

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA Y TEXTIL**



**“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE FRAGANCIAS AROMATICAS”**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO QUÍMICO**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

**PRESENTADO POR:**

**FABIAN DELMAN PAREDES CABRERA**

**LIMA – PERÚ**

**2013**

## RESUMEN

Las empresas en el Perú están tomando cada vez más conciencia de la importancia del Planeamiento Estratégico en la dirección de las organizaciones. Actualmente se vive un ambiente muy competitivo y cambiante, en el cual, las empresas deben estar preparadas y atentas sobre las tendencias que se presentan en el Mundo.

El planeamiento estratégico es la acción de dirigir y conducir una organización empleando sus destrezas y recursos, es decir, utilizando al máximo sus recursos y minimizando sus debilidades, para lograr sus objetivos básicos en las condiciones más ventajosas.

Esta herramienta conlleva a un proceso participativo de la organización, como un todo, en la búsqueda de un futuro elegido, a través de un comportamiento proactivo, considerando el ambiente actual y principalmente el ambiente futuro.

En la actualidad es importante que una empresa realice planeamiento estratégico de forma continua o permanente, porque el mercado es altamente competitivo y muy cambiante, haciendo que las organizaciones busquen estar siempre a la vanguardia y atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme lo necesiten. El presente trabajo se basa en el desarrollo de dichos estudios a una empresa comercializadora de fragancias aromáticas que denominaremos “**FRAGANCIAS DEL PERU SA**” instalada en el año 1995, con la finalidad de hacerla altamente competitiva utilizando al máximo sus recursos y minimizando sus debilidades a fin de lograr sus objetivos con mayores ventajas que vienen del hecho de conocer su organización y plantearse escenarios futuros para proponer estrategias de acción inmediata.

## INDICE

I.	INTRODUCCION.....	5
II.	MARCO TEORICO.....	7
2.1	Área de marketing.....	7
2.2	Fragancias aromáticas.....	8
2.3	Segmento de mercado.....	9
2.4	Administración estratégica.....	12
2.5	Planeamiento estratégico.....	14
2.6	Visión.....	16
2.7	Misión.....	18
2.8	Política .....	18
2.9	Estrategia.....	20
2.10	Cultura organizacional.....	21
2.11	Sector.....	22
2.12	Industria.....	23
2.13	Cadena de valor.....	24
2.14	Matriz de factores externos.....	26
2.15	Matriz de factores internos.....	27
2.16	Matriz FORD.....	28
2.17	Matriz Space.....	30
2.18	Matriz Interna – Externa (I-E).....	32
2.19	Matriz de Opciones Estrategias (QSPM).....	33
III.	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRAGANCIAS AROMATICAS.....	36
3.1	Aspectos generales de la empresa.....	36
3.1.1	Antecedentes.....	36
3.1.2	Administración y Estrategias.....	36
3.1.2.1	Visión.....	36

3.1.2.2	Misión.....	37
3.1.2.3	Objetivos.....	37
3.1.3	Portafolio de productos.....	38
3.1.4	Área de marketing.....	39
3.2	Formulación del plan estratégico.....	39
3.2.1	Análisis del ambiente externo.....	39
3.2.1.1	Entorno indirecto.....	39
3.2.1.2	Entorno directo.....	40
3.2.1.3	Identificación de oportunidades y amenazas.....	43
3.2.1.4	Matriz de factores externos.....	43
3.2.2	Análisis del ambiente interno.....	44
3.2.2.1	Estrategias y posicionamiento.....	44
3.2.2.2	Ventajas y desventajas de la cadena de valor.....	44
3.2.2.3	Identificación de Fortalezas y debilidades.....	45
3.2.2.4	Matriz de factores internos.....	46
3.2.3	Formulaciones de estrategias.....	46
3.2.3.1	Matriz Ford.....	46
3.2.3.2	Matriz I – E.....	47
3.2.3.3	Matriz Space.....	48
3.2.3.4	Matriz de opciones estrategias (QSPM).....	51
3.2.4	Evaluación y selección de las estrategias.....	51
3.2.5	Implementación y control de las estrategias.....	51
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
4.1	Conclusiones.....	55
4.2	Recomendaciones.....	56
V.	BIBLIOGRAFIA.....	58

## I. INTRODUCCION

En la actualidad, se considera importante mencionar a grandes rasgos, la dirección estratégica y la dirección operacional; que prevalecen en las organizaciones, siendo así que la planeación estratégica sirva de apoyo a la dirección estratégica, la cual es llevada a cabo por los niveles más altos de la estructura organizativa.

Las decisiones estratégicas están dirigidas principalmente al mediano y largo plazo, es decir que lleva implícita la idea de permanencia de la empresa al futuro.

En la parte operacional, las decisiones que se toman en el día a día, queriendo resolver los problemas en el corto plazo, además de tener un horizonte inmediato, también se refiere a circunstancias que afectan a un área funcional de la empresa.

Otra característica de la gestión operacional es que suele ser reactiva, es decir que va reaccionando de acuerdo con los problemas que surgen ante la empresa.

El principal objetivo de la empresa es acompañar a sus clientes en la búsqueda de la excelencia en sus productos, creando fragancias líderes en el mercado.

El estudio que es sometida la organización, una empresa que comercializadora de fragancias aromáticas en el Perú, en donde las fragancias son importadas de Chile, dichas fragancias aromáticas, son fabricadas y creadas según exigencia del mercado local no solo del Perú sino también de Latinoamérica y el mundo. Todo el respaldo y garantía en el uso de las fragancias que tiene Fragancias del Perú SA, la recibe de la casa matriz (Chile), en donde la fuerza de producción, fabricación, innovación de fragancias, las tendencias y las actualizaciones según organismos internacionales, son provenientes de casa matriz mencionada.

El estudio para el planeamiento estratégico que se aplicará a Fragancias del Perú SA, permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y además las estrategias que tomará la gerencia para encaminarla siguiendo un beneficio rentable para la organización, según el diagnóstico que resulte el cual servirá de ayuda a los altos niveles de la empresa.

Cabe mencionar que en el Perú, la coyuntura socioeconómica, la estabilidad política y el libre mercado, se encuentran en un marco estable, que permite a la organización una autoevaluación, siendo el momento exacto para realizar el planeamiento estratégico y así tomar las decisiones estratégicas en el largo plazo según los resultados obtenidos en el estudio.

En base a la cadena de valor de Fragancias del Perú S.A., está a la vanguardia frente a las competencias del mercado. Existe en el mercado local muchos competidores tales como: Aromas S.A., Brintak S.A.C, Masetyn SAC, Aciro Perú EIRL, Monnata S.A. y otros, dichas empresas tienen un posicionamiento y una cobertura ganada en el mercado local en el rubro de fragancias, que compiten directamente con la organización.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 Área de Marketing

En todas las organizaciones en la actualidad cuentan fundamentalmente con un área especializada en atender directamente a los clientes, conociendo las necesidades y el movimiento dinámico del mercado local.

Dentro del área comercial de una empresa se encuentra el área de Marketing, esta área, se define como el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

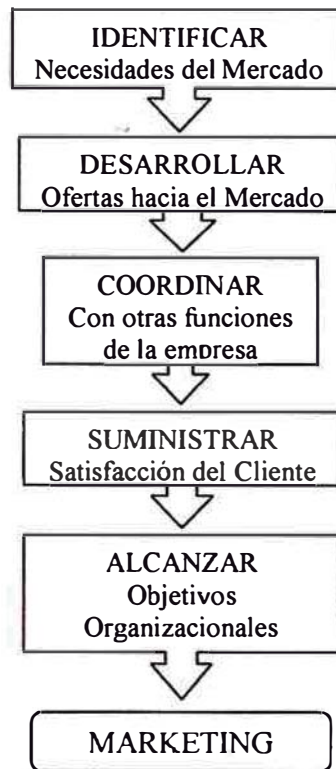
El área de marketing busca fidelizar clientes mediante el uso de herramientas y estrategias, posicionando en la mente del consumidor un determinado producto o marca, de esta forma se busca que en los consumidores tengan como primera opción a la organización en sus mentes.

El marketing involucra estrategias de ventas y de mercado, estudios de mercado, posicionamiento de mercado, muchas veces se confunde marketing con el de publicidad siendo esta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

El área de marketing como eje fundamental de la organización, debe cumplir una serie de responsabilidades las cuales debe seguir para alcanzar el éxito, de igual forma lo alcanzaría la organización, estas responsabilidades son básicamente:

- (1) Identificar
- (2) Desarrollar
- (3) Coordinar
- (4) Suministrar
- (5) Alcanzar

En la figura N°1 se observa la secuencia de las responsabilidades de marketing.



**Figura N°1: Responsabilidades de Marketing**

## 2.2 Fragancias aromáticas

Según el diccionario de la lengua española, fragancia significa: “olor agradable y suave”.

En épocas remotas el hombre utilizaba olores para su defensa de ataques de animales salvajes, provenientes de árboles u hojas donde desprendían olores que se activaban para despistar a sus enemigos.

En los pueblos de Egipto y Mesopotamia a menudo se quemaban inciensos para apaciguar a los dioses, las fragancias eran parte vital de antiguos rituales religiosos.

Los persas y romanos comenzaron a perfeccionar las fragancias, no solo se usaban en prácticas ceremoniales sino también por placer. Las mujeres egipcias empezaron a usarlas en cabellos y rostros; los griegos incorporaron aceites aromáticos en sus baños.

En esas épocas, las fragancias se obtenían de la extracción de hojas, de algunas plantas como tallos, hasta también de algunos animales.

En la actualidad, a través de la ciencia se pueden extraer, mediante las moléculas y por síntesis, los compuestos que generan los aromas, obteniendo así fragancias



syntheticized para llegar a algunas familias olfativas, como frutales, florales, cítricas, etc.

Para formar sólo una nota olfativa frutal se necesita en promedio más de 30 componentes aromáticos que pueden ser compuestos aldehídos, ésteres.

### **2.3 Segmento de mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una organización es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

El mercado está integrado por compradores y estos difieren en uno más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra, cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación en donde se estudia un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado.

La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Con una buena selección de segmentación de mercados la organización obtendrá los siguientes beneficios:

- ✓ Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- ✓ Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- ✓ La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- ✓ La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- ✓ La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- ✓ Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

Debemos de cumplir con el siguiente proceso de segmentación de mercados para lograr tener éxito y este proceso consta de tres etapas:

- a) **Estudio:** se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones

de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

**b) Análisis:** Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

**c) Preparación de perfiles:** Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados.

Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado. Los tipos de segmentación de mercado son:

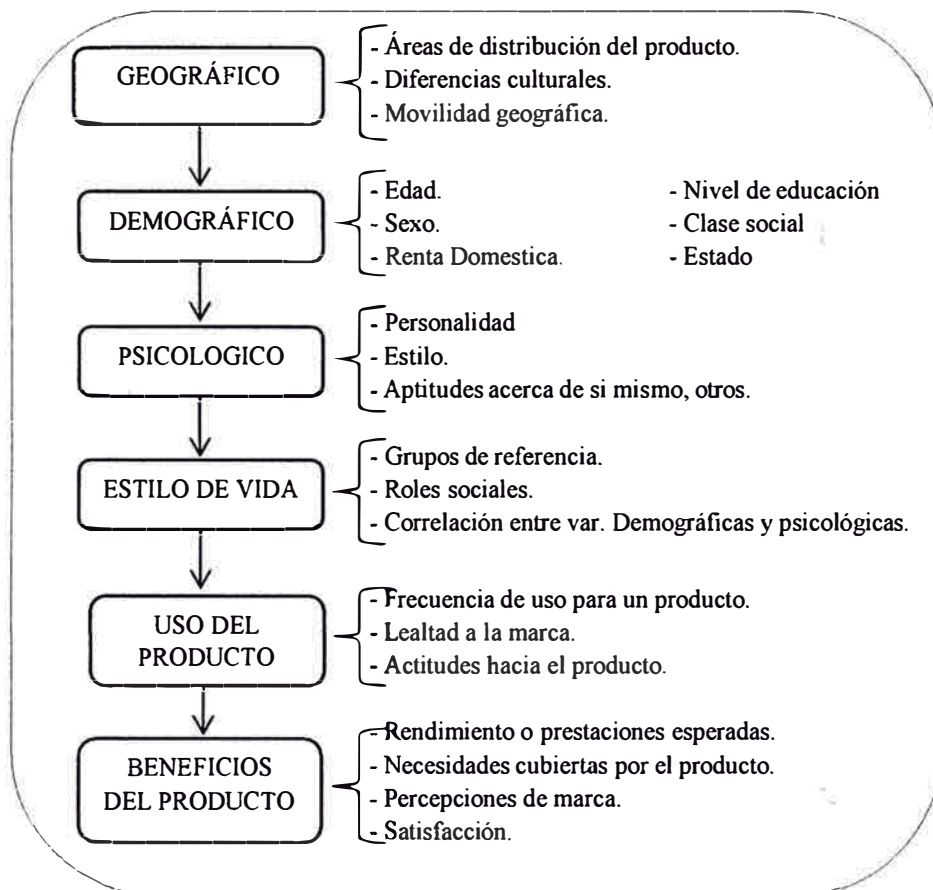
- ➔ **Segmentación geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- ➔ **Segmentación demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- ➔ **Segmentación psicográfica:** consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

→ **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

En la figura N°2 se puede apreciar los factores que conforman la segmentación de mercado.

## 2.4 Administración estratégica

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización a alcanzar



**Figura N°2:** Factores de segmentación.

sus objetivos. Ello implica integrar las diferentes áreas de la empresa tales como: área de administración, área de mercadotecnia, área de finanzas y la contabilidad, área de producción y de operaciones, el área de investigación y

desarrollo y el área de sistemas e informática para obtener el éxito de la organización.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas que son las siguientes:

- **Formulación de la estrategia;** consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.
  
- **Implementación de la estrategia;** para poder implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Esta implementación, implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La etapa de la implementación, se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los

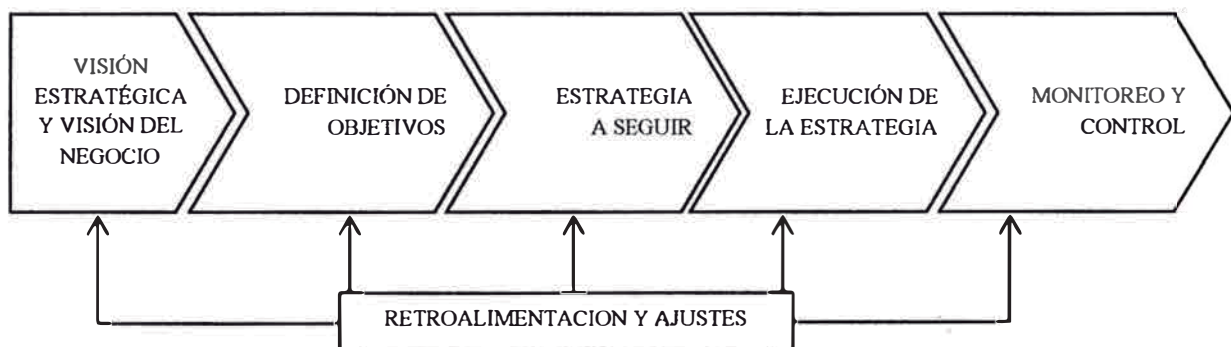
gerentes para motivar a los colaboradores, que es más un arte que una ciencia. No tiene ningún sentido formular estrategias para no implementarlas.

- Evaluación de la estrategia; es la última etapa de la administración estratégica. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- (2) Medición del desempeño
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de la organización no está garantizado en el futuro. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

En la figura N°3 se puede apreciar el proceso de la administración estratégica.



**Figura N°3:** Las tareas básicas de la administración estratégica.

## 2.5 Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones, para adecuarse a los cambios y

a las demandas que les impone el mercado, logrando así la máxima eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El planeamiento estratégico es un proceso participativo de una organización, como un todo, en la búsqueda de un futuro elegido, a través de un conocimiento proactivo, considerando el ambiente actual y principalmente el ambiente futuro.

Debido a que el planeamiento estratégico toma en cuenta a la organización en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base del planeamiento estratégico es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, el planeamiento estratégico es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Los pasos necesarios para realizar un planeamiento estratégico:

1. Declaración de la visión.
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores.
3. Análisis externo de la empresa.
4. Análisis interno de la empresa
5. Establecimientos de los objetivos generales
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias
7. Diseño de planes estratégicos

Se debe tomar en consideración estos pasos básicos para poder implementar un planeamiento estratégico adecuado, que involucra a todos los integrantes de la organización. En la figura N°4, se muestra un esquema sencillo del planeamiento

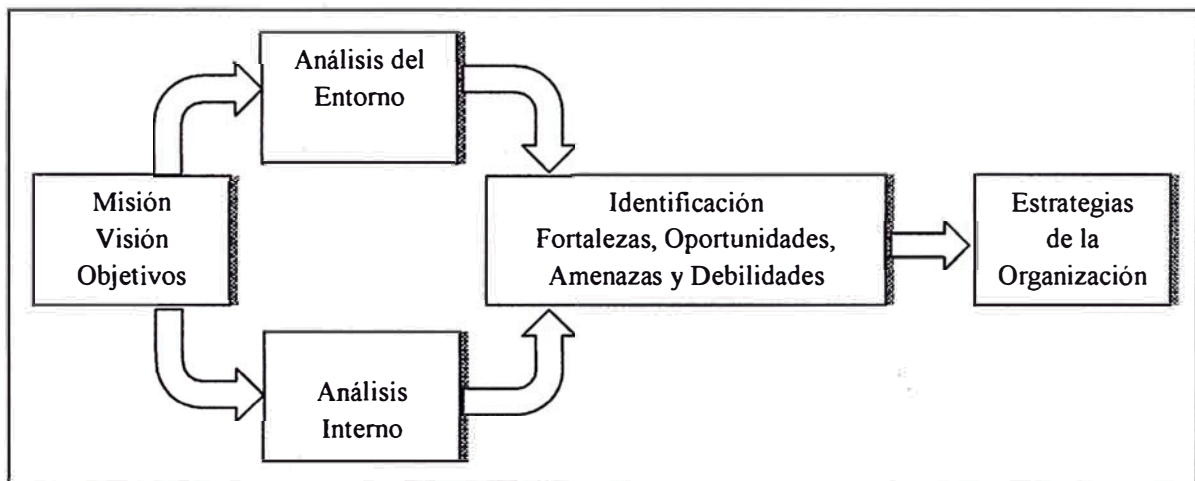
estratégico para una organización, partiendo de la visión, misión y objetivos se realizan los análisis internos y análisis externos de la organización que conllevan a identificar nuestras fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para poder implementar las estrategias de la organización.

## 2.6 Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Constituye del modelo que quiere ser la organización. Meta suprema y última que dá satisfacción plena al individuo y a la organización que queremos.

Una visión consta de metas grandes, poderosas y audaces que son planes ambiciosos que inspiran a toda la organización. Por lo general se requiere de 10 a 30 años de trabajo para alcanzarlas. Estas metas deben ser acompañadas de descripciones gráficas que muestren el panorama de cómo será alcanzar estas metas, que las hagan vibrantes, atractivas y tangibles.

Una visión bien concebida debe tener las siguientes características:



**Figura N°4:** Esquema plan estratégico

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la organización.



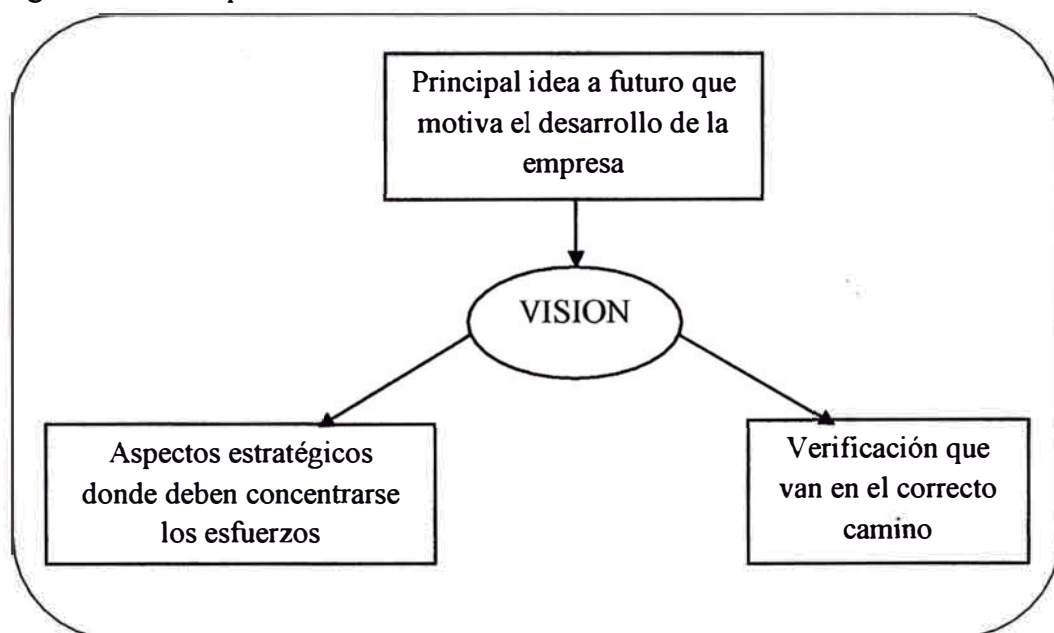
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la organización.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero no imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una organización, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ✓ ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ✓ ¿Hacia dónde queremos llegar?

La organización al responder estas preguntas debe hacerlo a conciencia y con criterio para que sea alcanzable la visión y además se pueda transmitir al personal para que se sienta identificado y comprometido con la organización.

Para un mejor entendimiento de la visión en una organización, en la siguiente figura N° 5 está plasmado el mecanismo de definición de la visión.



**Figura N°5:** Mecanismo de definición de la visión.

## 2.7 Misión

La misión es la razón de ser de una organización, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones básicas que la organización va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir dicha misión. En la misión se define; la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofrecer.

La misión de una empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la organización. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la organización, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar que productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Los elementos de la misión de una organización están reflejados en la figura N°6, se puede observar cómo están interrelacionados los elementos tales como: el propósito, los valores, la estrategia y las normas y conductas que conllevan a la misión de una organización.

## 2.8 Política

Las políticas son lineamientos generales, orientadores de la acción que limitan el campo dentro del cual se establecen los objetivos y se seleccionan e implantan las estrategias. Una condición importante para la formulación de las políticas, es que deben facilitar el logro de los objetivos de la organización y la implementación de las estrategias

Las políticas incluyen, los lineamientos de las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.



**Figura N°6:** Los elementos de una misión.

Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de informática de investigación.

Las políticas que se establecen a nivel corporativo se aplican a toda la organización, a nivel de divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos, las políticas son muy importantes para implantar las estrategias porque delinean lo que la organización espera de sus colaboradores y gerentes.

Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

## **2.9 Estrategia**

Las estrategias son acciones que se llevan cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Dentro de una organización la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

La decisión estratégica es aquella que es efectiva durante largos periodos, y afecta a la organización de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos. Es muy probable que el resultante de toda una serie de decisiones de este tipo, acabaran por deformar el carácter propio y la imagen de una compañía, la individualidad con que se le presenta ante diversos miembros y públicos, así como la posición que ocupará en la industria y el mercado. Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y gobernará en forma directa la movilización o despliegue de recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas.

En una organización firmemente establecida, algunos aspectos de este patrón de decisiones pueden ser inalterables, tales como el compromiso con la calidad, con

la tecnología avanzada, o bien con algunas materias primas, o con las buenas relaciones laborales. Otros aspectos de la estrategia, como la línea de producción, el proceso de manufactura, y la práctica y el estilo de ventas, han de modificarse antes, o al tiempo que el mundo está cambiando. Las determinantes básicas del carácter de una organización, si se les institucionaliza con conciencia, podrán subsistir en la organización, y lograrán conformar, con su consiguiente asignación de recursos, la naturaleza de cambios substanciales al hacer elecciones sobre mercado y productos.

Si cada organización tuviera que elaborar un breve enunciado de su estrategia, a partir de lo que concibe como su objetivo y finalidad, tendría que contar, con un enunciado preciso, que contemplará diversas categorías de decisión haciendo énfasis en indicar qué quiere ser o hacer

## **2.10 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes de todas las organizaciones.

En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

La cultura organizacional de una organización, ya sea grande o pequeña, debe basarse en principios que reflejen las creencias esenciales que se desarrollan en las relaciones con colaboradores, clientes y proveedores; lo que generará la base para un crecimiento sostenido, de tal manera que converjan la ganancia y competitividad comercial, con los valores éticos y humanos.

La cultura organizacional varía de organización a organización y busca promover que los empleados sean leales, comprometidos y fomenten el trabajo en equipo. Cuando la cultura en la organización es sólida se logra que todos los

colaboradores trabajen por objetivos en común para lograr que, tanto la organización como los empleados, crezcan de manera sobresaliente.

Los principios fundamentales que todas las organizaciones deberían aplicar para alcanzar una cultura organizacional en la que se logre trabajar por los objetivos comunes son: respeto por todas las personas, todos deben actuar con compromiso, debe existir confianza mutua, la empresa debe generar credibilidad y los colaboradores deben procurar mejorar continuamente su desempeño.

Para crear una cultura organizacional que permita a las personas desarrollarse en un ambiente adecuado y crecer personal y profesionalmente es necesario conocer los factores que ésta enfrenta. Los factores críticos son los cambios externos y la integración interna. El desafiante y cambiante entorno globalizado hace que sea indispensable que todos los colaboradores además de trabajar alineados a los objetivos y políticas de la empresa, actualicen sus conocimientos para ser altamente competitivos en el mercado. Por otro lado, al hablar de integración interna es primordial promover el desarrollo de una comunicación interna constante para así generar relaciones interpersonales sanas; también es necesario establecer límites, políticas y normas, una estructura organizacional clara y aplicar estímulos y sanciones según sea necesario.

### **2.11 Sector**

El sector es el espacio o región donde la organización se desenvuelve ya sea económicamente o comercialmente, dependerá mucho de la actividad o negocio que desempeñe la organización para poder establecer un dominio que pueda conquistar mercados potenciales.

El sector también es el ámbito donde se desarrollan actividades económicas. En la economía se divide al sector en tres partes:

- Sector primario, el que obtiene productos directamente de la naturaleza y que comprende actividades como la agricultura, ganadería, pesca, forestal o minería.

- Sector secundario, en este sector es el que transforma materias primas en productos terminados o semielaborados y que comprenden actividades como industrial, energía y construcción.
- Sector terciario, también llamado sector de servicios, es el que no produce bienes sino servicios y que comprenden las actividades como transporte, comunicaciones, turismo, educación, administración y sector comercial.

Además tomaremos herramientas que se utilizarán para el análisis del sector o entorno, como el modelo de las cinco fuerzas aplicadas al sector. Este modelo fue ideado por el estratega Michael Porter (1,981), que consiste en analizar las cinco fuerzas que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad de la empresa de un determinado sector.

Las cinco fuerzas que ejercen presión sobre la rentabilidad de la organización son las siguientes:

- 1) Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores.
- 2) Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes.
- 3) Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector.
- 4) Amenazas de nuevos competidores.
- 5) Amenazas de llegada de nuevos productos sustitutos

Para un mejor entendimiento de las fuerzas que ejercen presión a la empresa se puede verificar en la figura N° 7.

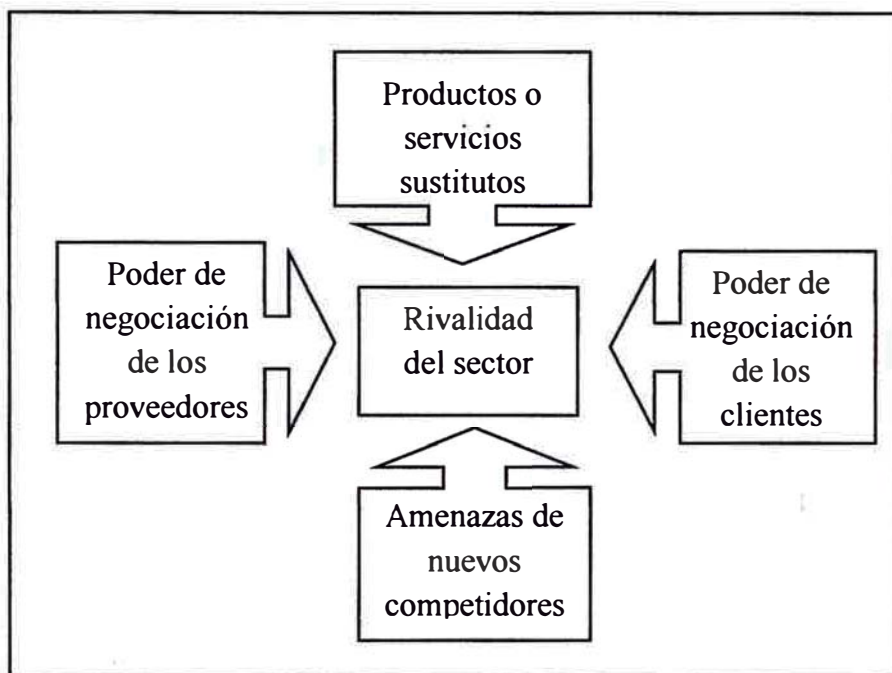
Se observa, que la rivalidad del sector recibe una presión por los productos o servicios sustitutos, poder de negociación de clientes y proveedores y amenazas de nuevos competidores.

## **2.12 Industria**

La industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

La industria también se define como un conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados.

Se sabe también que la industria, además de materia prima necesita de empresas. Para esto existen diferentes tipos de industria, según sean los que fabrican.



**Figura N°7:** Modelo de las cinco fuerzas aplicadas al sector.

La manufactura es la forma más elemental de la industria, la palabra manufactura significa “hacer a mano”, pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta.

### 2.13 Cadena de valor

Es un método para clasificar, analizar y entender la traslación de los recursos a través de los procesos que los convierten en productos y servicios finales. Se usa como mecanismo para analizar, mejorar la estructura de costo (productividad) y el valor añadido (producto diferenciado).

La cadena de valor está conformada por:



- 1) Las actividades primarias, se refieren a la creación del producto, diseño, fabricación, venta y post venta. El modelo de la cadena de valor se distinguen cinco actividades primarias como:
- Logística de entrada; comprende operaciones de recepción, gestionar los pedidos, distribución de las materias primas, etc.
  - Operaciones; procesamiento de las materias primas para producto final.
  - Logística de salida; almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
  - Marketing y venta; actividades de las cuales se dan a conocer el producto.
  - Servicio de postventa; actividades destinadas a mantener y realzar el producto.
- 2) Las actividades de apoyo; las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las actividades también llamadas secundarias, vienen hacer todas las actividades como: abastecimiento, infraestructura, recursos humanos, investigación y desarrollo.

En la siguiente figura N°8, se aprecia cómo se involucran las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.



**Figura N°8:** Las actividades de la cadena de valor

## 2.14 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos es el resume de las oportunidades y amenazas (riesgos) competitivas, tecnológicas, legales, gubernamentales, políticas, geográficas, demográficas, culturales, sociales y económicas.

Esta matriz responde a cuatro preguntas claves:

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza en el rendimiento total de la empresa?
- ¿Cuál es el peso promedio total de la empresa en el análisis de la matriz EFE?
- ¿Está sobre o por debajo del promedio de 2.50?

El procedimiento para construir la matriz EFE, es el siguiente:

- Se elabora una lista entre diez y veinte factores incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anota las oportunidades y después las amenazas.
- Se asigna un peso relativo a cada factor de, 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) el peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
  - 4 = una respuesta superior (oportunidad menor)
  - 3 = una respuesta superior a la media (oportunidad menor)
  - 2 = una respuesta media (amenaza (amenaza menor)
  - 1 = una respuesta mala (amenaza mayor)

Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.

- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización compite en una industria atractiva y está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 caracteriza a la organización que compite en una industria poco atractiva e indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas lo que significa que está enfrentando severos riesgos externos.

### **2.15 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

El procedimiento para construir la matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y

después las debilidades. Siendo lo más específico posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas.

- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa a una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación=4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

### **2.15 Matriz FORD**

La matriz FORD es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la organización, este instrumento de ajuste importante, ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro estrategias:

- Las estrategias de fuerzas y oportunidad (FO)
- Las estrategias de debilidades y oportunidades (DO)
- Las estrategias de fuerzas y amenazas (FA)

- Las estrategias de debilidades y amenazas (DA)

Para desarrollar esta matriz se requiere de juicios sólidos e identificación de los factores internos y externos.

- Las estrategias FO; usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO; pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias FA; aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Las estrategias DA; son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declararse en quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores claves, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco. Se puede apreciar en la figura N°9, el modelo de una matriz FORD. Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, F, D, O, A.

La matriz FODA sigue los siguientes ocho pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

**Figura N° 9:** La matriz Ford.

### **2.16 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (SPACE)**

La matriz Space es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

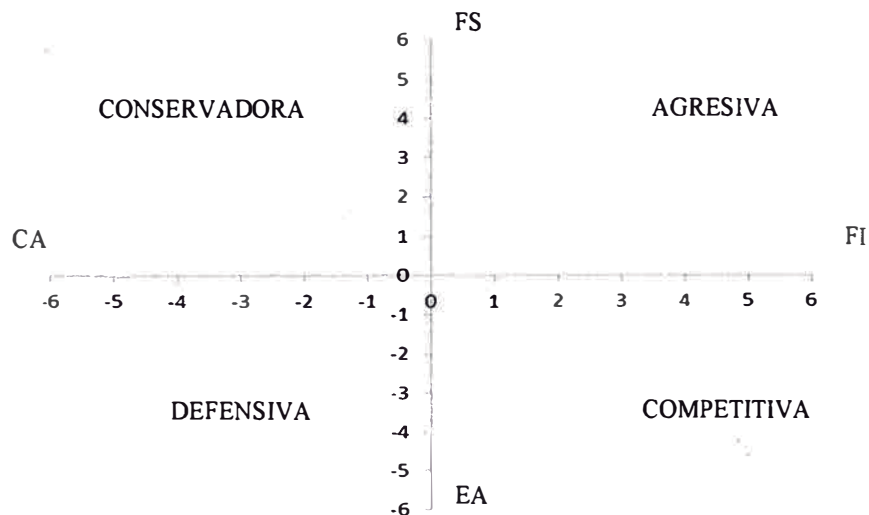
Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FS) y ventaja competitiva (CA), y dos dimensiones externas: estabilidad de ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estrategia global de la organización.

Dependiendo del tipo de la organización, numerosas variables podrían construir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz. Para esta matriz se debe preparar para la organización particular y se debe basar, en la medida de lo posible en información a base de datos.

Los pasos requeridos para preparar una matriz space son:

- Se selecciona una serie de variables que incluyen la fuerza financiera (FS), la ventaja competitiva (CA), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

- Adjudicar un valor numérico para las dimensiones FS y FI de:  
+1 (peor) y + 6 (mejor).  
Asignar un valor numérico para las dimensiones EA y CA de:  
-1 (peor) y - 6 (mejor).
- Calcular la calificación promedio de FS, CA, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Se anota las calificaciones promedio de FS, CA, EA, FI en el eje correspondiente de la matriz.
- Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Se suma las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. Como se puede apreciar en la figura N°10.



**Figura N°10:** Gráfica para la matriz Space

- Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el cuadrante **Agresivo** de la matriz, está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

- Cuando el vector direccional aparece en el cuadrante **Conservador** de la matriz, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.
- El vector direccional puede estar en el cuadrante **Defensivo** de la matriz, que sugiere que la empresa se debe concentrar en las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.
- El vector direccional puede estar en el cuadrante **Competitiva** de la matriz, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

### 2.17 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz interna externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas un diagrama esquemático.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave:

- Los totales ponderados del EFI en el eje X.
- Los totales ponderados del EFE en el eje Y.

Hay que recordar que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se deriven de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. Los totales ponderados que se tendrán para la matriz IE de las matrices EFE y EFI indicarán la posición interna o externa según la matriz, ya sea débil o baja, promedio o intermedia y fuerte o alta.

En el eje X de la matriz IE tiene un total ponderado provenientes de la matriz EFI puede pertenecer a la siguiente posición:

- ✓ Si el total ponderado está entre 1.0 y 1.99 la posición es débil.
- ✓ Si el total ponderado está entre 2.0 y 2.99 la posición es promedio.



- ✓ Si el total ponderado está entre 3.0 y 4.0, la posición es fuerte.  
En el eje Y de la matriz IE tiene un total ponderado provenientes de la matriz EFE puede pertenecer a la siguiente posición:
- ✓ Si el total ponderado está entre 1.0 y 1.99 la posición es baja.
- ✓ Si el total ponderado está entre 2.0 y 2.99 la posición es media.
- ✓ Si el total ponderado está entre 3.0 y 4.0, la posición es alta.

La matriz I-E se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. Esta matriz se puede apreciar en la figura N°11.

En primer lugar; se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería:

“Crecer y construir”, las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o las integrativas (integración hacia atrás o hacia delante e integración horizontal), tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo lugar; las divisiones que caen en las celdas III, V y VII, se pueden administrar mejor con las estrategias de:

“Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo de producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercer lugar; las divisiones que caen en las celdas VI, VIII y IX, se recomendaría aplicar las estrategias de:

“Cosechar y desinvertir”

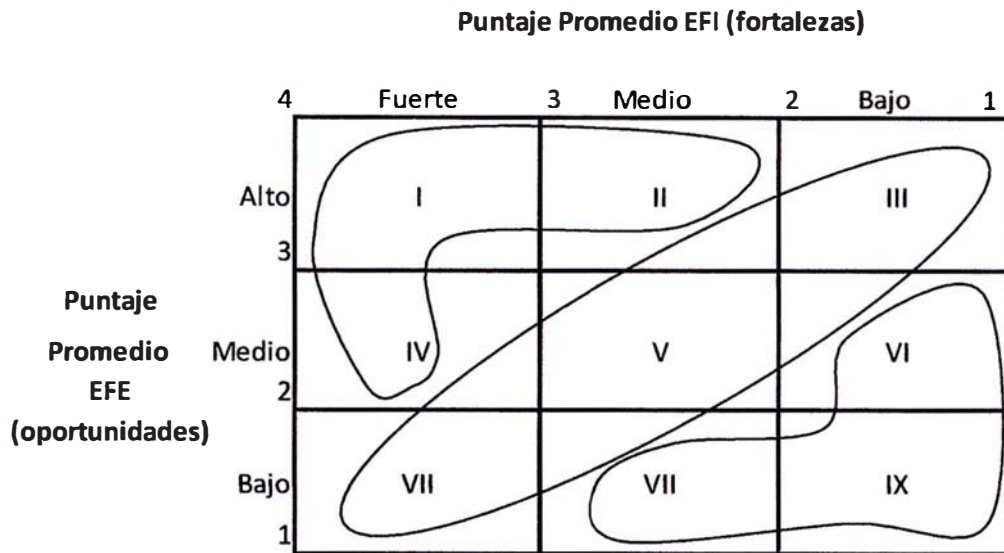
Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o fuera de la celda I en la matriz IE.

## **2.18 Matriz de opciones estratégicas (QSPM)**

Para construir la matriz de opciones estratégicas se debe seguir los siguientes pasos:

- Transcribir de la matriz de factores internos (EFI) a la matriz QSPM, las fortalezas y sus ponderaciones correspondientes.

- Transcribir de la matriz de factores internos (EFI) a la matriz QSPM, las debilidades y sus ponderaciones correspondientes.



**Figura N°11: Grafica de la matriz Interna Externa (I-E)**

- Transcribir de la matriz de factores externos (EFE) a la matriz QSPM, las oportunidades y sus ponderaciones correspondientes.
- Transcribir de la matriz de factores externos (EFE) a la matriz QSPM, las amenazas con sus ponderaciones correspondientes.
- En los cuadrados de la opción A y opción B, consigue las opciones elegidas, luego de utilizar la matriz FORD (En caso de que sólo existan dos alternativas estratégicas).
- Determine los puntajes de atracción, estos se definen en valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas (en este caso particular A y B). Los puntajes de atracción se determinan examinando cada factor interno y externo, uno a la vez y formulando la siguiente pregunta:  
**¿Este factor tiene algún efecto en la elección de estrategias que se están analizando?** Si la respuesta es sí, entonces la estrategia debe ser evaluada en relación a este factor. De manera específica, se debe asignar a cada estrategia de una serie dada de alternativas los puntajes de atracción correspondientes, donde:

- 1 = la estrategia no es aceptable
- 2 = es posible aceptar la estrategia
- 3 = es probable que se acepte la estrategia
- 4 = la estrategia es la más aceptable

Sin embargo si la respuesta a la pregunta es no, indicando que el factor clave correspondiente no produce efectos en la elección específica, que se ha hecho, no se debe asignar puntaje de atracción a las estrategias de esa serie.

Compute los puntajes de atracción totales: estos se definen como el producto de la multiplicación de los puntajes ponderados por los puntajes de atracción (valuación) de cada fila. Los puntajes de atracción totales indican la atracción relativa de cada estrategia considerando solamente el impacto del factor interno o externo adyacente.

Finalmente se computa la suma total de atracción, que es la suma de los puntajes de atracción totales de una Opción estrategia de la matriz de evaluación de opciones (QSPM). Esta suma total de los puntajes de atracción revela que estrategia es la más atractiva de cada serie de alternativas. Los puntajes más elevados indican estrategias con mayor atracción, considerando todos los factores internos y externos relevantes que podrían impactar en las decisiones estratégicas.

### **III. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRAGANCIAS AROMATICAS**

#### **3.1 Aspectos Generales de la Empresa.**

##### **3.1.1 Antecedentes**

La organización en el área de fragancias, es muy reconocida en el mercado local por tener exclusividad y calidad entre los competidores que existen en el mercado peruano.

Los clientes saben que las fragancias de la empresa tienen una prestigiosa calidad y que por lo tanto dichas fragancias valen más a comparación de otras empresas del mercado.

Se sabe que en el mercado local existe una competencia muy variada, es decir, se tienen empresas que fabrican y producen fragancias a nivel local y también fragancias que se comercializan por empresas que importan a nuestro país buscando representaciones exclusivas, dentro de este grupo de empresas se encuentra Fragancias del Perú SA.

Las competidores locales como Aromas S.A., Collazos Perú SA, son empresas que fabrican localmente, y otras empresas tales como: Masetyn SAC, Aciro Perú EIRL, Monnata S.A. Brintak S.A.C, son representantes exclusivos de grandes corporaciones internacionales, casas perfumistas como Firmenich, IF&F, Givaudan.

##### **3.1.2 Administración y Estrategias**

###### **3.1.2.1 Visión**

La visión de la empresa es:

“Ser líderes en el mercado de fragancias aromáticas en Latinoamérica desarrollando una relación duradera con nuestros clientes basados en nuestros valores”. Nuestros valores son:

→ **Foco en el cliente:**

Toda nuestra cadena de acciones está siempre pensada en satisfacer las necesidades del cliente.

→ **Excelencia**

Sólo entregaremos la mejor alternativa con la que estemos seguros que los productos de nuestros clientes serán un éxito en los mercados que compitan.

→ **Eficiencia**

Nuestra ventaja competitiva la obtendremos sobre la base de una alta eficiencia en costos y en tiempos de respuesta, de manera de traspasar estas ventajas a nuestros clientes.

→ **Perseverancia**

Sabemos que para competir debemos trabajar duro. Somos un equipo de profesionales y trabajadores de alto rendimiento y amplia experiencia, quienes gracias al trabajo constante y a nuestro altísimo nivel de compromiso, logramos día a día satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

### **3.1.2.2 Misión**

La misión de nuestra empresa es:

“Crear las mejores fragancias aromáticas para hacer exitoso los productos de nuestros clientes”.

### **3.1.2.3 Objetivos**

Los objetivos que tiene trazado la empresa son los siguientes:

- Para el año 2014, alcanzar una posición agresiva en el mercado peruano en fragancias aromáticas para las líneas de productos cosméticos y cuidado personal. Incursionando a los diferentes sectores socioeconómicos a través de ferias o eventos cosméticas a nivel nacional, además realizando transferencia de conocimiento con clientes potenciales

- que necesiten asesoría para fabricar productos de la línea cosmética a sectores socioeconómicos medianos y bajos.
- Mantenerse y seguir creciendo en el mercado de productos Household (cuidado del hogar), incrementado para el año 2014 un crecimiento anual en las ventas de un 10%, se sabe que la empresa es muy reconocida en niveles socioeconómicos altos (grandes empresas), pero en niveles socioeconómicos medianos y bajos (medianas y pequeñas empresas) todavía falta conquistar, ya que estos representan el 70% del mercado, para incursionar en estos mercados potenciales, la organización tomará una política de calidad y servicio, captando así nuevos clientes.

### **3.1.3 Portafolio de productos**

La empresa dispone de una gama de productos (fragancias aromáticas) para el éxito de nuestros clientes, nuestras fragancias están destinadas a los siguientes productos como:

- Fragancias aromáticas para productos cosméticos y cuidado personal, tales como: para cuidados de la piel y cabello (Shampoo, acondicionadores, gel, cremas faciales y corporales)
- Fragancias aromáticas para perfumería fina (perfumes, colonias, etc.)
- Fragancias aromáticas para productos de cuidados del hogar (household) como:
  - ✓ Para aseo del hogar: limpiadores multiusos, lavavajillas, ceras, etc.).
  - ✓ Para limpieza textil: Detergentes Líquidos, suavizantes, jabones de lavar, etc.)
  - ✓ Desodorantes ambientales (aerosoles).
- Fragancias aromáticas para productos industriales como: plásticos, textiles y papeles, en este rubro también pertenecen los fabricantes de pinturas y pegamentos.

### **3.1.4 Área de marketing**

El área de marketing de la empresa, sirve de apoyo al área comercial, y es fundamental su participación para el cierre de algunos negocios de gran envergadura.

Se torna muy crucial esta área en la empresa porque ayuda a realizar una selección y búsqueda muy exclusiva de los diferentes productos que llevan fragancias, usando algunas herramientas de búsqueda que ayuden a los clientes a tomar decisiones para la fabricación de productos finales.

El área de marketing en estos últimos años, ha constituido importante relevancia en el logro de los objetivos de ventas para la organización, marcando la diferencia al frente de sus competidores locales por sus estudios de mercado sentando las bases y que han impulsado contundentemente al área comercial adquirir negocios rentables para la empresa.

## **3.2 Formulación del plan estratégico**

### **3.2.1 Análisis del ambiente externo**

#### **3.2.1.1 Entorno indirecto**

##### **A. Social**

- En el país, los programas del estado implementados por el gobierno ponen a la sociedad en un ambiente de estabilidad (inclusión dándole participación directa).
- Debido a que el Perú mantiene una economía estable en el desarrollo del ámbito de transporte, salud y educación, se torna más dinámico, por lo cual la descentralización es ahora más efectiva, ya no solo Lima es el Perú. Esto permite que se genere mayor capacidad de respuesta a las necesidades locales.
- El desarrollo sostenible como la minería, pesca, agricultura entrega a nuestro país una estabilidad económica, generando confianza a

inversionistas extranjeros y nacionales que decidan en apostar por una empresa en el Perú.

- El desarrollo sustentable como los planes de abastecimientos de accesos de servicios de luz, agua, desagües, que dará a las ciudades más alejadas una buena calidad de vida.

#### **B. Cultural**

Las empresas extranjeras le dan un valor humano a la mano de obra de nuestro país, considerando las capacidades, habilidades y sobre todo la creatividad del personal, desenvolviéndose en condiciones muy exigentes.

#### **C. Político**

El Perú ofrece un marco político estable para la inversión extranjera, por tal motivo es visto internacionalmente como un buen nicho de mercado potencial.

#### **D. Tecnológico**

- El uso de las tecnologías ahora en las empresas están en la vanguardia mundial, las distancias geográficas no son obstáculos para introducir productos en los mercados, en nuestro país el uso del internet creció rotundamente, abriendo camino para la introducción de mercados.
- La tendencia de las fragancias micro-capsuladas, que está revolucionando en el mercado de detergentes líquidos y suavizante textiles

### **3.2.1.2 Entorno directo**

#### **A. Análisis competitivo de la industria**

El PBI mantiene un crecimiento anual de 6.5% aproximadamente, aunque el mercado de la fragancia no se ve reflejado por tener otros sectores de la economía con mayores crecimientos, sin embargo la creciente demanda de productos cosméticos, farmacéuticos y perfumería mejora también la demanda de las fragancias insumos necesario para dichas industrias.



Fragancias del Perú S.A está a la vanguardia con la ciencia y la tecnología, lo cual permite estar innovando nuevas fragancias con las últimas tendencias de Europa, Estados Unidos, Asia, soportados con estudios de mercado y presentaciones que son muy bien recibidas por los sus principales clientes

Una de las estrategias de ventas que tiene la empresa, es realizando presentaciones con su personal de marketing y de soporte técnico cediéndoles la exclusividad de cada fragancia, asesorando y guiando al cliente a escoger el camino del éxito para el lanzamiento de algún producto que desee introducir al mercado.

El producto es presentado en aplicación a las dosis sugeridas y una muestra de la fragancia que será evaluada en la base del cliente.

## **B. Modelo de las cinco fuerzas aplicadas al sector**

### **1. Poder de negociación del comprador.**

#### **- Alto**

- Volumen alto de compras. Es una fortaleza para el comprador puesto que en el sector de las fragancias por lo regular se usan cantidades pequeñas, pero para el sector de detergentes, suavizantes, limpiadores y ambientadores los volúmenes son altos y esto les permite tener una fortaleza como compradores.
- Numerosas ofertas de compra. Existen muchos competidores que desarrollan, fabrican y distribuyen fragancias de forma local.
- La empresa tiene la capacidad de competir por volúmenes para bajar precios, ya que cuenta con una planta de fabricación de fragancias en Chile, en donde se negocia con los proveedores de materia prima por la compra en volúmenes reduciendo así los costos de fabricación.

## **2. Riesgo de ingreso de competidores potenciales.**

-Altas

- Poder alto de negociación. Por ser volúmenes altos, esto le permite al comprador tener un alto poder de negociación con proveedores para mejorar los precios.
- Alta imagen. La empresa tiene una baja en imagen por lo cual produce un efecto de desconocimiento.

## **3. Rivalidad entre firmas existentes**

-Alto

- Competidores fuertes. El segmento de fragancias tiene competidores de mucho respeto, son muy fuertes competitivamente en innovación y tecnología, es una batalla muy dura.
- Precios bajos. Debido a que los grandes competidores manejan economía de escala, pueden tener mejores costos y dar menores precios.

## **4. Poder de negociación del proveedor**

-Altas

- Alto poder de negociación. Debido a que el comprador maneja volúmenes altos de compra y decisión en la compra, esto hace que el proveedor tenga un bajo poder de negociación.
- Alta innovación. Nuestra empresa tiene los recursos suficientes frente a sus competidores.

## **5. Amenazas de productos sustitutos**

- Bajo

- En el mercado de fragancias no existen sustitutos, cada fragancia es única y exclusiva para cada cliente, debido a que en estos sectores de productos de aseo y limpieza se utilizan fragancias muy económicas por lo que no aplica hacer un sustituto con materias primas naturales.

### 3.2.1.3 Identificación de oportunidades y amenazas

#### 1) Oportunidades

- Tiene un crecimiento muy fuerte en el sector construcción de viviendas por lo que los productos para los cuidados del hogar también indirectamente aumentaría.
- Usando la transferencia tecnológica para aperturar ventas de fragancias mediante “cliente express” (atención por vía web). Estar a la vanguardia de la tecnología frente a sus competidores, se tienen equipos de ultra generación.
- Se tiene una expectativa de crecimiento para el sector de fragancias aromáticas, en los diferentes rubros.
- La posibilidad de ingreso a nuevos mercados (pinturas, textiles, papel).

#### 2) Amenazas

- Cuenta con grandes competencias de fabricaciones de fragancias aromáticas en forma local, y además con empresas que la importan aumentando la competitividad.
- Las restricciones aduaneras afectan las importaciones de las fragancias.
- Ingresos de nuevos competidores, en los últimos años ha aumentado la cantidad de proveedores de fragancias.

### 3.2.1.4 Matriz de factores externos

La matriz de factores externos agrupa las oportunidades y amenazas que presenta la organización, colocándole un peso de importancia relativa considerando, la situación actual de la empresa, para luego encontrar un puntaje promedio. En la tabla N°1 se logra apreciar el puntaje promedio de 3.15 indica que la empresa está compitiendo en una industria muy atractiva, por lo que está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, esto quiere decir que; las estrategias de la empresa están siendo muy bien aprovechadas por las oportunidades existentes y minimizando los efectos negativos de sus amenazas externas.

### 3.2.2 Análisis del ambiente interno

#### 3.2.2.2 Estrategias y posicionamiento

- La empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado para productos de mercado del hogar, ya que goza de buena aceptación por ser de calidad y precio razonable, es por ello que actualmente posee un 20%

**Tabla N°1: Matriz de factores externos**

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
Crecimiento en el sector construcción	0.15	4	0.60
Uso de la Tecnología de vanguardia	0.15	3	0.45
Posibilidad de ingreso a nuevos mercados	0.25	4	1.00
Expectativa de crecimiento de las fragancias	0.20	4	0.80
competidores de fabricación de fragancias locales	0.10	1	0.10
Restricciones aduaneras, más control	0.10	1	0.10
Ingreso de Nuevos competidores	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>

de participación en las ventas totales del mercado. Ante ello y con la finalidad de ganar más terreno, aumentando en 10% adicional para el próximo año, establecerá las siguientes estrategias:

- Incursionar de manera agresiva en otros mercados (Industrial, cosméticos) existentes y cautivos para ser reconocido en las pequeñas empresas, buscando nichos de mercados.
- Apalancamiento con otras alternativas de fragancias existentes por las que toman tiempo en llegar desde casa matriz.

#### 3.2.2.1 Ventajas y desventajas de la cadena de valor

- La empresa se encuentra en una mejora continua por lo que está en constante desarrollo e innovación de nuevas fragancias. El área de marketing de la mano con el área de investigación y desarrollo, están en la constante búsqueda de nuevas tendencias que se presentan en el mercado mundial o tratando de encontrar alguna inspiración que sea del completo agrado de la cartera de clientes de la organización, se realizan algunas

evaluaciones sensoriales para verificar el nivel de aceptación de alternativas presentadas.

- La cadena de valor está conformada por actividades primarias y de apoyo, las primarias están en relación con la creación de nuevas fragancias para su posterior venta. Y las de apoyo son aquellas las que permiten llevarse a cabo con las actividades primarias, estas actividades de apoyo pueden ser las áreas de administración, investigación y desarrollo, recursos humanos, marketing, de la organización. Todas las áreas participarán en las continuas evaluaciones sensoriales que laboratorio organice para obtener los comentarios y opiniones (focus group) que se tomará de base para poder ofrecer a nuestra cartera de clientes las fragancias seleccionadas.

### **3.2.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades**

#### **1) Fortalezas**

- El respaldo técnico y comercial de la casa matriz para ofrecer productos de calidad a nuestros clientes.
- Contar con un laboratorio local de aplicaciones y personal calificado para dar respuesta inmediata a las necesidades de nuestros clientes.
- Tener dos plantas de fabricación de fragancias aromáticas en Latinoamérica, una en Chile y otra en Brasil.
- Contar con las últimas tendencias de la región Latinoamericana o a nivel mundial usando herramientas de información; como por ejemplo el último lanzamiento de shampoo o perfume de las grandes cadenas de empresas a nivel mundial, en donde se puede identificar las nuevas fragancias.
- La casa matriz cuenta con ISO 9001 y además nuestras fragancias están validadas por organismos internacionales (IFRA – International Fragrance Association) que permiten el uso de las fragancias a las diferentes aplicaciones.

## 2) Debilidades

- El proceso de importación (lead time) que toma traer de casa matriz las fragancias aromáticas.
- La fuerte dependencia de casa matriz por la variedad de fragancias.
- Priorizar la atención de los clientes enfocándose a los de mayor volumen de compra.
- No contamos con fabricación local de fragancias.

### 3.2.2.4 Matriz de factores internos

La matriz de factores internos reúne las fortalezas y debilidades de la empresa dándoles un peso relativo según a criterio de la situación actual que viene atravesando la organización.

En la tabla N°2 se muestra la matriz de factores internos de la empresa. Se logra observar que la calificación es por encima del 2.5 el cual indica que la empresa tiene una posición interna fuerte. Se puede observar también que sus mayores fortalezas se encuentran en el soporte técnico y respaldo de la casa matriz, lo que permite darle la confianza al cliente por la calidad de nuestras fragancias. Sin embargo su mayor debilidad radica en tener una mejor selección de sus clientes, darle una buena prioridad, para su mejor atención.

## 3.2.3 Formulaciones de estrategias

### 3.2.3.1 Matriz Ford

La matriz Ford es una herramienta estratégica que nos proporcionará la situación actual de la organización, para esto se debe tomar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa que obtuvieron de las matrices externas e internas de la organización y llevarlas a la matriz que se muestra en la figura N°12.

**Tabla N°2:** Matriz de factores internos.

<b>FACTOR INTERNO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
Respaldo técnico comercial de casa matriz	0.20	4	0.80
Contar con un laboratorio de aplicaciones	0.10	4	0.40
Plantas de fabricación en Brasil y Chile	0.15	3	0.45
Contar con herramientas de información	0.10	3	0.30
Contar con ISO 9001	0.10	3	0.30
Proceso de importación	0.10	1	0.10
Fuerte dependencia de casa matriz	0.10	1	0.10
Priorizar atención a clientes	0.10	2	0.20
No contamos con fabricación local	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

En la matriz foda, se cruza las debilidades con las oportunidades y amenazas, de aquí se tiene una nueva estrategia que la organización deberá aplicar.

Por otro lado, las fortalezas se cruzan con las oportunidades y amenazas, dando otras nuevas estrategias, que deberán hacer aplicadas por la organización.

### **3.2.3.2 Matriz Interno – Externo (I – E)**

Se construye la matriz I-E, a partir de la información de los totales ponderados obtenidos de la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y de la matriz de evaluación del factor interno (EFI).

En la gráfica N°1 se puede apreciar en que ubicación se encuentra la organización y se podrá notar que estrategia se deberá aplicar.

Colocando en la matriz I-E los valores provenientes de las matrices EFE (3.15) y EFI (2.75) que son el promedio ponderado de cada matriz respectivamente

### Puntaje Promedio EFI

		4 Fuerte	3 Medio	2 Bajo	1
Puntaje Promedio EFE	Alto	I	II	III	
	Medio	IV ●	V	VI	
	Bajo	VII	VII	IX	

**Grafica N°1: Matriz I – E**

Luego de colocar el punto en nuestra matriz I-E se logra apreciar que se encuentra ubicado en el cuadrante IV, lo que significa, que la organización debe “CRECER Y CONSTRUIR”, aplicando las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de productos).

#### 3.2.3.3 Matriz Space

La matriz Space se construye a partir de la posición estratégica interna EFI y externa EFE de la empresa, colocando la capacidad financiera y ventaja competitiva en la posición interna y la estabilidad ambiental y poder industrial en la posición externa, estos cuatro factores son determinantes para la posición estratégica de la empresa. Se puede apreciar los valores ubicados en la tabla N°3.

En el gráfico N° 2, se obtiene el vector direccional que se encuentra situado en el cuadrante agresivo de la matriz, lo que indica que la empresa tiene posición sólida financiera o fuerte y que obtendrá ventajas competitivas importantes.



<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respaldo técnico Comercial de casa matriz</li> <li>2. Contar con un Laboratorio de Aplicaciones</li> <li>3. Plantas de Fabricación en Brasil y Chile</li> <li>4. Contar con Herramientas de información (GPD)</li> <li>5. Contar con ISO 9001</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de importación</li> <li>2. Fuerte dependencia de casa matriz</li> <li>3. Priorizar atención a clientes</li> <li>4. No contamos con fabricación local</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento en el sector construcción</li> <li>2. Uso de la Tecnología de vanguardia</li> <li>3. Posibilidad de ingreso a nuevos mercados</li> <li>4. Expectativa de crecimiento de las fragancias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maximizar los recursos técnicos y productivos para cubrir la demanda que se avecina</li> <li>2. Abastecer a nuestro laboratorio local con las nuevas tendencias en fragancias a nivel mundial, para estar preparados al ingreso de nuevos mercados y existentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar apalancamientos con alternativas de fragancias de stock local para minimizar los tiempos de entregas con fragancias nuevas.</li> <li>2. Tomar criterios de selección de clientes potenciales, dando prioridad a los que conforman el 80-20</li> </ol>	
<b>AMENAZAS</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar la presencia y respaldo de nuestra casa matriz para minimizar a nuestros competidores locales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar constantemente los inventarios, de la mano con el cliente, para poder proyectar y así poder abastecer de fragancia con el tiempo justo.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competidores de fabricación de fragancias locales</li> <li>2. Restricciones aduaneras, más control</li> <li>3. Ingreso de Nuevos competidores</li> </ol>			

**Figura Nº 12:** La matriz Ford

Tabla N° 3: Matriz space

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<b>FS: Capacidad financiera</b>		<b>EA: Estabilidad ambiental</b>	
Deuda/Capital	5	Inestabilidad de la demanda	-5
Ventas netas	5	Barreras de ingreso	-1
Liquidez	5	Tecnológicamente estable	-1
Capital de trabajo	5	Precios de competidores	-4
<b>Promedio</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3</b>
<b>CA: Ventaja competitiva</b>		<b>FI: Poder industrial</b>	
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	4
Know How de Mercadeo	-1	Know How técnico	5
Calidad de producto	-1	Productividad	5
<b>Promedio</b>	<b>-2</b>	<b>Promedio</b>	<b>5</b>

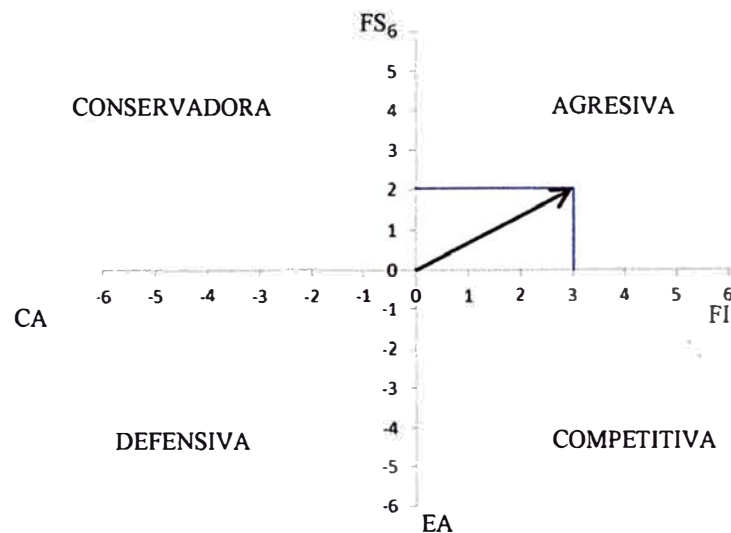


Gráfico N°2: Ubicación del vector posición estratégica.

La compañía debe optar por estrategia de tipo agresivo como son el desarrollo y la penetración de mercado.

#### **3.2.3.4 Matriz de opciones estrategias (QSPM)**

De la información obtenida de las matrices FODA, BCG, I-E y SPACE, de estas matrices podemos resumir las estrategias que deberá seguir la empresa:

- (1) Desarrollo de nuevos productos
- (2) Penetración de mercado

Para evaluar las estrategias obtenidas utilizaremos la matriz de planeamiento estratégico cuantitativo (QSPM) que se genera a través de los factores críticos internos y externos como podemos apreciar en la tabla N°4, de la matriz QSPM, donde se encuentran los factores externos e internos. Los pesos se asignan a criterio de la empresa.

#### **3.2.4 Evaluación y selección de las estrategias**

De la tabla N°4, la matriz QSPM, se obtiene que la estrategia más recomendable que debe seguir la empresa, es que tiene que realizar de forma agresiva la estrategia de “Penetración de mercado”, en donde se obtuvo mayor promedio según la matriz QSPM (139), esto permitirá llegar a los mercados cautivos (Cosméticos) y seguir atendiendo a los mercados ya existentes (Clientes de cuidados del Hogar).

Por otro lado, la estrategia de penetración de mercado puede ser complementada con la estrategia de “Desarrollo de nuevos productos”, dirigida a los sectores industriales (Plásticos, Pinturas), ya que por el momento no se tiene mucha fuerza comercial.

#### **3.2.5 Implementación y control de la estrategia**

##### **• Campo Administrativo:**

Ya definido nuestro objetivo en relación a mantenerse y seguir creciendo en el mercado, el primer paso es involucrar a todo el personal, iniciando con nuestros

accionistas, directores, gerentes, jefes y colaboradores todos, esto se puede dar mediante medios difusores tales como juntas informativas, revistas informativas, juntas de equipos; entre otros.

**Tabla N°4: La Matriz QSPM**

<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>Pesos</b>	<b>Desarrollo de Nuevos Productos</b>		<b>Penetración de Mercado</b>	
<b>INTERNO</b>					
Respaldo técnico comercial de casa matriz	4	2	8	4	16
Contar con un Laboratorio de aplicaciones	4	4	16	4	16
Plantas de fabricación en Brasil y Chile	3	4	12	2	6
Contar con herramientas de información	3	3	9	1	3
Contar con ISO 9001	3	3	9	3	9
Proceso de importación	1	1	1	4	4
Fuerte dependencia de casa matriz	1	4	4	3	3
Priorizar atención a clientes	2	2	4	4	8
Capacidad de operación área de ventas	2	1	2	4	8
<b>EXTERNO</b>					
Crecimiento en el sector construcción	4	4	16	4	16
Uso de la tecnología de vanguardia	3	3	9	3	9
Posibilidad de ingreso a nuevos mercados	4	4	16	4	16
Expectativa de crecimiento de las fragancias	4	4	16	4	16
Competidores de fabricación de fragancias locales	1	2	2	4	4
Restricciones aduaneras, más control	1	1	1	1	1
Ingreso de nuevos competidores	2	2	4	2	4
<b>TOTALES</b>		<b>129</b>		<b>139</b>	

Este proyecto deberá contar con un líder el cual se encargará de dar seguimiento cotidiano a los avances del proyecto garantizando la optimización de los recursos

asignados para tal fin, todo esto se obtiene con el feedback constante del líder con los que realizan el proyecto.

- **Marketing:**

Realizar reuniones continuas para generar una lluvia de ideas con todo el personal de la organización para luego ir ajustando estas y que al final queden las más relevantes y de mayor impacto en beneficio de la empresa, aquí hay que tener en cuenta las de mayor impacto con facilidad, podemos mencionar el uso de la web para diseminar nuestra marca, visita de los vendedores a los clientes manifestando el corebusiness de la empresa (venta más que producto sino también servicios, inventarios confiables, atención oportuna, asesoría técnica; etc.), esto puede ayudar al posicionamiento de la marca en el mercado “servicio y producto”.

Respecto a la segmentación de mercado hay herramientas que nos ayudarán a realizarlo, aplicar la regla de Pareto que es muy conocido como el 80-20, que nos ayudará a dar prioridad a los clientes que facturan el 80% y que representan el 20% de la cartera de clientes, esto maximizará los tiempos de atención. Verificar cuanto volumen vendo con lo que cuesta en soles, al final se ve cual es el margen. Esto se implementa haciendo un plan de seguimiento de resultados (focus group, encuestas si conocen la marca, reportes de ventas).

- **Finanzas:**

Los estados financieros deberán conocerse en tiempo y forma por los líderes del proyecto con el fin de saber si van por buen camino o de lo contrario cambian de estrategia.

Algunas veces ocurre un cambio inusitado en el comportamiento del mercado muchas veces atípicos y aislados (cabe mencionar, cambios políticos y sociales, desastres naturales, casos de guerra, etc.).

- **Investigación y Desarrollo:**

Capacitar al personal, llevando a los colaboradores de esa área a las casas matrices con el fin de transferir conocimiento y tecnología. Tener un plan de inducción al personal a diferentes países que cuenten con la tecnología requerida, en el caso de innovaciones o nuevos productos.

Tener actas y/o registros en donde se guarde todos los avances y desarrollos de los productos.

Presentar un plan de desarrollo de actividades anual, cronograma de presentación de productos y actualizar estos cronogramas si es que ingresa un producto nuevo por estudiar.

Tener un cronograma de capacitación al personal, la idea es que ellos estén a la vanguardia con las actuales investigaciones, propuestas, y demás.

- **Sistema de información computarizada:**

Contar con herramientas sofisticadas y robustas para la comunicación interna y externa. Es vital contar con un sistema integrador el cual permite la sinergia en tiempo y forma entre las diversas aéreas de la empresa.

Hoy en día se utiliza el E.R.P. (Enterprise Resource Planning), entre lo más conocidos mencionamos: SAP, Oracle 500, O7, ADIRES, etc.

Es relevante contar con un área dentro de nuestras instalaciones con el fin de atender cualquier problema a presentarse con el software. Y si se tiene, que sea lo más fluido.

## IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

1. De la matriz FORD, podemos concluir que la empresa debería tomar la estrategia de sobre impulsar las ventajas de contar con una casa matriz, quien respalda y garantiza el uso de las fragancias para los distintos productos.
2. En la matriz FORD, se concluye también que se debería invertir en el desarrollo de nuevas fragancias para los diferentes tipos de productos (pinturas y plásticos), debido al incremento del sector construcción en el país, se avizora un crecimiento potencial en ventas, ya que haber más viviendas se consumirán más productos de limpieza, más pintura, etc.
3. Según la matriz FORD, se concluye que la empresa debería contar con un eficiente laboratorio de aplicaciones en el país con el que intentan cumplir con los clientes en tiempo y forma.
4. De la matriz EFE, se concluye que la empresa está compitiendo de manera excelente en el mercado local, lo que permite aprovechar al máximo sus oportunidades sobre la creciente del sector construcción y a la vez minimizar sus amenazas frente al ambiente externo, repercusión de la economía mundial sobre nuestro país.
5. De la matriz EFI, se concluye que la empresa tiene una posición fuerte interna lo que significa que deberá aprovechar esta posición para que logre captar nuevos clientes en el mercado local, además de reforzar el soporte técnico y el respaldo de la casa matriz, que permitirá a los nuevos clientes tener la confianza de aplicar nuestras fragancias en sus productos.

6. En el giro de fragancias derivadas a grupos de limpieza encuentran altos volúmenes de ventas, por ende les permite disminuir costos comprando sus insumos a menor costos “mayor volumen de compra de insumos, menor costo”, esto le permite a la compañía tener un alto poder de negociación con proveedores para mejorar los precios.
7. El segmento de fragancias tiene competidores con mucho respeto, y muy fuertes en recursos, competitividad, innovación y tecnología, es una batalla fuerte. Debido a que los grandes competidores manejan economía de escala pueden tener mejores costos y dar mejores precios.
8. En el mercado de fragancias no existen sustitutos, cada fragancia es única y exclusiva para cada cliente, debido a que en el sector se utilizan fragancias muy económicas por lo que no aplica sustituirla con materias primas naturales.
9. De la matriz QSPM, se concluye que nuestra empresa debe aplicar estrategias de penetración de mercado, que permita introducirse a mercados cautivos como la del rubro cosmético y mercados nuevos como los del rubro industrial (pinturas, plásticos) donde pueda ampliar su cartera de clientes, y además de complementar en aplicar la estrategia de desarrollo de nuevos productos abriendo nichos de mercado.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda una evaluación productiva y financiera de la posibilidad de implementar una Planta productora de fragancias en el país, ya que la matriz I-E de nuestra empresa se localizó en el cuadrante IV, que nos aconseja en crecer a nivel nacional y construir una nueva planta para poder competir a nivel local minimizando tiempos de entrega y costos de importación y transporte.



2. Se recomienda robustecer el laboratorio de aplicaciones e implementar un área de investigación y desarrollo, con el fin de garantizar cumplir con los clientes en tiempo y forma (menor tiempo de respuesta para la innovación y/o solicitud de nuevas fragancias solicitadas por los clientes).
3. Se recomienda fortalecer y repotenciar mecanismos de marketing, utilizando el internet, medios difusores como radio, televisión, ferias nacionales o eventos internacionales, pancartas, etc., con el fin de que la marca se haga conocida por más gente y/o empresas.
4. Se recomienda la posibilidad de evaluar el uso de materias primas naturales ya que la tendencia en la actualidad, es consumir productos no artificiales por un tema de saludabilidad y menor impacto negativo al medio ambiente.
5. Se recomienda invertir en mayor tiempo al giro de fragancias para uso industrial (pinturas) y fragancias para cuidados del hogar, debido a que esto va de la mano con el incremento de las edificaciones, departamentos, nuevas plantas de producción, entre otros.
6. Se recomienda repotenciar el área de servicio al cliente, ingresos de pedidos vía internet o vía teléfono de manera eficaz, de tal manera que los tiempos de respuesta de atención al cliente se minimicen al máximo y no dejar ventajas a la competencia en capturar a nuevos clientes.

## V.- BIBLIOGRAFIA

1. HILL Charles W.L. JONES Gareth R. "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado". Editorial Mc Graw Hill. Santa Fé Bogotá Colombia. 1996.
2. MINTZBERG Henry, BRIAN Quirm James, "El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos", Capítulo 3. Formulación de la estrategia, p. 50-68. Ed. Prentice Hall. 1993.
3. GARRIDO Baj, Santiago. "Dirección Estratégica". España. MC. GRAW HILL. Año 2003.
4. CAMPOS Cargachagua, Beatriz. "Planeamiento Estratégico en una Empresa Procesadora de Papas Pre – Fritas. Modalidad de Actualización de Conocimientos TG/009-Q. Universidad Nacional de Ingeniería FIQT – 2002.
5. DIAZ Sandoval, Alecxy. "Planeamiento Estratégico de una Empresa del Sector Siderúrgico Nacional". Informe de suficiencia. Modalidad de Actualización de Conocimientos. TG/013-Q. Universidad Nacional de Ingeniería. FIQT 2002
6. FRANCO Portilla, Luz. "Administración Estratégica". Separata. Sexto programa de titulación por actualización de conocimientos. Universidad Nacional de Ingeniería FIQT 2012.
7. CARLOS, C. "Administración y Dirección". Ed. Universitaria de Valparaíso. Chile UCV, págs. 147 y ss. 1995
8. KOTLER, Phillip. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México., 2001.

## 9. Páginas Web sugeridas:

- ✓ FRED R., David. “Conceptos de Administración Estratégica”, fecha de visita: Octubre 2013.

Ruta: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

- ✓ CEBRIÁN, Valeria. Administradora de Ciclus Group. Publicado en “Gestiones dinámicas”, Negocios. Abril 2013, fecha de visita: Octubre 2013.

Ruta:

<http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/04/11/la-cultura-organizacional-adeuada-para-su-empresa/>

- ✓ Universidad de Oriente, recopilación en Monagas Venezuela , fecha de visita: Octubre 2013

Ruta:

[http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Administraci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica)