistema de gestión acorde a todas las operaciones del proceso productivo del cuero que se realizan en la curtiembre

Así mismo se capacitará al personal en la aplicación de las mencionadas políticas, como una filosofía corporativa para la conservación del medioambiente.

Por otro lado a través de una de las estrategias planteadas se reducirá el consumo de agua, insumo el cual es el que se consume constantemente y en cantidades considerables siendo responsables con el uso adecuando del agua en el proceso de elaboración de cueros.

10.6. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACION

La empresa deberá de implementar un plan de incentivos y motivación al personal para que este se sienta parte de la empresa y pueda desempeñarse eficientemente en sus funciones, ya que la mano de obra es lo más importante, puesto que produce el producto final.

Mediciones constantes para medir las capacidades y el rendimiento del personal identificando problemas que puedan ser levantados con el fin de conseguir un mejor desempeño de los trabajadores.

11. CAPÍTULO XI EVALUACION ESTRATEGICA

En el presente capítulo se presentan los controles y el modo de medir los objetivos formulados en los capítulos anteriores a través del Tablero de Control Balanceado o Balance Scorecard (BSC) obteniendo una visión más clara de lo que se quiere controlar hacia el correcto cumplimiento y ejecución efectiva de las estrategias. Para poder evaluar de manera correcta el resultado de los indicadores es necesario tomar en cuenta cuatro perspectivas dadas por Kaplan y Norton: Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna y Aprendizaje de la organización.

El objetivo de la implementación del Balance Scorecard es que esta herramienta nos permita obtener una medición exacta con los que se podrá lograr la Excelencia Empresarial en el sector, consiguiendo las Ventajas Competitivas Sostenibles que nos diferenciarán del resto de las empresas del rubro que se está trabajando para así alcanzar los objetivos de corto plazo. Si los resultados que se obtienen no son los esperados, el BSC permite observarlo a tiempo y corregir el rumbo.

11.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o el Balanced Scorecard (BSC) nos proporcionara el equipo y herramientas para navegar con éxito competitivamente a futuro ya que se encargará de traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conglomerado de medidas de ejecución, las cuales nos proporcionaran una estructura útil y necesaria para nuestro sistema de gestión y medición estratégica. Es por ello que para la consecución de nuestras estrategias debemos medir el desarrollo de estas a través de cuatro perspectivas equilibradas las cuales son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

11.1.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva parte del punto de vista del gerente y dueño de la empresa en estudio quien espera la generación de la rentabilidad por sus inversiones realizadas, vinculada directamente al manejo eficiente de los costos que se incurren y objetivamente al incremento de las ventas.

El principal enfoque de la presente perspectiva es crear valor mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa ya que describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.

Tabla 18: Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cual es el costo de la gestión y que valor adiciona a la organización? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> sugeridos: 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto
<ul style="list-style-type: none"> financiero, valor agregado 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Indicadores de Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo		Indicador	Formula	Unidad	Meta	Responsable
Financiera	OCP 1.1	Reducir los gastos administrativos en la empresa.	Reducción de gastos Adm.	$\frac{Gastos\ Administrativos}{Gastos\ totales} \times 100$	%	5%	Gerente
	OCP 1.3	Incremento de las ventas de cuero y guantes de cuero a través de convenios y un módulo de venta.	Incremento de ventas	$\left(\left(\frac{Ventas\ Actuales}{Ventas\ Anteriores} \right) - 1 \right) \times 100$	%	15%	Jefe de Ventas
	OCP 3.2	Reducción del consumo de agua y químicos.	Reducción en Gastos Operativos	$\left(\left(\frac{Consumo\ de\ agua\ actual}{Consumo\ de\ agua\ anterior} \right) - 1 \right) \times 100$	%	5%	Jefe Operación

Fuente: Elaboración propia

11.1.2. Perspectiva Clientes

La presente perspectiva tiene como objetivo principal responder a las necesidades y expectativas de los clientes, tomaremos como principal enfoque en todo aquello que agregue valor y que la empresa debe llevar a cabo para lograr retener a sus clientes y a la vez la captación de nuevos clientes futuros lo que va a generar una mayor rentabilidad a la empresa.

Lo que se busca es pensar realmente como lo harían los clientes, todos aquellos ajenos a la empresa, que hasta el momento han sido prácticamente desconocidos por la empresa en estudio.

Tabla 20: Perspectiva Cliente

Perspectiva Cliente
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo los clientes clave ven la gestión de la empresa ABC SAC?• Indicadores sugeridos: Requerimientos, Satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Indicadores de Perspectiva Cliente

Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo		Indicador	Formula	Unidad	Meta	Responsable
Cliente	OCP 1.2	Aprovechamiento del material secundario en un nuevo mercado.	Aceptación de subproducto	$\frac{\text{Ventas de producto secundario}}{\text{Ventas Estimadas}} \times 100$	%	80%	Jefe de ventas
	OCP 2.1	Implementar un plan de Marketing intensivo para la captación de nuevos clientes.	Nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	%	20%	Jefe de RRHH
	OCP 2.2	Fidelizar a los clientes actuales de la empresa.	Clientes fidelizados	$\frac{\text{Clientes Fidelizados}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	%.	40%	Jefe de ventas

Fuente: Elaboración propia

11.1.3. Perspectiva Procesos Internos

Es en esta perspectiva en donde tiene como base el compromiso, la adecuación y el entendimiento en cuanto a los parámetros requeridos por el cliente. Es aquí donde se trata de adquirir un nivel de adecuada operacionalidad, teniendo como guía las necesidades de las los clientes a través de productos adecuados al mercado, calidad, entre otros.

Otra perspectiva la cual debe estar adecuadamente diseñada según las operaciones que se realiza en la organización y que se ejecute tomando como punto de partida la cadena de valor del negocio.

Tabla 22: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos

- ¿Que tan eficiente y efectivamente se ejecutan los procesos que son vitales para la emprsas ABC SAC?
- **Indicadores sugeridos: Productividad, calidad, tiempo de ciclo.**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Indicadores de Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo		Indicador	Formula	Unidad	Meta	Responsable
Procesos Internos	OCP 3.1	Desarrollar un plan de abastecimiento de suministros.	Pedidos a tiempo	$\frac{\text{Tiempo de llegada}}{\text{Tiempo esperado de llegada}} \times 100$	%	100%	Jefe Operación
	OCP 3.3	Disminuir los reprocesos.	Reducción de reprocesos	$\frac{\# \text{ de productos en reproceso}}{\# \text{ de productos fabricados}} \times 100$	%	0%	Jefe Operación
	OCP 4.1	Implementar una redistribución de planta - método SLP.	Reducción de tiempo de producción	$\left(\left(\frac{\text{Nuevo tiempo de produccion}}{\text{Tiempo de produccion anterior}} \right) - 1 \right) \times 100$	%	-5%	Gerente
	OCP 4.2	Innovación de nuevas tecnologías	Nivel de producción	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad máxima}} \times 100$	%	95%	Gerente

Fuente: Elaboración propia

11.1.4. Perspectiva Aprendizaje

Esta perspectiva tiene como objetivo principal poner especial atención en los colaboradores así como en los sistemas e infraestructura, mostrando la capacidad de la empresa de retroalimentarse y cambiar la forma en que se realizan las actividades, para poder crecer, todo esto para alcanzar la visión, siendo el actor principal el recurso humano. Lo cual también puede lograrse a través de la capacitación de los empleados, para potenciar sus competencias a través del aprendizaje y conocimiento

A esta perspectiva del BSC se le considera como clave en el éxito de la implementación del BSC ya que en la actualidad el recurso humano es considerado como el activo más importante de toda organización.

Tabla 24: Perspectiva Aprendizaje

Perspectiva Aprendizaje		
<ul style="list-style-type: none">• Que tanto la organización está creciendo y aprendiendo en sus capacidades para ejecutar su plan de negocios		
Indicadores	sugeridos:	Liderazgo,
Aprendizaje e Innovación.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Indicadores de Perspectiva Aprendizaje

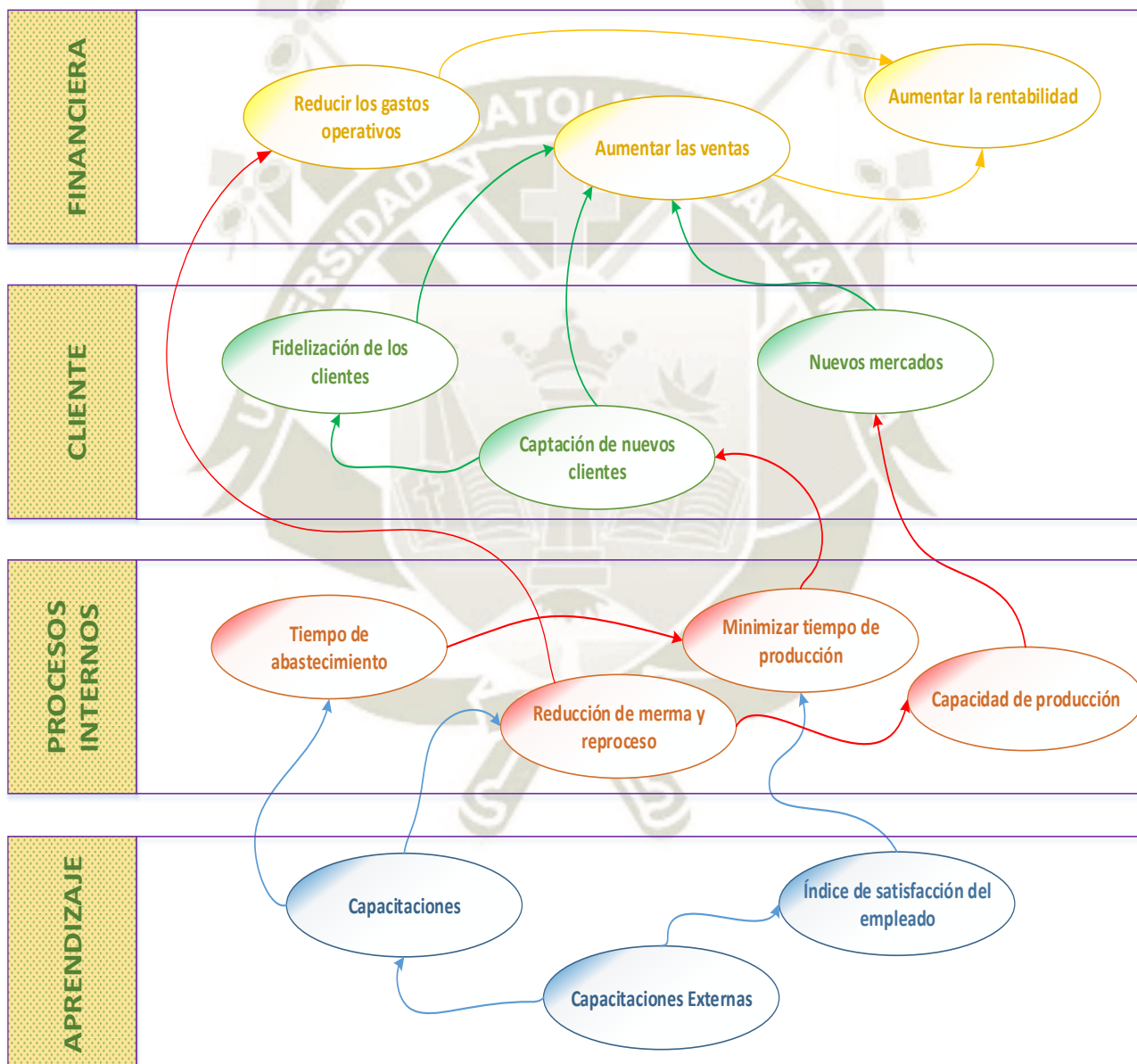
Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo		Indicador	Formula	Unidad	Meta	Responsable
Aprendizaje	OCP 5.1	Desarrollo de un programa de capacitaciones.	Capacitaciones a empleados	$\frac{\text{Empleados que fueron capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	%	100%	Jefe de RRHH
	OCP 5.2	Capacitaciones externas anuales.	Capacitaciones externas	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	%	100%	Jefe de RRHH
	OCP 5.3	Mejorar el Clima laboral.	Índice de satisfacción del empleado	Encuesta a empleados	Unidad	4.5	Jefe de RRHH

Fuente: Elaboración propia

11.2. MAPA ESTRATEGICO

A continuación se presenta una completa representación visual de la estrategia que se define para la empresa ABC SAC, con lo que describiremos el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

Grafico 56: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

==

11.3. PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL

Tabla 26: Plan Estratégico Integral

Mision Producir y comercializar cuero terminado de alta calidad en el sector nacional, utilizando nuestra capacidad, experiencia, tecnología e insumos amigables con el medio ambiente Tratamiento industrial de pieles, bovinas.	Vision						Valores		
	Ser una empresa líder para el 2022 en la región sur, que persigue el mejoramiento continuo, utilizando tecnología apropiada y controlando nuestros procesos obteniendo la plena satisfacción del cliente logrando así nuestros objetivos a nivel organizacional.								
	Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo (OLP)				Principios Cardinales		
	-Monto de ventas -Rentabilidad -Responsabilidad Ambiental -Desarrollo del personal -Seguridad						-Influencia de terceras partes -Los lazos pasados y presentes -Contrabalance de enemigos -Conservación de intereses		
	Estrategias		Incrementar las ventas anuales en un 5%	Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes	Disminuir los gastos de operación en un 5%	Mejorar la capacidad productiva en un 5%	Mejorar las competencias del personal de la empresa	Políticas	
	Buscar un mejor posicionamiento en el mercado.		X	X					
	Mejorar la distribución actual de la empresa.					X			
	Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y captar nuevos clientes.		X	X					
	Inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias y mejoras en el proceso.		X		X	X	X		
	Intensificar campañas publicitarias y participar en diferentes eventos técnicos de difusión del cuero para lograr el crecimiento de la marca.					X	X		
Tablero de Control		Objetivos de Corto Plazo (OCP)				Tablero de Control		Codigo de etica	
Perspectiva Financiera:		(OCP 1.1) Reducir los gastos administrativos en la empresa.	(OCP 2.1) Implementar un plan de Marketing intensivo para la captación de nuevos clientes.	(OCP 3.1) Desarrollar un plan de abastecimiento de suministros.	(OCP 4.1) Implementar una redistribución de planta - método SLP.	(OCP 5.1) Desarrollo de un programa de capacitaciones.	Perspectiva Procesos Internos: Pedidos a tiempo Meta: 100%; Reducción de reprocesos Meta: 0%; Reducción de tiempo de producción Meta: 5%; Nivel de producción Meta: 95%		
Reducción de gastos administrativos Meta: 5%; Incremento de ventas Meta: 15%; Reducción de gastos operativos Meta: 5%		(OCP 1.2) Aprovechamiento del material secundario en un nuevo mercado.	(OCP 2.2) Fidelizar a un 40% de los clientes actuales de la empresa.	(OCP 3.2) Reducción del consumo de agua y químicos a través de la implementación de pozos subterráneos de recirculación.	(OCP 4.2) Innovación de nuevas tecnologías.	(OCP 5.2) Capacitaciones externas anuales.			
Perspectiva Cliente:		(OCP 1.3) Incremento de las ventas de guantes de cuero a través de convenios y un módulo de venta.		(OCP 3.3) Disminuir los reprocesos.		(OCP 5.3) Mejorar el Clima laboral.			
Aceptación de subproducto Meta: 80%; Nuevos clientes Meta: 20%; Clientes fidelizados Meta: 40%		Recursos				Perspectiva Aprendizaje:		-Respeto por las leyes y normas establecidas por el Estado peruano. -Seguridad del personal como premisa máxima. -Cooperar con el crecimiento económico de la región de manera sostenible y respetando el medio ambiente. -Promulgar la versatilidad de los trabajadores con objeto de evitar el cansancio. -Promulgar la mejora continua como herramienta básica de crecimiento.	
		Los recursos a considerarse para llevar a cabo la ejecución de los objetivos serán los fondos propios de la empresa y un posible préstamo sujeto a evaluación, uso de las instalaciones y oficinas de la empresa, gerente y personal que labora junto con la data que actualmente se encuentre disponible.				Capacitaciones a empleados Meta: 100%; Capacitaciones externas Meta: 100%; Índice de satisfacción del empleado Meta: 4.5			

Fuente: Elaboración propia

11.4. ANÁLISIS ECONOMICO

A continuación se procederá a evaluar el análisis financiero de implementar las propuestas de mejora planteadas anteriormente. Para este análisis se utilizarán ratios financieros como el VAN y el TIR que nos ayuden a calcular la viabilidad de las propuestas descritas.

Tabla 27: Costo de Implementaciones

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Costo
(OLP 1) Incrementar las ventas anuales en un 5%	(OCP 1.1) Reducir los gastos administrativos en la empresa.	-
	(OCP 1.2) Aprovechamiento del material secundario en un nuevo mercado.	-
	(OCP 1.3) Incremento de las ventas de cuero y guantes de cuero a través de convenios y un módulo de venta.	S/.4,500
(OLP 2) Incremento del 10% anual de captación de nuevos clientes	(OCP 2.1) Implementar un plan de Marketing intensivo para la captación de nuevos clientes.	S/. 6,000
	(OCP 2.2) Fidelizar a un 40% de los clientes actuales de la empresa.	-
(OLP 3) Disminuir los gastos de operación en un 5%	(OCP 3.1) Desarrollar un plan de abastecimiento de suministros.	-
	(OCP 3.2) Reducción del consumo de agua y químicos a través de la implementación de pozos subterráneos de recirculación.	S/. 37,000
	(OCP 3.3) Disminuir los reprocesos.	-
(OLP 4) Mejorar la capacidad productiva en un 5%	(OCP 4.1) Implementar una redistribución de planta - método SLP.	S/. 17,500
	(OCP 4.2) Incorporación de Nuevas máquinas.	S/. 12,000
(OLP 5) Mejorar las competencias del personal de la empresa	(OCP 5.1) Desarrollo de un programa de capacitaciones.	-
	(OCP 5.2) Capacitaciones externas anuales.	S/. 1,800
	(OCP 5.3) Mejorar el Clima laboral.	-
COSTO TOTAL		S/.78,800

Fuente: Elaboración propia

11.4.1. Estimado de ventas

Se realizará un pronóstico estimado de las ventas de la empresa en estudio usando como base los últimos 4 años, este proceso será realizado mediante el método de mínimos cuadrados.

Tabla 28: Ventas

Años	Ventas (Y)
2014	S/ 891,638
2015	S/ 957,573
2016	S/ 900,054
2017	S/ 985,263

Fuente: Archivos Empresa ABC SAC

Utilizar este método se tendrá como base las ventas registradas desde el año 2014, se tendrá que hallar la pendiente de la recta y la intersección con el eje Y para la siguiente formula:

$$y = a + bx$$

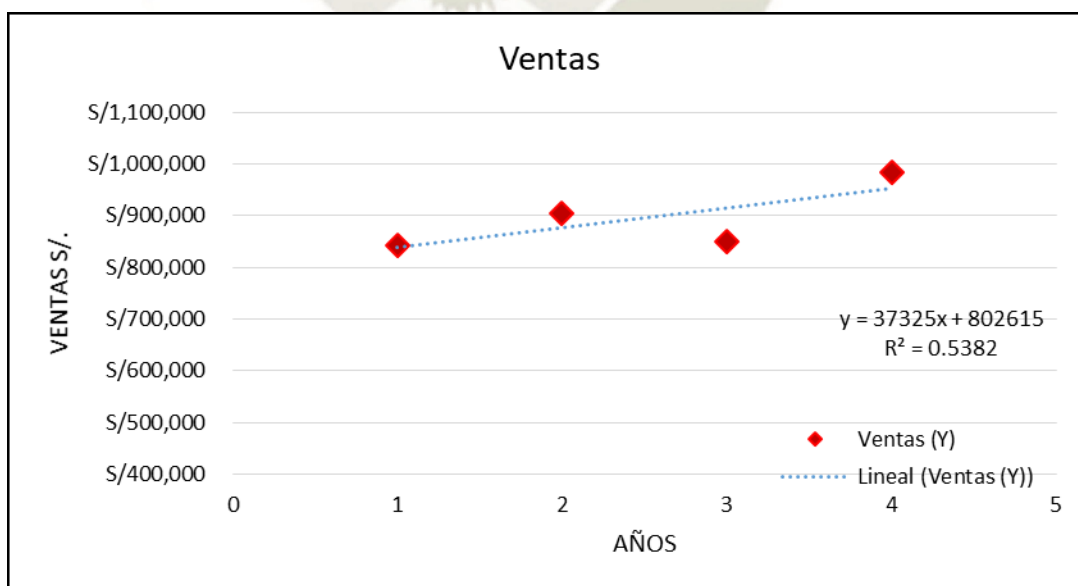
Dónde:

$$a = 37325$$

$$b = 802615$$

$$R^2 = 0.5382$$

Grafico 57: Ventas



Fuente: Elaboración propia

Usando la fórmula del método de mínimos cuadrados tenemos la siguiente proyección de ventas:

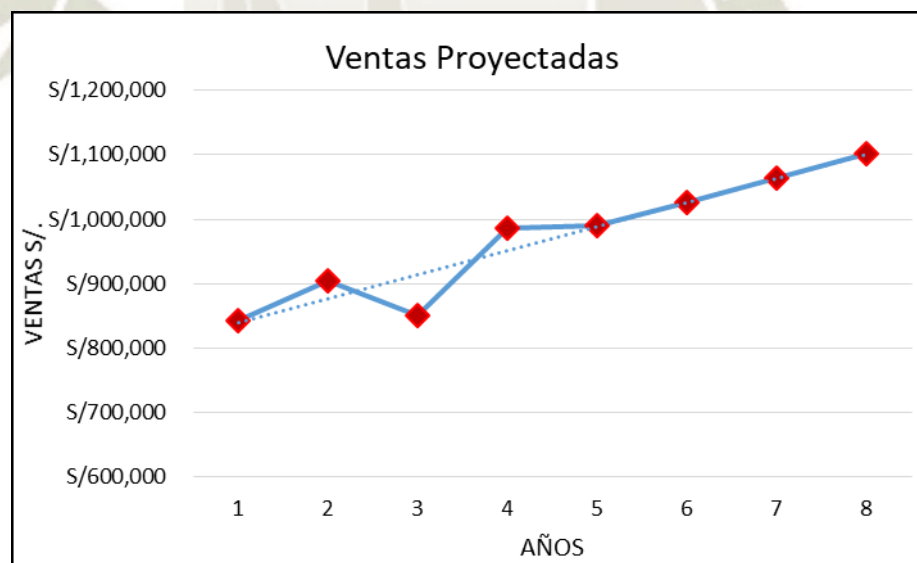
Tabla 29: Ventas Proyectadas

Años	Años (X)	Ventas (Y)
2014	1	S/ 842,725
2015	2	S/ 905,043
2016	3	S/ 850,680
2017	4	S/ 985,263
2018	5	S/ 989,240
2019	6	S/ 1,026,565
2020	7	S/ 1,063,890
2021	8	S/ 1,101,215

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la proyección realizada la pendiente se inclina a ser positiva, lo que indica que las ventas van en incremento cada año.

Grafico 58: Ventas Proyectadas



Fuente: Elaboración propia

11.4.2. Calculo del VAN y TIR

Después de proyectar las ventas para los siguientes cuatro años se elaboró el flujo de caja para poder calcular indicadores de rentabilidad que señalan la viabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

Conclusión General

Se logró elaborar un plan estratégico para la empresa ABC SAC, para lo cual se reafirma la hipótesis planteada y traerá consigo uno de los objetivos, el que mejore la productividad y se logre una mejora competitiva asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Conclusiones Específicas

- **Primera:** Se redefinió la visión, misión y los valores de la empresa, obteniéndose un mejor enfoque, considerando todo aquello que debe tener para que la empresa ABC siga compitiendo en el entorno que se desenvuelve.
- **Segunda:** Se realizó un análisis de las Fuerzas de Porter para evidenciar como afectan los factores externos en el desarrollo de la empresa, dando como resultado 9 oportunidades siendo las más resaltantes la prohibición de instalación de nuevas curtiembres y aumento de la demanda por nuevos productores de calzados; y 10 amenazas en las cuales diversos productos sustitutos es un factor que afecta significativamente a la empresa.
- **Tercera:** Del mismo modo se realizó el análisis AMOFHIT al desarrollar los factores internos dando como resultado 6 fortalezas principalmente por la calidad del producto reconocida por los años de experiencia de la empresa y las buenas relaciones con los proveedores y clientes; y 7 debilidades evidenciándose la mala distribución actual de la empresa.
- **Cuarta:** Se formuló 5 objetivos de largo plazo con respecto a los principios cardinales y la Matriz de Intereses Organizacionales, los cuales son incrementar las ventas anuales, incremento anual de captación de nuevos clientes en la empresa, disminución de los gastos de operación, mejorar la capacidad productiva y las competencias del personal de la empresa, así mismo junto con dichos objetivos se plantearon 14 objetivos de corto plazo.
- **Quinta:** En la elaboración de este plan estratégico se formularon 5 estrategias, a partir de un análisis del entorno externo e interno de la empresa, las cuales fueron realizadas

a través de las matrices MFODA, MPEYEA, MIE y MGE y seleccionadas en las matrices MD, MCPE, MR y ME; estas estrategias beneficiaran a la empresa en estudio para colocarla en el futuro deseado, logrando cumplir los objetivos planteados tanto de corto como de largo plazo los cuales a través del Balance Scorecard (BSC) se realizara seguimiento al desarrollo y cumplimiento respecto a las estrategias establecidas, de acuerdo a los intereses organizacionales que la empresa se ha trazado al inicio del presente estudio, obteniendo mejoras sobre las demás empresas de la industria.



RECOMENDACIONES

- **PRIMERA:** Es necesario la puesta en marcha del presente plan estratégico realizado para la empresa ABC SAC, el cual logrará mejorar la situación de la empresa, incluyendo a sus trabajadores los cuales también serán beneficiados como resultado del incremento de las ventas y un mejor manejo de los gastos y costos.
- **SEGUNDA:** Se deben centrar en los objetivos de largo plazo, teniendo en cuenta que para poder realizarlos deben ejecutarse los objetivos de corto plazo.
- **TERCERA:** Se debe lograr en cada uno de los integrantes de la empresa el compromiso para un mejor cambio evitando todo rechazo a la implementación del plan estratégico, solo así se lograra la implementación de las estrategias; modificaciones que traerán consigo el trabajo en equipo de cada miembro de la empresa, reconociéndolos como parte fundamental del presente plan.
- **CUARTA:** Después de la implementación del Plan Estratégico se debe realizar un monitoreo y control constante ya que se pueden presentar cambios en el entorno externo, el entorno interno, el mercado en el que se compite, la demanda y los proveedores, adaptándose a todos los cambios por medio de correcciones y nuevas direcciones del plan, siendo ejecutados lo antes posible.
- **QUINTA:** Realizar capacitaciones y orientación de los colaboradores, ya que es un aspecto primordial el valorar el trabajo ejecutado por el área de producción y el área de administración, obteniendo un ambiente de trabajo adecuado que se evidenciará en el producto que realiza y ofrece la empresa.
- **SEXTA:** La gerencia debe realizar la difusión de la misión, visión, todo ello como parte de una gestión responsable con el objetivo que todos los integrantes se identifiquen con la Empresa realizando productos con buenos acabados, cumpliendo estándares ambientales, seguridad en el trabajo y con los más altos estándares de calidad de los clientes

BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial. (2017). Perú tiene entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Campos Víctor. (2013). Tesis Mejora procesos curtiembre ciudad Trujillo. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4898>
- Charles W. L. Hill - Gareth R. Jones (2011) - Administración Estratégica - Un enfoque integral. Octava edición. Editorial Col. Desarrollo Santa Fe
- Charles W. L. y Garet R. Jones (2012) Administración estratégica- Un enfoque integral. Novena edición. Editorial Col. Desarrollo Santa Fe
- CITECCAL. (2016). Boletín Informativo – Edición diciembre 2016 (págs. 4-8)
- CITECCAL. (2017). Boletín Informativo - Edición diciembre 2017 (págs. 6-10)
- D´Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Primera edición. Editorial Pearson Educación de México S.
- David, Fred R. (2003). Administración Estratégica. Novena edición. Editorial PEARSON Educación, México
- Diario el Comercio. (Enero – 2018). Los grandes retos de la economía peruana para el 2018. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/imd-peru-continua-10-paises-competitivos-noticia-521968>
- Diario Gestión. (Agosto – 2018). Riesgo país de Perú sube y cierra en 1.24 puntos porcentuales. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-cierra-1-24-puntos-porcentuales-240993>
- Diario Gestión. (Setiembre – 2018). Tipo de cambio sube a máximo desde enero de 2017. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-sube-maximo-enero-2017-nndc-243694>
- Editorial Vértice. (2006). Dirección Estratégica

- El peruano. (2015). Regulan el Procedimiento para la obtención de la Certificación Ambiental, Ordenanza Municipal. Obtenido de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/regulan-el-procedimiento-para-la-obtencion-de-la-certificaci-ordenanza-no-020-2015-cdb-1321571-1/>
- Forum, W. E. (2018). Índice de Competitividad Global. Obtenido de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>
- Goodstein. (1998) La planificación empresarial: un acercamiento conceptual. Editorial McGraw-Hill
- Guía de buenas prácticas de ahorro y eficiencia energética (2013) Sector Curtiembre. Obtenido de <http://energiayambienteandina.net/pdf/FONAM%20-%20GU%C3%8CA%20DE%20BP%20DE%20AHORRO%20Y%20EFICIENCIA%20ENERG%C3%88TICA%20EN%20EL%20SECTOR%20ALIMENTOS.pdf>
- Harol Koontz y Heinz Weihrich. (1996). Administración Una Perspectiva Global. Edición decimocuarta. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA
- INEI – Informe técnico; (Agosto 2018) Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf
- INEI (2017), Sociales, Cadena Productiva. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- INEI (2018) - Volumen total exportado creció 7,8% en marzo de 2018. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-productos-tradicionales-crecio-162-en-marzo-del-presente-ano-10731/>
- Joseph L. Massie. (1989). Bases esenciales de la Administración. Editorial México, Ed. Diana.
- L. J. Kazmier. (1998). Estadística aplicada a la administración y a la economía. Edición segunda. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO
- Los Valores Referenciales establecidos para el caso de las actividades industriales manufactureras de curtiembre y papel (2015). Obtenido de

<http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2015/01/LMP-DS-N%C2%BA-003-2002-PRODUCE.pdf>

- Lumpkin y Dess. (2003). La planificación estratégica en las empresas. Editorial Altair
- Martin G. Álvarez Torres. (2006). Manual De Planeación Estratégica. Editorial Panorama
- Pradini, J. (2009). La gestión de los residuos sólidos urbanos. Edición marzo. Revista de Estudios de Juventud. España. p. 69
- Sainz De Vicuña. (2012). El plan estratégico en la práctica. Edición tercera. Editorial ESIC.
- Sociales, I. d. (2017). Producción Industrial. Reporte Sectorial - Fabricación de Calzado. (pgns 7-8.) Obtenido de <https://www.elanbiz.org/documents/20182/83157/SNI+Reporte+sectorial+-+Fabricaci%C3%B3n+de+Calzado/8cdc7ddf-9653-478c-8151-632af6c6b017?version=1.1>
- Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A. (2012). Administración Estratégica. Edición decimoctava. Editorial McGRAW-HILL México

ANEXOS

ANEXO N° 1: POZOS SUBTERRANEOS DE RECIRCULACION

El proceso del curtido exige una gran cantidad de agua para su elaboración en especial para las etapas de remojo, pelambre y curtido, dichas cantidades de agua utilizadas en los procesos mencionados ya que estos efluentes después de utilizarlos en los baños para las pieles terminan siendo arrojados al alcantarillado.

Según estudios de varios Centros de investigación en otros países, los efluentes utilizados se pueden volver a reutilizar en estos procesos. Actualmente se tienen empresas con una alta tecnología en donde varios de sus procesos utilizan indefinidamente estos efluentes, como otras no tan desarrolladas tecnológicamente donde se reutilizan cuatro o cinco veces estos baños

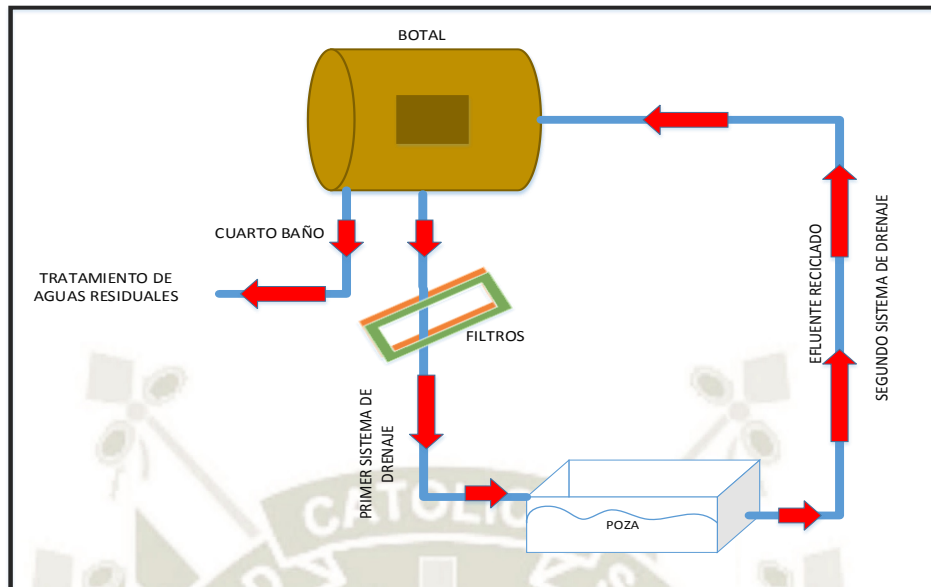
➤ **Propuesta**

Se propone la construcción de tres pozos subterráneos de recirculación de agua para las etapas de remojo, pelambre y curtido, donde se almacenaran sus baños respectivos para su reutilización posterior al filtrado.

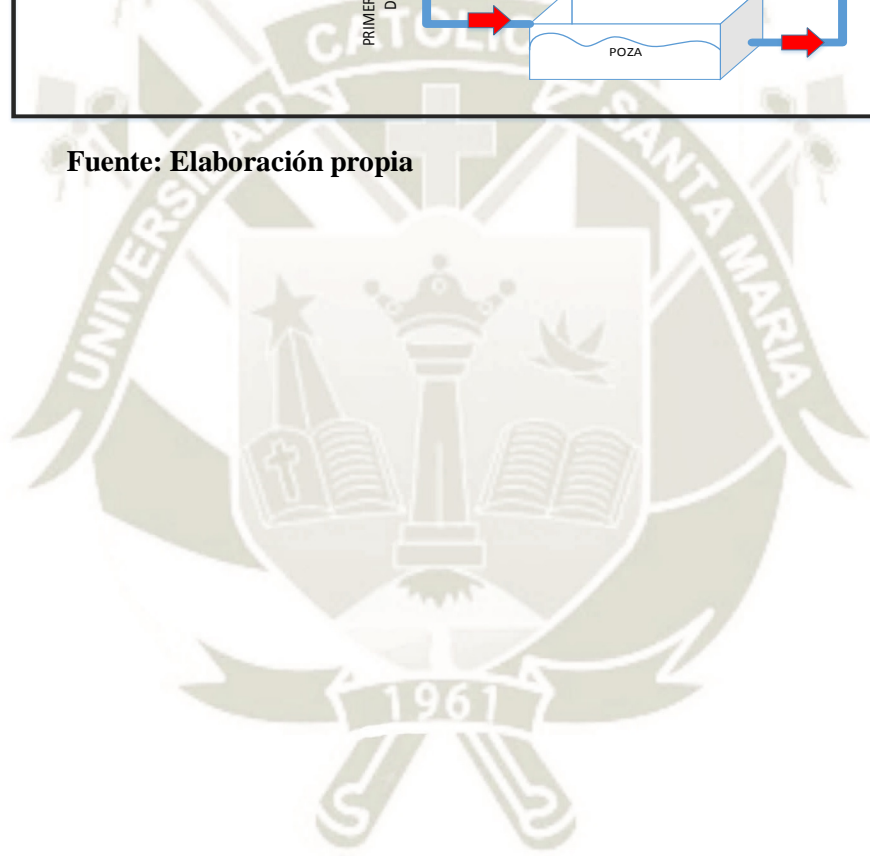
➤ **Características de los pozos subterráneos**

Los pozos propuestos deben tener una capacidad mínima de ocho metros cúbicos, con dos sistemas de drenaje, el primer sistema se encargara de llevar el baño del botal al pozo para ser almacenado pasando a través de sistemas de filtros para así poder retener los sólidos generados en los procesos anteriores, aquellos como pelaje de animales, heces y demás, y el segundo sistema de drenaje es cuando se bombee el baño almacenado hacia los botales respectivos, para su nueva utilización. Cada poza debe tener sus propios sistemas de drenaje y de bombeo.

Procedimiento de recirculación



Fuente: Elaboración propia



ANEXO N° 2: REDISTRIBUCION DE PLANTA (SLP)

De acuerdo a lo indicado por Diez, J. (2013,p.56.), para que una empresa se pueda posicionar en el mercado competitivo, tendrá que ofrecer precios inferiores y mejorar la calidad de sus productos, de esta manera seguirá en el mercado, siendo una empresa líder, para logara esto se tiene que minimizar tiempo muertos (hombre-máquina), tener stock de inventarios, maquinarias en buen uso, ahorro de espacios.

Se elaboró la planificación de la redistribución en planta con el objetivo de permitir que los empleados y el equipo trabajen con mayor eficacia y de manera óptima, es por ello que se desarrolló bajo las siguientes actividades:

➤ **ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN**

Las actividades que se desarrollan, obtenidas del DAP son:

Actividades 1

ACTIVIDADES	
1.-	Sacar cueros del Almacén de Materia Prima
2.-	Remojo de cuero en agua con lejía
3.-	Almacén de Productos en Procesos
4.-	Lavado de Cuero con lejía y tensoactivo
5.-	pelambrado con sulfuro de sodio, agua y cal
6.-	Descarnado
7.-	Desencalado
8.-	Lavado
9.-	Piquelar con sal y Acido Fórmico
10.-	Curtir con cromo
11.-	Rebajado manual
12.-	Rebajado automático
13.-	Teñido
14.-	Centrifugado
15.-	Secado en cordeles
16.-	Estirado en Mariposa
17.-	Estirado en paneles
18.-	Cortado de moldes
19.-	Almacén de Productos Terminados
20.-	<i>Servicios Higiénicos</i>
21.-	<i>Oficinas Administrativas</i>

Fuente: Elaboración propia

➤ **ÁREAS NECESARIA PARA CADA PROCESO:**

De acuerdo a las actividades mencionadas en el punto anterior, las áreas necesarias encontradas son:

▪ **Área de Remojado (pozos)**

En esta área se desarrollan las siguientes actividades:

- Remojo de cuero en agua con lejía.

▪ **Área de Botales (10 botales)**

En esta área se desarrollan las siguientes actividades:

- Lavado de Cuero con lejía y tensoactivo
- Pelambrado con sulfuro de sodio, agua y cal
- Desencalado
- Lavado
- Piquelar con sal y Acido Fórmico
- Curtir con cromo
- Teñido
- Centrifugado

▪ **Área de Descarnado**

En esta área se realiza el descarnado, contando con 2 máquinas para ello.

▪ **Área de Rebajado (Corte Manual, de las partes más delgadas)**

En esta área se realiza el rebajado manual, realizado cuando el cuero sale de los botales, se hace el corte de los bordes ya que son las partes más delgadas de todo un cuero y no son utilizadas en el proceso, dichas partes se desechan.

Y el segundo rebajado se realiza a través de la rebajadora, que sirve para igualar el espesor del cuero.

▪ **Área de Cortado (corte con moldes)**

En esta área se trabaja con el cuero ya acabado, se trabaja con los moldes y se realiza el marcado y el corte del cuero.

▪ **Área de Secado (paneles):**

Esta área es donde se realiza una de las etapas finales al secar los cueros, después de este se tiene el cuero terminado para poder trabajar.

▪ **Almacén de Materia Prima:**

En el caso de esta planta la materia no solo se encontraba en el almacén principal, sino que estaba en medio de los pasadizos, por falta de espacio en el almacén principal ya que en este se encontraba un BOTAL que fue desechado y ocupaba grana parte del almacén de Materia prima.

▪ **Almacén de Productos Terminados:**

No tiene un lugar construido especialmente, todos los productos eran apilados en una mesa grande, funcionando esta mesa como almacén, ya que se quedaban en esta mesa por más de un día.

➤ **REQUERIMIENTO DE ÁREAS PARA LA DISTRIBUCION**

Para determinar las áreas hemos venido empleando el Método SLP, como ya hemos definido nuestras actividades gracias a lo cual obtenemos la Tabla Relacional de Actividades, es que pasamos a determinar el espacio necesario para la distribución de cada Área, empleando las siguientes formulas en base a la medida tomada de la maquinaria.

$$Ss = \text{largo} * \text{ancho}$$

$$Sg = Ss * N \text{ (numero de lados)}$$

$$Se = k * (Ss + Sg)$$

Y “k” (Coeficiente de Evolución) lo obtuvimos usando la siguiente formula:

$$k = \frac{H_{EM}}{2H_{EE}}$$

De donde:

$$H_{EM} = \frac{\sum Ss * n * h}{Ss * n} \qquad H_{EE} = \frac{\sum Ss * n * h}{Ss * n}$$

Requerimiento de áreas

Maquina	Largo	Ancho	Alto	N (# Lados)	n (# Maq)	Ss
Descarnadora 1	5.00	1.30	2.50	1	1	6.500
Rebajadora	1.86	1.40	2.10	1	1	2.604
Estirado en Paneles	7.70	3.10	3.40	1	1	23.870
Mariposa	0.90	0.86	1.20	1	1	0.774
Descarnadora 2	3.30	1.20	2.00	1	1	3.960
Botal 1	3.00	3.00	3.00	1	2	9.000
Botal 2	2.44	2.44	2.44	1	1	5.954
Botal 3	1.83	1.83	1.90	1	1	3.349
Botal 4	1.52	2.13	1.52	1	1	3.238
Botal 5	1.83	2.13	1.82	1	1	3.898
Botal 6	2.13	2.13	2.13	1	3	4.537
Botal 7	1.52	1.83	1.52	1	1	2.782
Mesa producto terminado 1	2.40	1.40	1.00	3	1	3.360
Mesa producto terminado 2	1.80	0.90	1.00	3	1	1.620
Mesa de cortado	3.26	0.80	1.30	1	1	2.608
Mesa de apilado de PC	2.50	0.95	1.10	1	1	2.375
Mesa de trabajo (Botal)	1.10	1.10	0.80	1	1	1.210
Pozo	9.10	2.15	1.20	1	1	19.565
Balanza	1.20	1.00	1.40	3	2	1.200
Material remojado apilado rebajado manual)	2.60	1.20	1.50	1	1	3.120
Material Apilado (CUEROS SECOS)	2.20	2.00	1.00	1	3	4.400
Material en Proceso Apilado (cuero salido pozos)	2.50	1.40	0.50	1	1	3.500
Carretillas	1.57	0.63	0.57	1	4	0.989
Operarios			1.65	1	8	0.500

Fuente: Elaboración propia

Como ya tenemos el área de la superficie estática, podemos hallar HEM en base a los elementos móviles, que en este caso se base en las carretillas y en los operarios dando un valor de 1.11. Luego hallamos el valor de HEE que se basa en las maquinarias y elementos estáticos como las mesas donde se apila la materia dándonos un valor de 2.01.

Ya con los valores encontrados podemos hallar “k”;

$$k=1.11/2.01$$

$$k=0.28$$

Con el valor de “k” obtenido podemos hallar los demás valores, para determinar el área total:

Área de equipos

Maquina	Ss	Sg	Se	S TOTAL
Descarnadora 1	6.500	6.500	3.526	16.526
Rebajadora	2.604	2.604	1.413	6.621
Estirado en Paneles	23.870	23.870	12.950	60.690
Mariposa	0.774	0.774	0.420	1.968
Descarnadora 2	3.960	3.960	2.148	10.068
Botal 1	9.000	9.000	4.883	45.766
Botal 2	5.954	5.954	3.230	15.137
Botal 3	3.349	3.349	1.817	8.515
Botal 4	3.238	3.238	1.757	8.232
Botal 5	3.898	3.898	2.115	9.911
Botal 6	4.537	4.537	2.461	34.606
Botal 7	2.782	2.782	1.509	7.072
Mesa producto terminado 1	3.360	10.080	3.646	17.086
Mesa producto terminado 2	1.620	4.860	1.758	8.238
Mesa de cortado	2.608	2.608	1.415	6.631
Mesa de apilado de PC	2.375	2.375	1.289	6.039
Mesa de trabajo (Botal)	1.210	1.210	0.656	3.076
Pozo	19.565	19.565	10.615	49.745
Balanza	1.200	3.600	1.302	12.204
Material remojado apilado rebajado manual)	3.120	3.120	1.693	7.933
Material Apilado (CUEROS SECOS)	4.400	4.400	2.387	33.561
Material en Proceso Apilado (cuero salido pozos)	3.500	3.500	1.899	8.899
Carretillas	0.989	0.989	0.537	-
Operarios	0.500	0.500	0.271	-

Fuente: Elaboración propia

Como ya tenemos todos los valores de las superficies estática, gravitacional y de evolución, podemos encontrar el área total de operación obteniendo un valor de 373, 960 m².

Para terminar de determinar el área necesaria para la planta, solo requerimos hallar las superficies estática y de evolución para los almacenes y los puntos de espera, obteniendo un valor de:

Área de almacén

	Largo	Ancho	N (# Lados)	n (# Maq)	Ss	Se	S TOTAL
Almacén de cueros	6,50	4,20	2	1	27,300	22,647	81,900

Fuente: Elaboración propia

Y por último pasamos a determinar el área de las oficinas:

Área de oficinas

	Largo	Ancho	Área
Oficina	7,60	3,80	28,880
Espacio Vacío	7,60	11,90	90,440
SS.HH	1,20	1,20	1,440

Fuente: Elaboración propia

Entonces determinado el área total de nuestra planta sumamos todas las áreas antes encontradas siendo un valor final de:

$$\text{Area total} = 378.523 + 81.900 + 28.880 + 90.440 + 1.440$$

$$\text{Area total} = 581.18 \text{ m}^2$$

➤ TABLA RELACIONAL DE ACTIVIDADES

Para ello se procede a definir las actividades del proceso del curtido que ejecuta la empresa

Actividades 2

	ACTIVIDADES
1.-	Sacar cueros del Almacén de Materia Prima
2.-	Remojo de cuero en agua con lejía
3.-	Almacén de Productos en Procesos
4.-	Lavado de Cuero con lejía y tensoactivo
5.-	pelambrado con sulfuro de sodio, agua y cal
6.-	Descarnado
7.-	Desencalado
8.-	Lavado
9.-	Piquelar con sal y Acido Fórmico
10.-	Curtir con cromo
11.-	Rebajado manual
12.-	Rebajado automático
13.-	Teñido
14.-	Centrifugado
15.-	Secado en cordeles
16.-	Estirado en Mariposa
17.-	Estirado en paneles
18.-	Cortado de moldes
19.-	Almacén de Productos Terminados
20.-	Servicios Higiénicos
21.-	Oficinas Administrativas

Fuente: Elaboración propia

Se define los valores de proximidad a utilizar con respecto a la necesidad que deben tener al estar áreas juntas y otras separadas

Tabla de proximidad

VALOR	PROXIMIDAD
A	Absolutamente necesario
E	especialmente importante
I	Importante
O	Normal u ordinaria
U	Sin importancia
X	No recomendable
XX	Altamente no deseable

Fuente: Elaboración propia

➤ **DIAGRAMA RELACIONAL DE ESPACIOS**

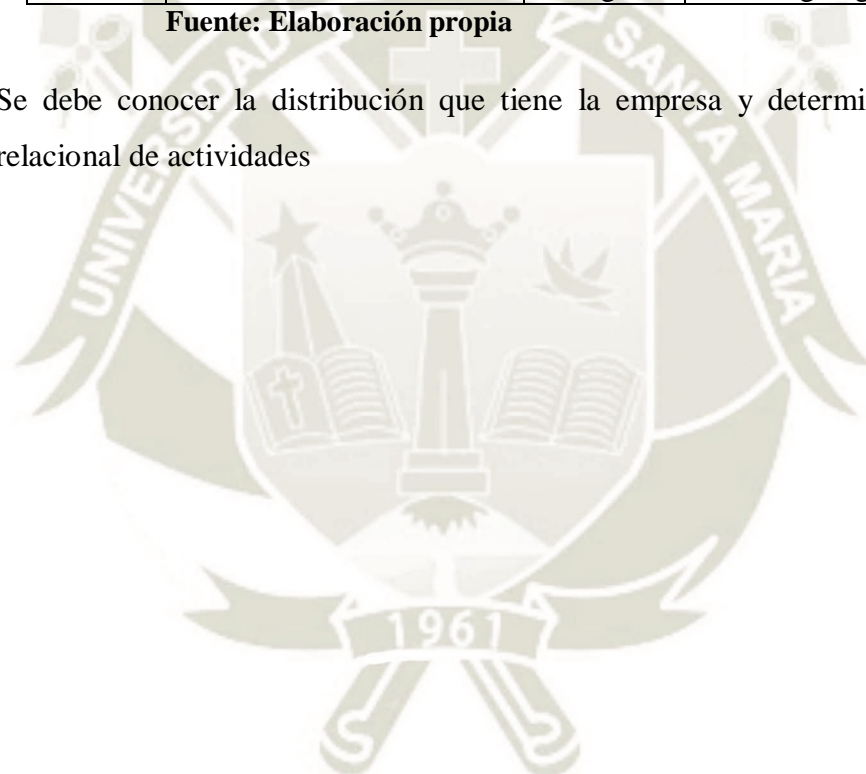
A continuación se determinará los espacios requeridos según la relación de cercanía que deben tener las diferentes áreas

Tabla de proximidad

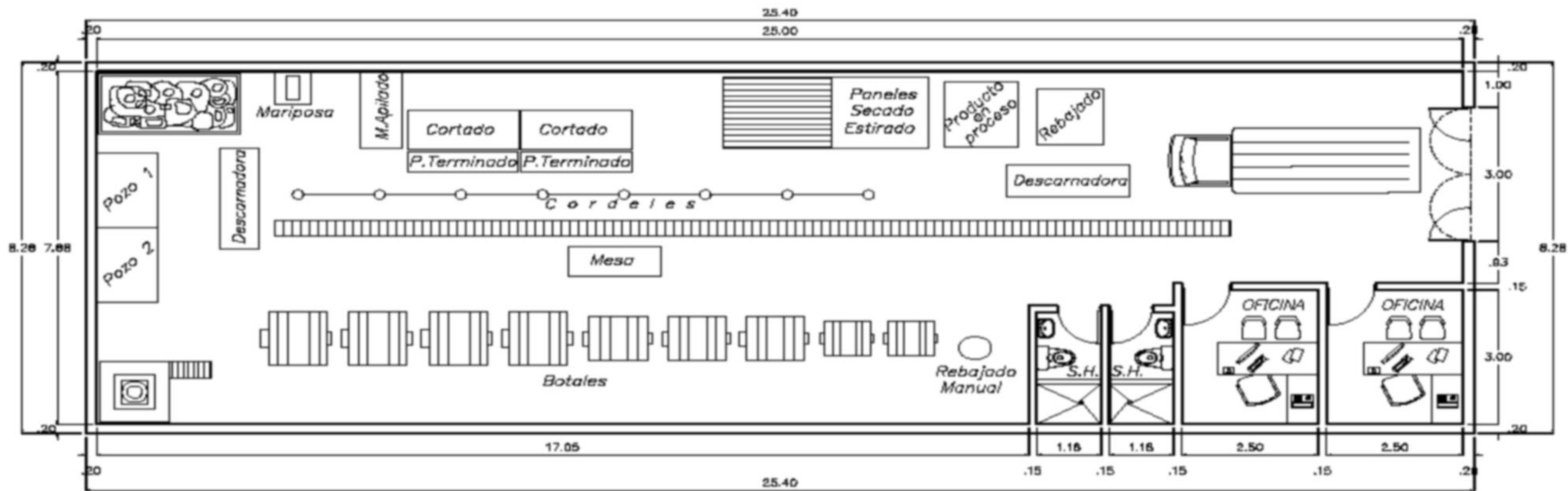
VALOR	PROXIMIDAD	COLOR	NRO. LINEAS
A	Absolutamente necesario	Rojo	4 rectas
E	especialmente importante	Amarillo	3 rectas
I	Importante	Verde	2 rectas
O	Normal u ordinaria	Azul	1 recta
U	Sin importancia	-	-
X	No recomendable	Plomo	zig-zag
XX	Altamente no deseable	Negro	2 zig-zag

Fuente: Elaboración propia

Se debe conocer la distribución que tiene la empresa y determinar su diagrama relacional de actividades



Plano de la empresa ABC SAC – Distribución Actual

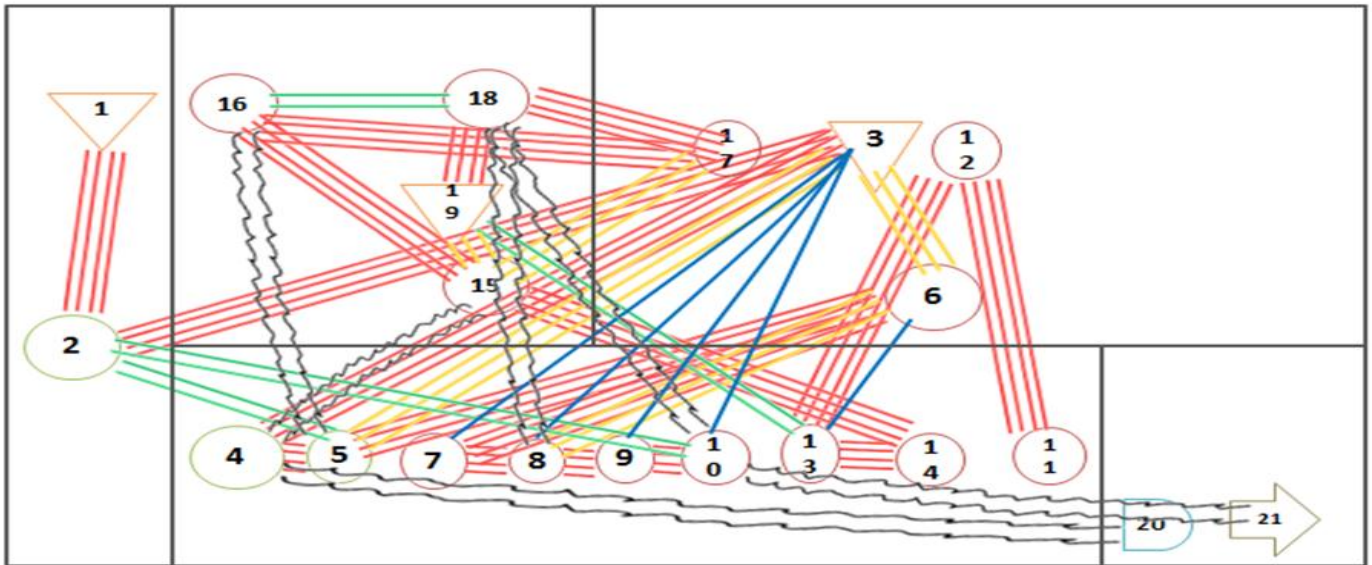


DISTRIBUCION DE PLANTA (ACTUAL)
ESCALA: 1/75

PROYECTO:	CURTIEMBRE ABC S.A.C.	ESCALA:	1:75
REALIZADO:	DIEGO FERNANDO PAREDES GUILLEN	FECHA:	DIC. 2015
UBICACION:	PARQUE INDUSTRIAL RIO SEDO, DISTRITO CERRO COLORADO -AREQUIPA	PLANO:	D-1
EMPRESA:	DISTRIBUCION DE PLANTA		

Fuente: La empresa ABC SAC

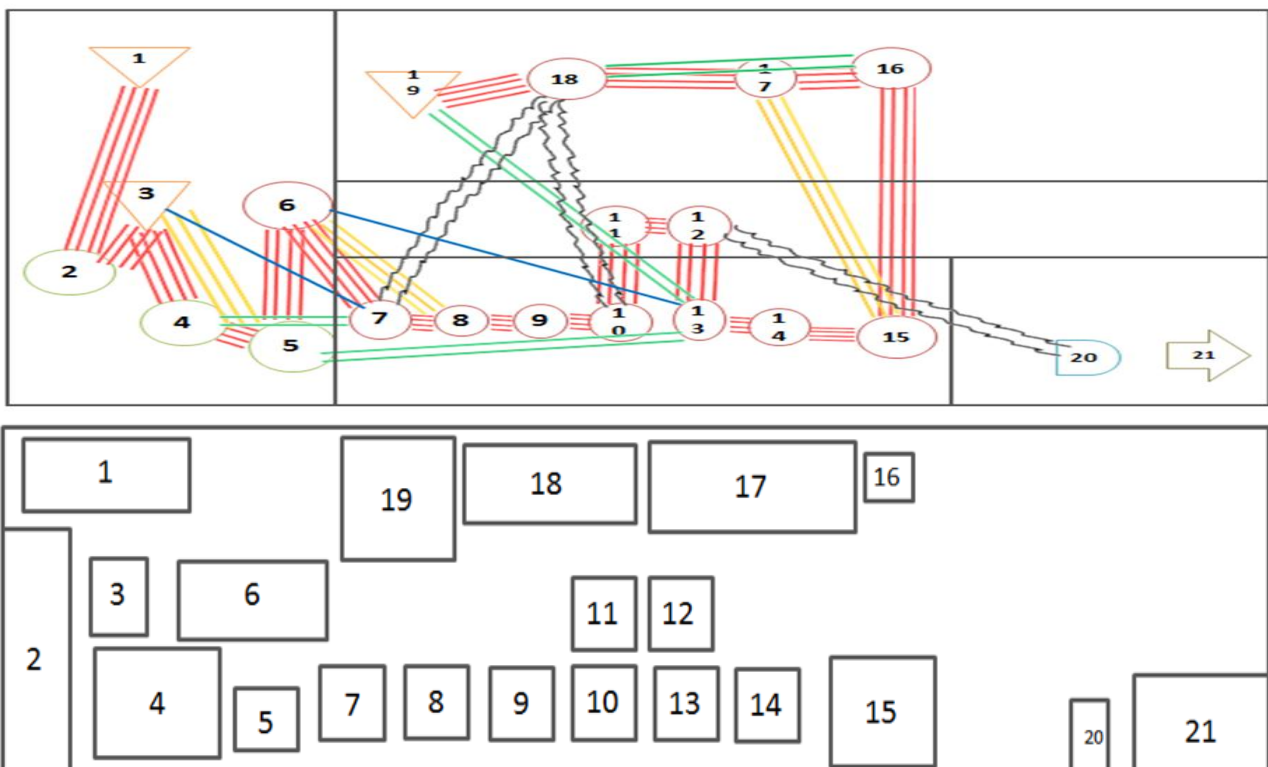
Diagrama relacional de actividades y espacio actual



Fuente: Elaboración propia

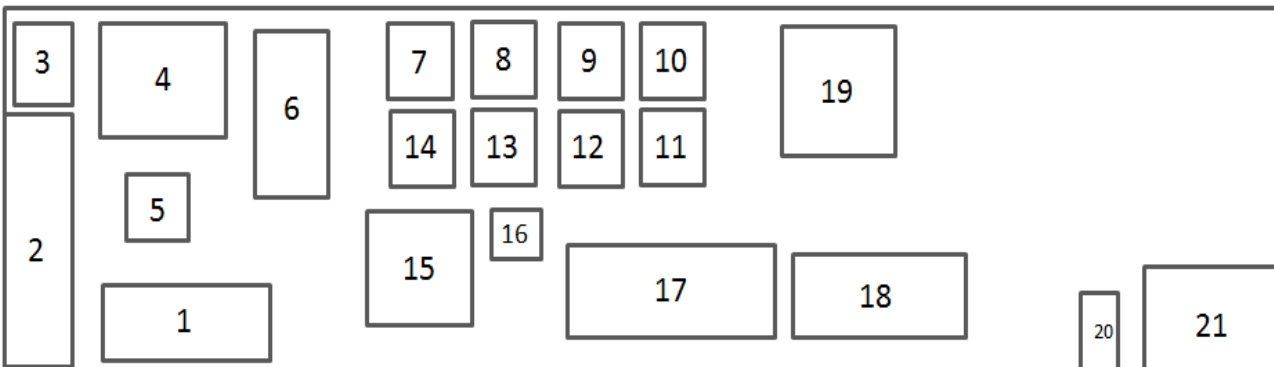
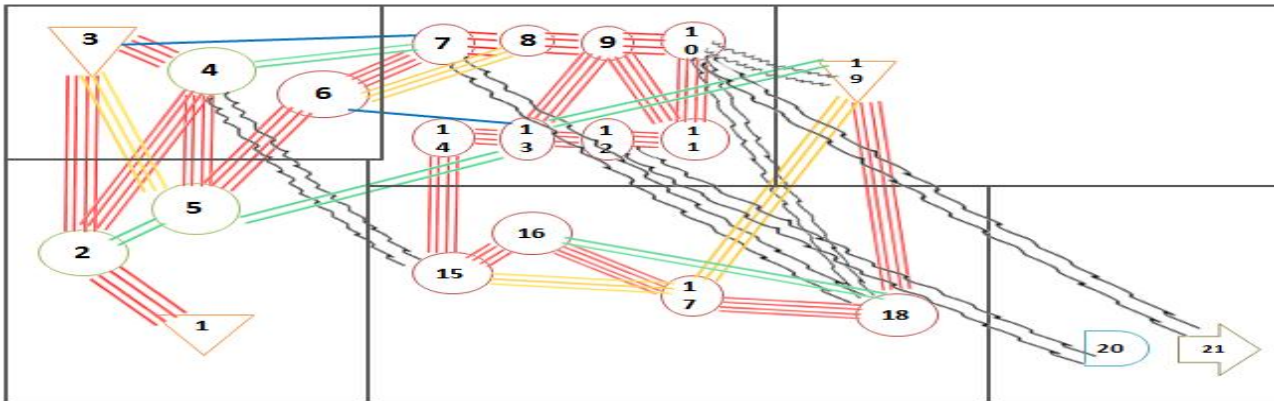
Se procede a realizar las diferentes propuestas que mejoraran el proceso productivo y reducirá los transportes

Propuesta 1



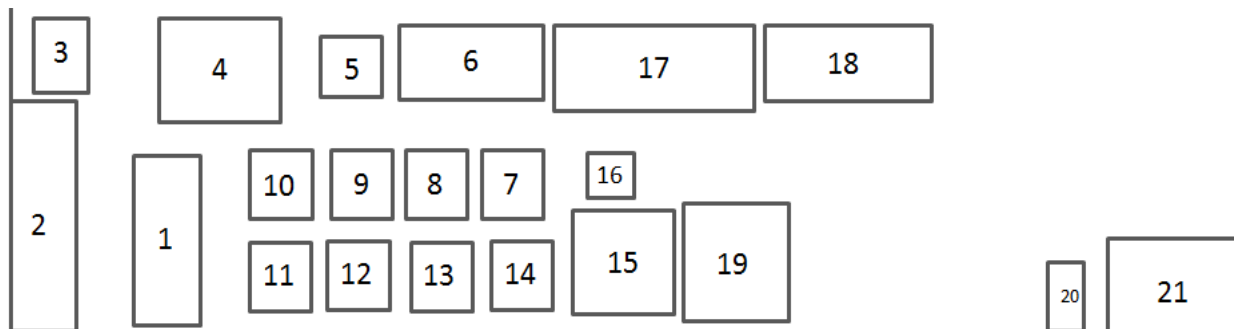
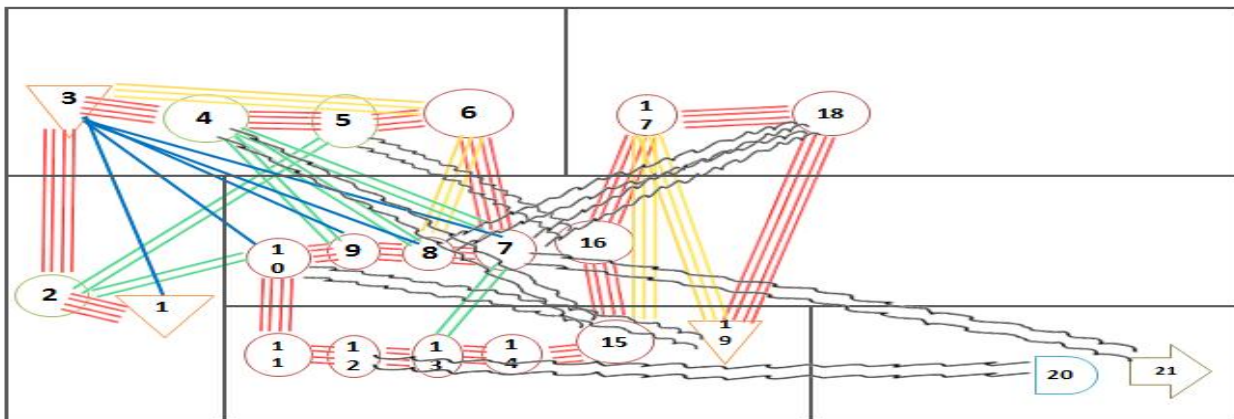
Fuente: Elaboración propia

Propuesta 2



Fuente: Elaboración propia

Propuesta 3



Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar una evaluación basada en diferentes factores, primero una matriz de enfrentamiento para determinar la ponderación de cada factor:

Matriz de enfrentamiento

	Flexibilidad planta	Costo de inversión	Capacidad fabricación	Control y supervisión	Posb. expansión	Eco. recorrido de prod.	Manejo de materiales	Fluidez en el proceso	C	%
Flexibilidad planta		0	0	1	1	0	1	1	4	12.12%
Costo de inversión	1		1	1	1	0	0	1	5	15.15%
Capacidad fabricación	1	0		1	0	1	1	0	4	12.12%
Control y supervisión	0	0	0		1	0	0	1	2	6.06%
Posb. expansión	1	0	1	0		1	1	0	4	12.12%
Econ. recorrido de prod.	1	1	1	1	0		1	0	5	15.15%
Manejo de materiales	1	1	0	1	0	0		1	4	12.12%
Fluidez en el proceso	1	0	1	0	1	1	1		5	15.15%
									33	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Ahora realizamos la evaluación de alternativas propiamente dicha mediante un cuadro:

Evaluación de alternativas

FACTOR/PUNTOS DE VISTA	Peso	Alternativas			COMENTARIO
		1	2	3	
Flexibilidad de Planta	12.12%	E 0.3636	E 0.3636	A 0.4848	Flexibilidad al no estar dividido por paredes
Costo de inversion	15.15%	A 0.606	A 0.606	A	Reubicacion de equipos
Capacidad de fabricacion	12.12%	I 0.2424	E 0.3636	A 0.4848	Se fabricaría más si se reduce el recorrido
Control y supervision	6.06%	A 0.2424	A 0.2424	A 0.2424	No varia
Posible expansion	12.12%	I 0.2424	I 0.2424	E 0.3636	Expansión hacia la parte inicial del terreno
Economias en el recorrido de los procesos y manutenciones	15.15%	U 0	E 0.4545	A 0.606	Disminuyen el tiempo en base al nuevo recorrido
Facilidad para el manejo de materiales	12.12%	I 0.2424	E 0.3636	A 0.4848	Alcance hasta el lugar de la MP y almacenes
Fluidez en el proceso	15.15%	I 0.303	I 0.303	E 0.4545	Procesos consecutivos juntos
TOTAL		2.2422	2.9391	3.1209	

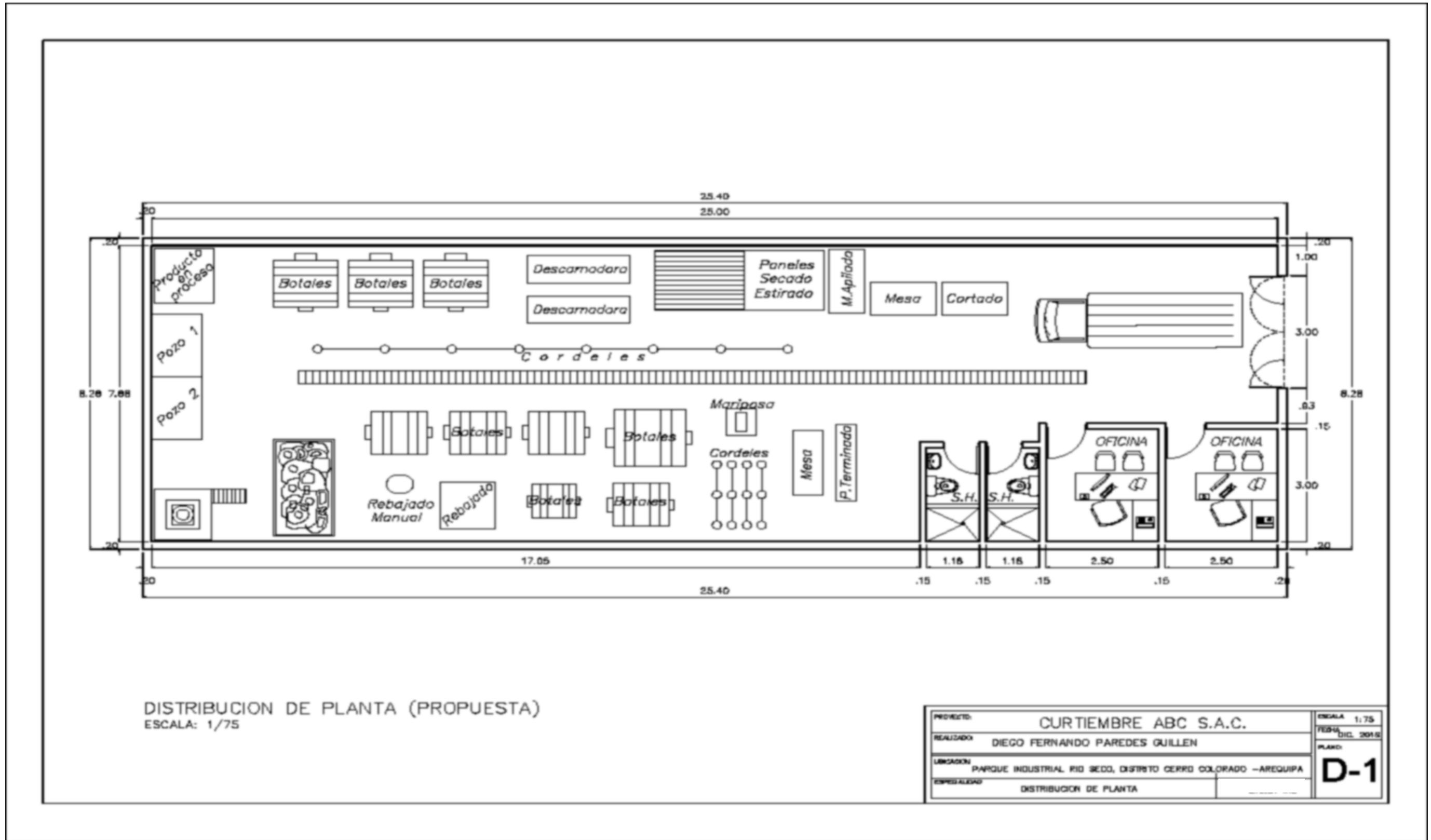
Fuente: Elaboración propia

➤ **SELECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA**

Siendo la PROPUESTA 3 la elegida como nuestra nueva distribución de planta, se puede hacer un nuevo plano de cómo quedaría la nueva planta:



Plano de la empresa ABC SAC – Distribución Propuesta



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3: ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

ENCUESTA

1. ¿Cómo calificas el ambiente laboral de la empresa?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Pésimo | <input type="checkbox"/> 4. Bueno |
| <input type="checkbox"/> 2. Malo | <input type="checkbox"/> 5. Excelente |
| <input type="checkbox"/> 3. Regular | |

2. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Pésimo | <input type="checkbox"/> 4. Bueno |
| <input type="checkbox"/> 2. Malo | <input type="checkbox"/> 5. Excelente |
| <input type="checkbox"/> 3. Regular | |

3. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Pésimo | <input type="checkbox"/> 4. Bueno |
| <input type="checkbox"/> 2. Malo | <input type="checkbox"/> 5. Excelente |
| <input type="checkbox"/> 3. Regular | |

4. ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Pésimo | <input type="checkbox"/> 4. Bueno |
| <input type="checkbox"/> 2. Malo | <input type="checkbox"/> 5. Excelente |
| <input type="checkbox"/> 3. Regular | |

5. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Pésimo | <input type="checkbox"/> 4. Bueno |
| <input type="checkbox"/> 2. Malo | <input type="checkbox"/> 5. Excelente |
| <input type="checkbox"/> 3. Regular | |

Gracias por su tiempo

Fuente: Elaboración propia