

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA Y TEXTIL



**“ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA
PLANTA DE POLIURETANO FLEXIBLE”**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO QUÍMICO

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

PRESENTADO POR:

JOSE ELOY MIGUEL CONDORI

**LIMA – PERÚ
2015**

RESUMEN

En el presente informe se realiza el Planeamiento Estratégico de una planta de producción de espuma de poliuretano dedicada netamente al rubro de colchones, planchas y derivados, este estudio se realizó apoyados en matrices de evaluación tales como matriz EFE, EFI, FODA, SPACE, MQPSM, BCG; a partir de las cuales nos permitirá extraer las estrategias necesarias y los factores claves para el éxito de la organización.

La industria del descanso es una industria atractiva y altamente competitiva, que en los últimos años ha tenido un crecimiento constante, lo que genera en las demás empresas que tengan una visión de innovación cada año para hacerle frente a los nuevos competidores.

Las estrategias propuestas en el planteamiento estratégico se centran en mejorar la visión y misión de la empresa, tener un mayor contacto con los clientes, lo que permita desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes basándose en lo que quiere el cliente, lo que la tendencia trae, buscar mercados atractivos para establecer la marca del producto.

Se seleccionaran aquellas estrategias que permitan competir con el ingreso de las nuevas empresas, a partir del mismo material humano con que se cuenta actualmente capacitándolos desarrollando sus potencialidades y dándoles un ambiente de trabajo mejor.

Estrategias que permitan competir contra la demanda continua, lo que conlleva a no quedar desabastecidos teniendo un mejor control de producción y logística, es por ello que se realizara un análisis de cada proceso involucrado en la cadena de valor de la empresa.

ÍNDICE

RESUMEN	2
I.- INTRODUCCIÓN	7
II.- FUNDAMENTO TEÓRICO	8
2.1. Planeamiento estratégico.....	8
2.2. Términos claves del planeamiento estratégico.....	9
2.2.1. Los Estrategas.....	9
2.2.2. La declaración de la misión y visión.....	10
2.2.3. Las oportunidades y amenazas externas.....	10
2.2.4. Las fortalezas y debilidades internas.....	11
2.2.5. Los objetivos a largo plazo.....	12
2.2.6. Las estrategias.....	12
2.2.7. Los objetivos anuales.....	13
2.2.8. Las políticas.....	13
2.3. Análisis de la industria.....	13
2.3.1. La matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	14
2.3.2. La matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	15
2.3.3. La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA).....	16
2.3.4. La matriz interna – externa (IE).....	18
2.3.5. La matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	19
2.3.6. La matriz SPACE.....	20
III.- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA PLANTA DE POLIURETANO FLEXIBLE	23
3.1. Antecedentes de la empresa.....	23
3.1.1. Organigrama de la empresa.....	24
3.2. Aspectos generales.....	26
3.2.1. Descripción de la empresa.....	26
3.2.2. Áreas de la empresa.....	27
3.3. Productos de la empresa.....	30

3.4.Certificaciones.....	32
3.5.Clientes.....	32
3.6.Ventas.....	32
3.7.Proceso de planeamiento estratégico.....	33
3.7.1. Visión.....	33
3.7.2. Misión.....	33
3.7.3. Valores.....	34
3.7.4. análisis del ambiente externo.....	34
3.7.4.1.Entorno indirecto.....	34
3.7.4.2.Entorno directo.....	36
3.7.4.3.Identificación de oportunidades y amenazas.....	38
3.7.4.4.Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	39
3.7.5. Análisis del ambiente interno.....	41
3.7.5.1.Cadena de valor.....	41
3.7.5.2.Identificación de fortalezas y debilidades.....	44
3.7.5.3.Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	45
3.7.6. Formulación de estrategias.....	46
3.7.6.1.Matriz de evaluación de oportunidades-amenazas-fortalezas y debilidades (FODA).....	46
3.7.6.2.Matriz SPACE.....	48
3.7.6.3.Matriz de evaluación interna – externa (IE).....	49
3.7.6.4.Matriz Boston Consulting Group.....	50
3.7.6.5.Matriz de opciones estratégicas.....	51
3.7.7. Selección de estrategias.....	54
3.7.8. Implementación de estrategias.....	55
3.7.9. Evaluación y control de estrategia.....	58
IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
4.1.Conclusiones.....	62
4.2.Recomendaciones.....	64
V.- BIBLIOGRAFÍA.....	65
VI.- ANEXO.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Elaboración de una matriz interna – externa (I-E).....	19
Figura 2 Ejemplo de matriz SPACE.....	22
Figura 3 Organigrama de la empresa Inversiones Velfer S.A.C.....	26
Figura 4 Proceso de elaboración de espuma de poliuretano.....	28
Figura 5 Proceso de corte de bloques de espuma de poliuretano.....	29
Figura 6 Maquina cerradora de colchones.....	30
Figura 7 Porcentaje de ventas por departamento de la empresa Inversiones Velfer S.A.C.....	33
Figura 8 Modelo de las cinco fuerzas del sector.....	38
Figura 9 Matriz SPACE para la empresa Inversiones Velfer S.A.C.....	49
Figura 10 Matriz IE de la empresa Inversiones Velfer S.A.C.....	50
Figura 11 Matriz BCG para la empresa Inversiones Velfer S.A.C.....	51
Figura 12 Diagrama de evaluación de la estrategia.....	61
Figura 13 Ventas mensuales de la empresa.....	66
Figura 14 Ventas producto desarrollado.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de productos de la empresa.....	31
Tabla 2 Aspectos que influyen en el entorno indirecto y directo.....	35
Tabla 3 Desarrollo de análisis competitivo de la industria.....	36
Tabla 4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	40
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	45
Tabla 6 Elaboración Matriz SPACE.....	48
Tabla 7 Porcentaje de ingreso por productos de la empresa.....	50
Tabla 8 Elaboración Matriz QSPM.....	52
Tabla 9 Costo elaboración de nuevo producto “producto A”.....	58
Tabla 10 Eficiencia del producto.....	58
Tabla 11 Matriz FODA de la empresa Inversiones Velfer.....	83
Tabla 12 Estrategias obtenidas a partir de la matriz FODA.....	84

I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos la búsqueda de la optimización dentro de un sistema de procesos, ha llevado a la investigación, identificación, evaluación y control de cada uno de los parámetros involucrados con la finalidad de la mejora continua dentro del proceso de producción.

Estas mejoras pueden darse de diversas maneras, mejorando cada uno de los procesos dentro del sistema productivo o aplicando planeamientos estratégicos los cuales nos ayudan a identificar cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con que puede contar una compañía.

Por tales motivos el presente trabajo tiene como finalidad encontrar aquellas estrategias mencionadas anteriormente a fin de aplicarlas a una planta de producción de espuma de poliuretano flexible, planta que produce dichas espumas para la elaboración de su marca de colchones, para venta como láminas de tapicería en muebles o en la industria del calzado.

En la actualidad la empresa presenta problemas en los procesos productivos debido a la falta de atención de pedidos en el tiempo establecido, problemas en coordinación logística lo cual genera falta de insumos para la producción de la espuma de poliuretano así como para la fabricación de los colchones o productos de la empresa, así como problemas en ingreso a nuevos mercados debido a la falta de vendedores en algunas zonas del interior del país y a la aparición de pequeños competidores los cuales ingresan al mercado con productos de menor costo, lo que genera que las ventas de la empresa disminuyan.

Para encontrar solución a los problemas mencionados anteriormente se hará un análisis previo de la situación de la empresa, pasando por cada área involucrada en el proceso productivo con el fin de encontrar los puntos fuertes y débiles, fortalezas y debilidades que nos permitan generar las estrategias adecuadas para enfrentar los problemas.

II. FUNDAMENTO TEÓRICO.

2.1.Planeamiento estratégico.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de

asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula pregunta muchos más fundamentales como: ¿tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestro mercado? Al responder estas preguntas podremos decir que estamos realizando una planeación estratégica.

2.2. Términos claves del plan estratégico.

Para un mejor entendimiento del tema definiremos algunos términos claves dentro de lo que es el planeamiento estratégico, los cuales nos ayudaran más adelante a analizar y resolver de una mejor forma los problemas que puedan presentarse en la empresa.

2.2.1. Los Estrategas.

Los estrategas son aquellas personas sobre las que recae la responsabilidad del éxito o el fracaso de la empresa; estos tienen diversos puestos laborales, los cuales pueden ser el director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, etc.

Las funciones de los estrategas además será: ayudar a una empresa a recabar, organizar y analizar información, vigilar la industria y las tendencias competitivas, desarrollar el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evaluar el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectar nuevas oportunidades de mercado, identificar las amenazas para la empresa y elaborar planes de acción creativos.

Cada estrategia tiene una forma distinta de actuar, es decir en como formular, implantar y evaluar las estrategias; por ello no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias dadas sus filosofías personales.

Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad, objetivos a corto plazo y a largo plazo y estilo de dirección.

2.2.2. La declaración de la misión y visión.

La misión y la visión son elementos claves dentro de la organización de una empresa ya que estas servirán como guía para lograr los objetivos fundamentales de la misma.

Debemos saber diferenciar entre lo que es misión y visión ya que muchos empresarios se pueden preguntar, ¿qué es? o ¿para qué necesito saberlo?; que los trabajadores de una empresa no tengan en claro o no sepan cual es la misión o visión del lugar donde laboran es algo grave ya que tampoco sabrán para que están trabajando, hacia donde van dirigidos sus esfuerzos y no podrán hacer elecciones o tomar decisiones responsables, siendo estos errores transmitidos posteriormente a los trabajadores nuevos que ingresen.

La visión define las metas que quiere conseguir la empresa en el futuro, pero para que se puedan conseguir dichas metas estas deben ser lo más realistas y alcanzables. Para desarrollar un buen concepto de la visión que tiene una organización deberían realizarse preguntas como: ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?, a partir de las respuestas que encontremos a dichas preguntas podremos elaborar una buena visión para nuestra empresa⁽¹⁾.

La misión según G. Morrisey (1995) ⁽³⁾ nos dice que es el paso más importante que se debe tomar en el proceso de planeación, es decir que si no tenemos una misión definida nuestra empresa no tendrá un rumbo o una identidad definida, para ello se plantean preguntas como: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿a quién queremos servir?; es respondiendo estas preguntas que formularemos una adecuada misión para la organización.

2.2.3. Las oportunidades y amenazas externas.

Conocida también como análisis del entorno, auditoria o evaluación hacen referencia a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y

competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar aquellas oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que podrían perjudicarla, a partir de ese análisis se formulan las estrategias que permitan aprovechar esas oportunidades y estrategias que permitan eludir las amenazas, o en su defecto, minimizar sus efectos.

Para que una empresa siga manteniéndose competitiva este análisis se debería realizar de modo permanente dado los constantes cambios que sufre el entorno; una forma de realizar un análisis externo es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, o también determinando las fuerzas claves del entorno como podrían ser:

Fuerzas Económicas.- son aquellas que afectan o podrían afectar la situación macroeconómica del país o los países donde opera la empresa, entre estas fuerzas se encuentran la tasa de interés, tasa de inflación, ingreso per cápita, índice de desempleo, devaluación de la moneda, etc. Factores que no se pueden controlar pero si pueden preverse mediante estudios económicos.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- aquellas fuerzas que afectan la manera de vivir de la población del país donde opera la empresa.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.- hacen referencia a las regulaciones gubernamentales, leyes de patente, antimonopolio, estabilidad jurídica, etc.

Fuerzas tecnológicas.- relacionada al uso de la tecnología, muy influyente hoy en día, estas pueden ser las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procesos productivos o nueva tecnología de comunicación.

Fuerzas de acción directa.- son aquellas que afectan directamente las operaciones de la empresa, están conformadas por: la competencia, los productos sustitutos, los proveedores, los consumidores.

2.2.4. Las fortalezas y debilidades internas.

Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Pueden ser obtenidas de todas las áreas o el entorno de la empresa, sea marketing, contabilidad, producción, logística, etc. La

identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las estrategias que se buscan generalmente son aquellas que nos ayuden a aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa y que a su vez ayuden a eliminar o minimizar las debilidades con las que se cuenta.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa sustituye información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de la empresa; por ejemplo la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria.

2.2.5. Los objetivos a largo plazo.

Son también denominados objetivos de alcance estratégico, al seguir una estrategia la empresa se plantea una serie de objetivos para cumplir la misma.

Estos objetivos sirven para definir el rumbo de la empresa, se parte como mínimo para un periodo de un año hasta cinco años, los objetivos a largo plazo brindaran dirección y ayudaran en la evaluación, establecer prioridades, reducir la incertidumbre y estimular el esfuerzo.

Algunas características que deben cumplir los objetivos a largo plazo son: deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes.

2.2.6. Las Estrategias.

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

La estrategia se compone, por lo general, de elementos externos e internos. Los elementos externos son aquellos medios que permiten que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; mientras que los elementos internos se refieren a las

diferentes piezas que componen la empresa y como habrán de organizarse los mismos para que se mantenga la ventaja competitiva⁽⁷⁾

2.2.7. Los objetivos anuales.

Son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

2.2.8. Las políticas.

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

2.3. Análisis de la industria

En este apartado se dará a conocer el concepto de las diferentes matrices que ayudaran a resolver y plantear las estrategias necesarias que se usaran más adelante en el desarrollo del tema.

2.3.1. La matriz de evaluación de factores externos.

La evaluación de los factores externos permitirá resumir y evaluar la información del entorno donde se desenvuelve la empresa.

En esta matriz se resumirán las oportunidades y amenazas para la empresa en los aspectos, sociales, tecnológicos, políticos, geográficas, demográficas, etc.

La elaboración de una matriz EFE consta de los siguientes pasos:

- 1) Realizar una lista de los factores críticos o aquellos determinantes para el éxito de la empresa. Para que la matriz tenga un mayor alcance se deben enumerar entre diez y veinte factores, incluyendo oportunidades y amenazas. Se debe tener en cuenta que en la lista primero deben ser colocadas la lista de oportunidades seguidas de la lista de amenazas, todas ellas obtenidas a partir de una auditoria externa.
- 2) Se asigna un peso relativo a cada factor, este peso puede variar de 0.0 (no se considera importante), a 1.0 (muy importante). Estos pesos asignados indican la importancia que tiene este factor para la consecución de los objetivos. Generalmente las oportunidades suelen tener un peso más alto que las amenazas a excepción de los casos en que las amenazas son especialmente graves o amenazadoras. La suma de los pesos asignados debe tener un valor de 1.0.
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde:
 - 1 = representa una amenaza mayor
 - 2 = representa una amenaza menor
 - 3 = representa una oportunidad menor
 - 4 = representa una oportunidad mayor
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado.

Sin importar la cantidad de oportunidades o amenazas que se incluyan en la matriz a cada una de ellas solo se les puede asignar un valor máximo de 4 y el más bajo 1.

El valor promedio ponderado que se debería alcanzar debe ser de 2.5, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que 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 o menor a 2.5 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

2.3.2. La matriz de evaluación de factores internos

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que pueden existir dentro de las áreas funcionales de una empresa, además nos ofrece la base necesaria para evaluar las relaciones que existen entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- 1) Realizar una lista de las fortalezas y amenazas que existen en las áreas funcionales de la empresa, todas ellas también obtenidas a partir de una auditoría en este caso interna. Lo ideal sería abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y al sector. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades.
- 2) Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). Este peso indica la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito. Independientemente de que factor clave represente una fuerza o debilidad interna, los factores que tengan mayor repercusión en el desempeño de la organización deberán llevar los pesos más altos. La suma total de todos los pesos debe ser 1.0.
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Para

tener en consideración las calificaciones se refieren a la compañía en sí, mientras los pesos se refieren a la industria.

- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la matriz EFI, 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 está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 o menor a 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno.

2.3.3. La matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA)

Es una herramienta de ajuste importante que permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de cualquier negocio en términos de los factores externos e internos que lo afectan.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, es recomendable realizar sucesivos análisis en forma periódica teniendo como referencia el primero, esto se realiza con el propósito de conocer si se vienen cumpliendo los objetivos planteados en el plan estratégico. Es aconsejable realizar estos análisis debido a que el entorno o las condiciones externas e internas son dinámicas y los factores que son considerados dentro de la elaboración de la matriz van cambiando con el tiempo.

La matriz FODA está constituida por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales ya fueron desarrolladas anteriormente, están son ubicadas dentro de cuatro cuadrantes en la elaboración de la matriz.

A partir del análisis del entorno y una vez obtenido los factores claves para la organización se procede a detallar una serie de estrategias como se ve a continuación:

Las estrategias FO.- son aquellas que utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO.- aquellas que tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA.- son aquellas que usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa solida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Las estrategias DA.- son aquellas estrategias que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en banca rota o elegir la liquidación.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

La importancia de confección y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que nos hace un diagnostico real de la empresa a la cual se está evaluando, nos dice como estamos, como vamos, nos brinda los elementos principales para la toma de decisiones.

Al tener pleno conocimiento de las debilidades de la empresa, se podrá saber de qué es capaz, permitirá ser objetivos en los riesgos que se deban tomar.

Conocer las oportunidades, se tendrá en claro hacia qué dirección encaminar los recursos y esfuerzos, de tal manera que se puedan aprovechar las mismas.

Al conocer las fortalezas, permite saber qué es lo que mejor sabemos hacer, con lo que se podrá diseñar metas y objetivos claros y precisos.

2.3.4. La matriz interna – externa (I-E)

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 claves: los puntajes de 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 EFE y una matriz EFI, de su parte correspondiente de la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. 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.

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes como se detalla a continuación:

Si las divisiones caen o se encuentran en los cuadrantes I, II o IV las recomendaciones que se dan sería “Crecer y construir”. Siendo 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) las más adecuadas para estas divisiones.

Si las divisiones se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de “Conservar y mantener”; la estrategias sugeridas entonces para las divisiones que caen en este cuadrante serian: penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

Por ultimo si las divisiones caen en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación frecuente sería “Cosechar o no invertir”. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.

PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI

		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	IV	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

Figura 1: Elaboración de una matriz I-E

Fuente: “Concepto de administración estratégica” – Fred R. David

2.3.5. La matriz del Boston Consulting Group. (BCG)

Esta matriz es utilizada en empresas que tienen divisiones autónomas que compiten con diferentes industrias.

La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. Esta matriz permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio 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 define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria.

Las divisiones reciben en esta matriz un nombre específico de acuerdo a la ubicación que tienen los cuadrantes definidos en los ejes X e Y.

A las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz se les denomina **Interrogantes**, es decir son aquellos negocios que abarcan una parte pequeña del

mercado pero sin embargo compiten en una industria de alto crecimiento, por lo que necesitan mucho más dinero comparado al efectivo que pueden generar.

Las que se localizan en el cuadrante II se conocen como **Estrellas**, y son aquellas divisiones que representan la mejor rentabilidad para la empresa, dadas sus oportunidades de crecimiento y desarrollo requieren de dinero para mantenerse dominantes en el mercado.

Las divisiones que se encuentran en el cuadrante III se les califica como **Vacas generadoras de efectivo** como su nombre lo dice son las divisiones que generan más dinero del que necesitan y deben administrarse de tal manera que conserve su posición sólida en el mercado el mayor tiempo posible.

Por ultimo las divisiones situadas en el cuadrante IV se denominan **Perros**, tienen poca participación en el mercado y con frecuencia son liquidados ya que para hacerlos viables necesitan reducir sus costos.

Según indica la perspectiva mundial, un mayor número de empresas japonesas se convierten en Estrellas con el cambio de las políticas que antes desalentaban a las mujeres para convertirse en gerentes.

2.3.6. La matriz SPACE (PEEA)

Es otro instrumento importante para la evaluación analítica de la empresa, 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 representan dos dimensiones internas: Fortaleza (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.

Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA. Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

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

- 1) 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. 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.
- 3) Calcular un puntaje promedio para cada una de las variables (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.
- 4) Registrar los puntajes promedio de las variables en el eje correspondiente de la matriz.
- 5) 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.
- 6) Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA 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.

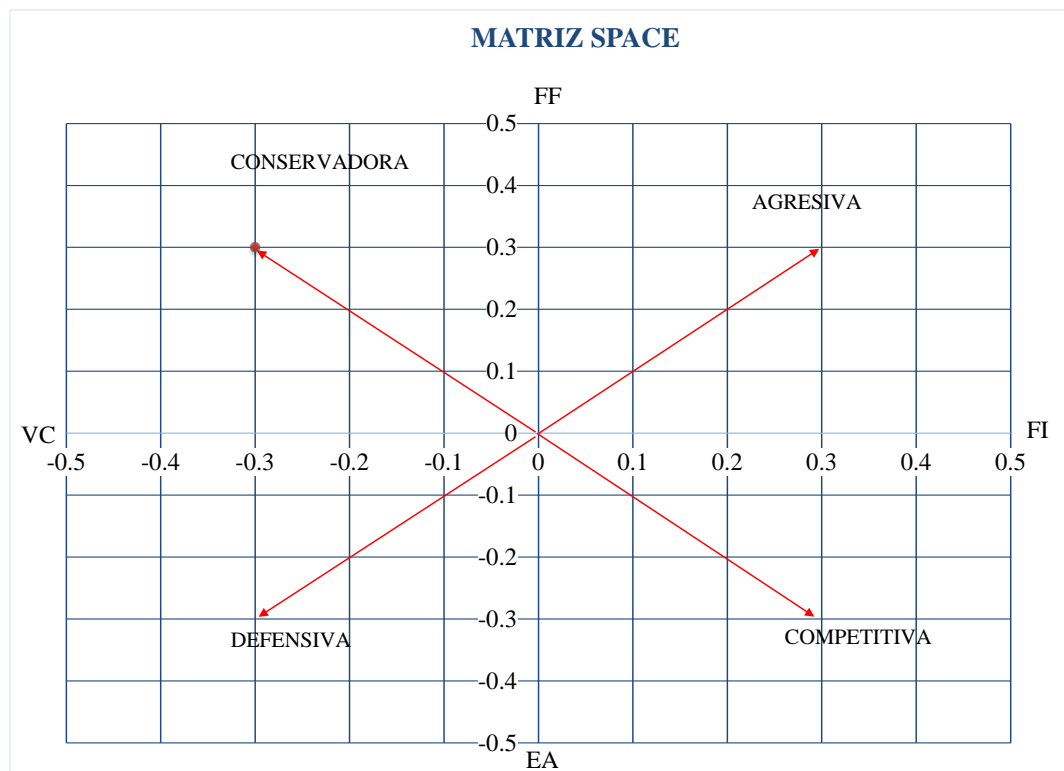


Figura 2: Ejemplo matriz Space

Fuente: “ Propia”

Cuando el valor del vector direccional se coloca sobre el cuadrante “agresivo” la empresa debería aprovechar de sus fortalezas internas, por lo que se recomendaría seguir estrategias intensivas, de penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, integración hacia atrás, integración hacia adelante.

Si el vector direccional se coloca en la posición “conservadora” la empresa no debería arriesgarse debería permanecer cerca de sus capacidades básicas, por lo que son recomendables las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.

Si la empresa se encuentra en el cuadrante “defensivo”, esta debería centrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, para dicho fin se deben seguir estrategias de recorte de gastos, liquidación, y diversificación concéntrica.

Si la empresa cae en el cuadrante “competitivo” las estrategias a seguir son del tipo desarrollo de productos, alianzas estratégicas.

III. ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA PLANTA DE POLIURETANO FLEXIBLE

3.1. Antecedentes de la empresa.

Inversiones Velfer S.A.C es una empresa dedicada a la fabricación de espuma flexible de poliuretano y derivados, con capital netamente peruano, cuenta con 8 años de experiencia en la industria de los colchones.

Al principio la empresa, debido al poco capital con el que inicio su aventura en el rubro del poliuretano, tuvo como planta inicial la cochera de una vivienda donde comenzaron a realizarse los primeros pasos en la fabricación de la espuma de poliuretano contando únicamente con dos máquinas: una en la que se daba la fabricación de la espuma de poliuretano netamente y la otra que se encargaba del corte de la misma; al observar que la demanda que tenía el producto ofrecido iba en aumento y tener ideas de incursionar en la fabricación de colchones a partir de la espuma que se fabricaba se deciden mudar a una planta con un espacio más amplio, por lo que se decide trasladar los primero equipos a un local ubicado en el Distrito de Los Olivos.

A partir de entonces al contar con una mayor capacidad, en espacio, se inició la producción de los colchones de espuma a partir del poliuretano flexible o moldeable” comenzando con producciones pequeñas que cubrían la demanda de los primeros clientes que se tenían.

Fue a finales del año 2009 que comenzó a incrementarse las ventas en la empresa, que para eso momento ya contaba con un equipo de venta que estaba constituido por personas expertas en el rubro, pero con un equipo de producción aun reducido, dado que las expectativas por la recepción del producto fueron mayores a las esperadas, por lo que se decide financiar la compra de nuevas maquinarias y comenzar la contratación de personal.

En los inicios se contaban con una base de 15 clientes en lima y provincia los cuales compraban las láminas o planchas de espuma que se fabricaban y los colchones de espuma en base a poliuretano; los dos años siguientes las cosas mejorarían en las ventas e ingresos de la empresa...y fue así que en los siguiente

dos años la cantidad de clientes llegó a incrementarse hasta en un 2000% lo que hacía indicar que la marca comenzaba a posicionarse en el mercado de provincias con la venta de colchones y planchas de poliuretano flexible. El incremento de las ventas fue tanto que se comenzaron a producir colchones de resortes, los cuales llevaban como materia prima para su fabricación la espuma de poliuretano que producía la empresa.

Con este aumento de las ventas, y al encontrarse nuevamente con un espacio reducido se decide conseguir un local propio con un área aproximada de 4000 metros cuadrados, con ese espacio adicional se iniciaba una nueva etapa para la empresa; sin embargo el punto crítico llegaría a la empresa cuando a inicios del año 2012 sufre la pérdida de su nueva planta al producirse en ella un incendio que consumió más del 60% de la misma, perdiéndose en ella maquinaria recién adquirida y la producción de bloques de espuma, laminas y colchones producidos el día anterior, además de los problemas legales que siguieron al desastre, la empresa resurgió luego de solucionar los problemas generados por el desastre retomando los niveles de venta, pero con la producción aun mermada por el déficit de equipos que siguieron al incendio, por ello se tomó la acción inmediata de recuperar las maquinarias y equipos.

El año 2013 se presentaría una baja en los niveles de ventas debido a la aparición de pequeños productores de colchones que ofrecían un producto a menor precio, y el ingreso de las tiendas por departamento en provincia que era el mayor mercado con el que contaba la empresa, lo que significó un desafío más para la empresa que hasta el día de hoy está tratando de retomar los niveles de venta que se tuvo por el año 2010.

3.1.1. Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con cinco áreas las cuales luego se dividen en sub áreas, estas áreas son:

Gerencia General: Unidad que coordina las reuniones y dirección general de la empresa, encabezada por el gerente general que es el representante legal de la empresa. La gerencia general transmite las políticas de la empresa y se encarga de verificar que los objetivos se vengán cumpliendo.

Departamento de ventas: Responsable de la comercialización de los productos de la empresa, de implementar estrategias para la captación de nuevos clientes y elaborar los planes de venta, así como una ruta de trabajo que permita cubrir la mayor parte del país, para ello se dividen en tres zonas: ventas norte, ventas centro y ventas sur.

Departamento de cobranza: Encargado de realizar la gestión económica, el seguimiento de pedidos para posterior colocación de letras por producto entregado.

Departamento de logística: Responsable de velar por que la empresa no quede desabastecida de insumos para la elaboración de sus productos, debe contactar con proveedores y realizar un plan de compras.

Departamento de producción: Responsable de hacer cumplir la hoja de pedidos, velar por alcanzar los topes de producción, planifica y evalúa los gastos y costos en producción, además de optimizar el proceso productivo para obtener la mayor rentabilidad. Este departamento se compone de áreas de trabajo las cuales están enlazadas ya que cada una de ellas cobra un papel importante dentro del proceso productivo.

Despacho: Área que se encarga de ubicar la mercadería en las agencias para su posterior traslado hacia el consumidor final, planifica las rutas a seguir de la movilidades haciendo que estas sean lo más rentables posibles, tal que permitan una mayor cantidad de despachos lo que llevaría a una mayor cantidad de pedidos atendidos.

Contabilidad: Responsable de llevar las cuentas de la empresa, planificar los pagos, impuestos, servicios, etc. Planifica los recursos a usar durante el año.

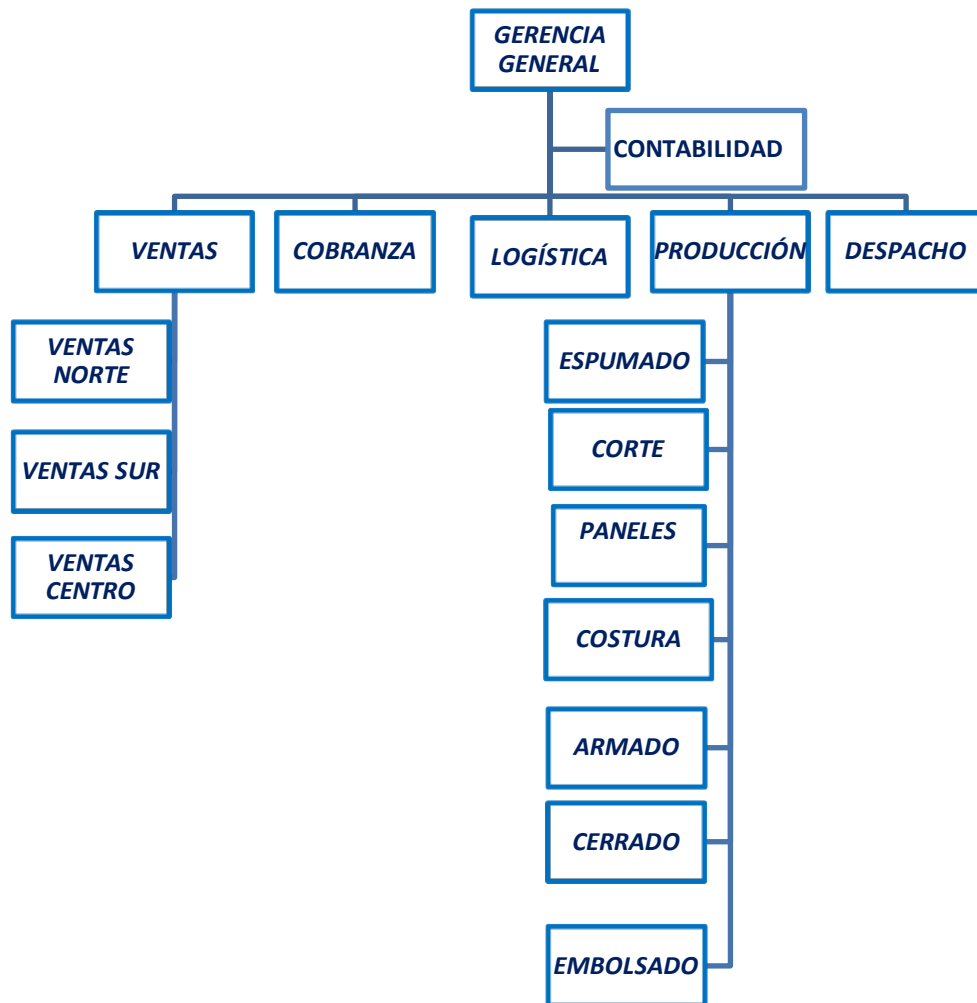


Figura 3: Organigrama de la empresa Inversiones Velfer S.A.C

Fuente: Empresa Inversiones Velfer S.A.C

3.2.Aspectos generales.

A continuación se muestra una breve reseña de la empresa detallando sus áreas de trabajo.

3.2.1. Descripción de la empresa.

Inversiones Velfer S.A.C es una empresa que se dedica a la producción de espuma de poliuretano la cual es usada en la elaboración de colchones de espuma o como insumo para la producción de colchones de resortes, dichos productos son comercializados mediante su marca registrada “Colchones Santa Rosa” la cual también se encarga de comercializar las láminas (en distintas densidades) de

espuma de poliuretano para su uso en tapicería, o para otros fabricantes de colchones.

La empresa cuenta con siete áreas que van desde la Gerencia General, contabilidad, ventas, cobranza, logística, producción, hasta el área de despacho la cual se encargara de coordinar las entregas de los productos en las distintas agencias seleccionadas por los clientes.

El área de ventas se divide en tres zonas (norte, centro y sur) cada una de ellas con un vendedor asignado, aunque en la actualidad algunas zonas no tienen una persona que se encargue de las ventas en dichos puntos.

El área de cobranza se encarga de realizar y coordinar con los clientes el pago de la mercadería enviada mediante la emisión de letras y o facturas.

El área de logística se encarga de la coordinación y compra de los insumos necesarios para que el área productiva no quede desbastecida y tenga una producción continua, sin ninguna para. Además se encarga de mantener actualizado el kardex de insumos y productos tanto en proceso como terminados, para así llevar una información correcta de lo que se tiene y no se tiene en planta.

El área productiva se encargara de la producción de los bloques de espuma y su transformación en sus distintas áreas en productos con valor agregado (colchones de espuma, colchones de resortes, láminas para tapicería, etc.)

3.2.2. Áreas de trabajo.

En este punto nos dedicaremos a describir el área netamente productiva, desde el espumado, hasta el área de embolsado. Los procesos y operaciones para cada tipo y tamaño de colchón es el mismo; la diferencia radicara en la cantidad de material usado a mayor tamaño de colchón mayor cantidad de material, además del tipo de material a usar por cada tipo de colchón.

A. Área de espumado.

En esta área se inicia el proceso productivo de la empresa, es la principal y más importante de las áreas ya que sin espuma no se darían los demás procesos. Aquí se dan la mezcla de los insumos químicos bases (Poliol – TDI) con los demás aditivos que luego de una reacción exotérmica dará como resultado bloques de espuma de distintas densidades y tamaños.

Esta mezcla se da en un reactor de 80 kg de capacidad, el contenido del reactor es llevado posteriormente a unos moldes de distinta forma (rectangulares o cilíndricos) donde ocupara el volumen y la forma de dichos moldes, para luego de un determinado tiempo (2 minutos) ser retirado del molde y llevado a una zona de secado y reposo por 24 horas, luego del cual pasara a otra área para su procesamiento.



Figura 4: Proceso elaboración de espuma de poliuretano.

Fuente: Empresa Inversiones Velfer S.A.C

B. Área de corte.

Es el área donde se cortan los bloques de espuma en las distintas medidas, según lo solicitado en la hoja de producción del día. En esta zona se cuenta con cuatro tipos de máquinas: una cortadora horizontal de tipo carrusel, una de tipo vertical y una cortadora horizontal de vaivén en las cuales se harán los cortes de los bloques de forma rectangular. Además, se cuenta con una perforadora y peladora que se encargan de laminar los bloques de forma cilíndrica en las distintas medidas (en mm) para los servicios de acolchados que presta la empresa.

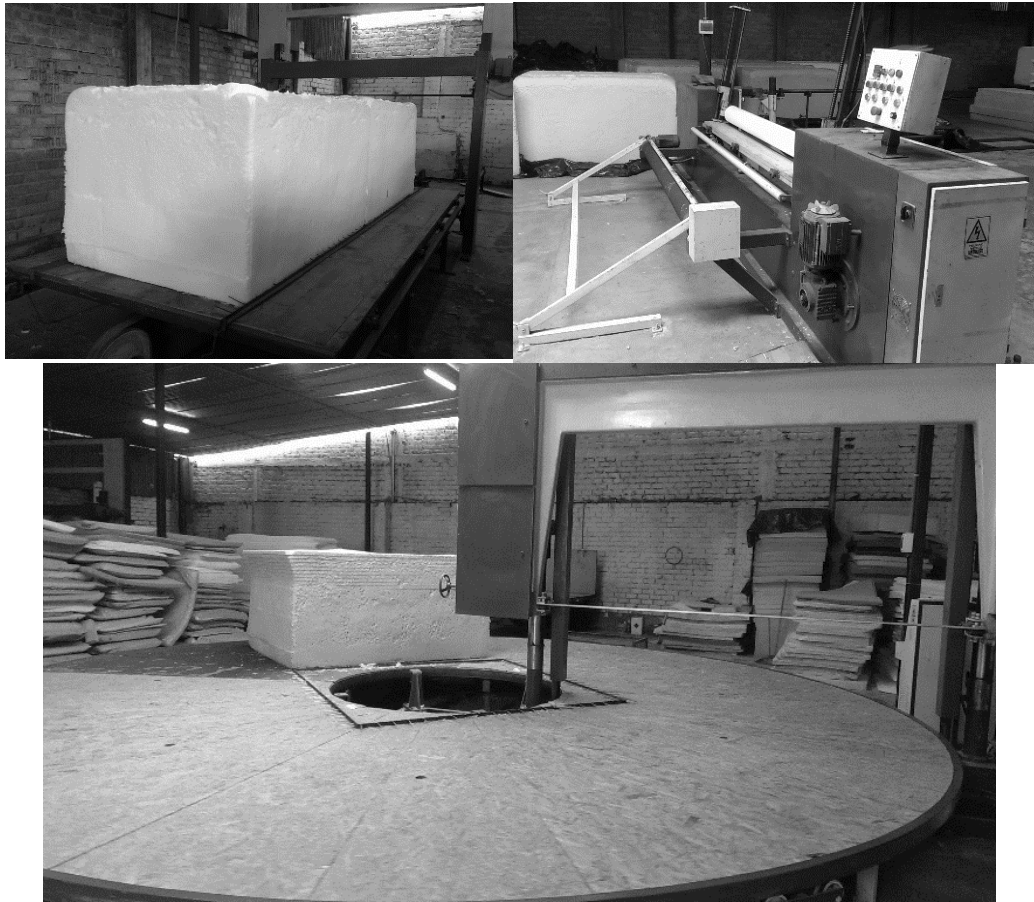


Figura 5: Proceso corte de bloques de espuma de poliuretano.

Fuente: Empresa Inversiones Velfer S.A.C

C. Área de armado de colchones.

Esta área se divide en dos zonas, una para el armado de colchones de espuma y otra para el armado de colchones de resortes. En el armado de colchones de espuma el personal designado se encarga de habilitar las planchas cortadas previamente, rociando la espuma con adhesivo que sujetara la tela o funda para facilitar el posterior proceso de cerrado.

En la zona de armado de colchones de resortes el personal de área se encarga de colocar las planchas de espuma de poliuretano a un panel de resorte junto con otras fibras como tela no tejida o planchas termoflex, conjunto que luego pasa a un proceso de prensado, para finalmente ser cubierto con la funda de tela dependiendo del modelo de colchón que se trate, una vez armado y vestido el panel de resorte pasa al proceso de cerrado.

D. Área de cerrado de colchones.

Área en la cual se da el acabado de final de los colchones, se cuenta con 04 máquinas cerradoras dos para cada tipo de producto (colchón de espuma – colchón de resorte), los cerradores se encargaran de darle el acabado final, uniendo la espuma o el resorte, según sea el caso, con una cinta que pasa por los cabezales de las maquinas cerradoras.

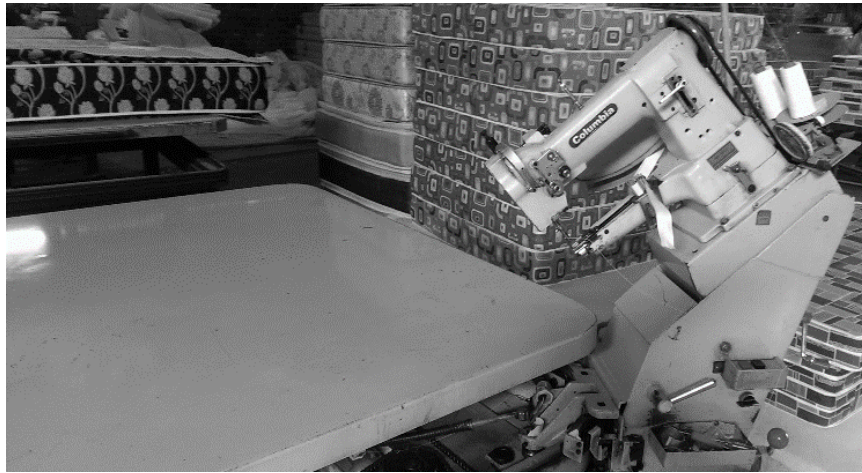


Figura 6: Máquina cerradora de colchones.

Fuente: Empresa Inversiones Velfer S.A.C

E. Embolsado y almacén.

Parte final del proceso productivo los colchones son, revisados, limpiados de algún sobrante de hilo, además se verificara que el productos salga en perfecto estado para su posterior embolsado, embalaje y puesta en almacén para despacho.

3.3.Productos de la empresa.

La empresa cuenta con una serie de productos en base al poliuretano flexible como son las planchas para tapicería en distintas densidades, bloques de forma cilíndrica además de su línea de colchones de espuma y resorte.

La siguiente tabla muestra a continuación los productos que produce y comercializa a empresa, estos son:

Tabla N° 1: Lista de productos de la empresa.

Fuente: Base de datos empresa Inversiones Velfer S.A.C

Productos de la empresa	
Nombre	Densidad
Plancha MF – 1000	10 Kg/m ³
Plancha MF – 1200	12 Kg/m ³
Plancha MF – 1400	14 Kg/m ³
Plancha MF – 1600	16 Kg/m ³
Plancha MF – 1700	17 Kg/m ³
Plancha MF – 1800	18 Kg/m ³
Plancha MF – 2000	20 Kg/m ³
Plancha MF – 2200	22 Kg/m ³
Plancha dunlopillo SR – D1	17 Kg/m ³
Plancha dunlopillo SR – D3	12 Kg/m ³
Plancha dunlopillo will-35	35 Kg/m ³
Cilindro mister foam 1000	12 Kg/m ³
Cilindro mister foam 1400	14 Kg/m ³
Cilindro mister foam 1600	16 Kg/m ³
Cilindro mister foam 1800	18 Kg/m ³
Icono económico	10 Kg/m ³
Eco rose	11 Kg/m ³
Icono acolchado	14 Kg/m ³
Magic Rose	16 Kg/m ³
Cangurose	17 Kg/m ³
Rosaflex	18 Kg/m ³
Mega rosa	35 Kg/m ³
Colchonetas	10 Kg/m ³
Colchones de resortes	-
Almohadas de napa y picadillo	-

3.4.Certificaciones.

La infraestructura con que cuenta la empresa en estos momentos no le permite tentar a la obtención de algún certificado.

3.5.Clientes

Actualmente la empresa cuenta con más de 700 clientes, ubicándose la mayoría de ellos en provincias. A continuación se muestran algunos clientes:

- Compañía Minera Casapalca S.A
- Constructora Mancora S.A
- Creaciones Cruz de Motupe
- Distribuidora de Colchones Royal S.R.L
- Escobar Velásquez Oscar.
- Club Regatas Lima
- Emporio Comercial del Oriente S.R.L
- Grupo Confort S.A.C
- Industria Vigmar S.A.C
- Inversiones Jaddis & MEIRL
- Maincol E.I.R.L
- Muebles Ferrini
- Pesquera Cantabria.

3.6.Ventas

Las ventas de la empresa esta direccionada en su mayoría a atender los mercados del interior del país, en lo que va del año estas no son muy favorables para la empresa dado que están por debajo de los montos requeridos para su normal funcionamiento.

En la figura 7 se muestra el porcentaje en ventas por departamento que se tuvo en el año 2013 con la cual se podrá analizar en qué zona del país se tuvo un punto fuerte de ventas para potenciar la zona y relanzar el producto en las zonas de menor demanda.

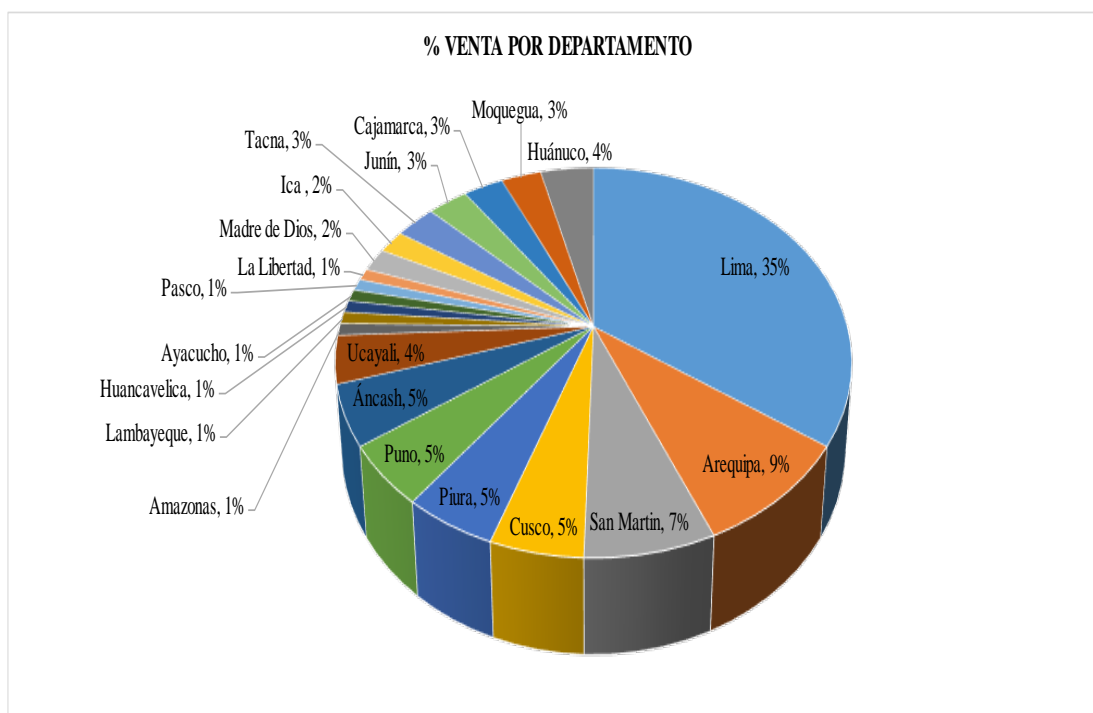


Figura 7: Porcentaje ventas por departamento 2013.

Fuente: Empresa Inversiones Velfer S.A.C

3.7. Proceso de planeamiento estratégico

Se realiza el análisis interno y externo de la empresa, la misión y visión de la empresa indican que rumbo quiere seguir la organización. Con el desarrollo de las matrices mencionadas en el marco teórico se obtendrá las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, se seleccionaran las más adecuadas para luego implementarlas y pasar a su posterior evaluación.

3.7.1. Visión.

Ser reconocida como una empresa que brinde productos de calidad en el rubro del descanso, por su buen trato al cliente apoyado en el compromiso de sus trabajadores para obtener el producto final que merece el cliente.

3.7.2. Misión.

Somos una empresa que incursiono en la industria del descanso para ser una alternativa diferente y ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes; incentivando en su gente el buen trato al cliente, el trabajar en equipo y continuar mejorando como personas y como empresa.

3.7.3. Valores-

Dentro de los valores con que cuenta la empresa se encuentra la autenticidad, la dedicación, la unidad y el respeto. Cada uno de ellos es detallado a continuación:

Autenticidad.- Inculcamos en nuestros trabajadores la honestidad, integridad y el valor de hacer siempre lo correcto.

Dedicación.- Respetar y cuidar del entorno y la comunidad en la que trabajamos.

Unidad.- Estamos constituidos por un grupo de trabajo que da lo mejor de sí para alcanzar los objetivos de la empresa.

Respeto.- El continuo dialogo, la cordialidad, el entendimiento y la armonía entre cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa son algunas de las razones por las que el respeto viene a ser un valor sobresaliente en nuestra empresa. Todos nos apoyamos entre todos, para hacer del ambiente de trabajo el ideal en el cual podamos desempeñar y mostrar nuestras cualidades y potencialidades al máximo.

3.7.4. Análisis del ambiente externo.

En este punto se analizaran las tendencias de las variables del entorno (variables políticas, económicas, tecnológicas, ambientales, sociales) asociadas a la industria del descanso que es el entorno que nos interesa.

3.7.4.1. Entorno indirecto.

A continuación se detallaran los aspectos más importantes a considerar en el análisis del ambiente externo, analizar las tendencias y sus consecuencias para la empresa sean estas consideradas como oportunidades o amenazas. Aspectos a considerar como el aspecto político legal, aspecto económico, aspecto del mercado, aspecto tecnológico y aspectos ambientales. La tabla N°2 muestra las tendencias para cada uno de estos aspectos además de calificarla como oportunidad o amenaza.

Tabla 2: Descripción de aspectos que influyen en el entorno indirecto.

Fuente: Propia.

Aspecto	Tendencia	Oportunidad/ Amenaza
POLÍTICO LEGAL	Falta de legislación que norme, impida y sancione al mercado informal de colchones.	Amenaza
	El Ministerio de la Producción no cuenta con reglamentaciones específicas para la industria del colchón y derivados.	Oportunidad.
	El TLC y la apertura de mercados permiten el ingreso de insumos como telas a menor precio.	Oportunidad
ECONÓMICO	El Perú se mantiene como la economía de mayor crecimiento en la región	Oportunidad
	Mayor inversión privada en tiendas por departamento en provincia.	Amenaza
	Explotación de yacimientos mineros	Oportunidad
	Crecimiento de la industria de muebles	Oportunidad
DEL MERCADO	Existencia de empresa que ofrecen productos a bajo costo	Amenaza.
	Marca de colchón reconocida por gran número de clientes	Oportunidad.
	Expansión del mercado hotelero en provincias	Oportunidad.
	Grandes empresas controlan el mercado de la capital	Amenaza
	Inversión de las grandes marcas en ofertas hacia sus productos	Amenaza.
	Dependencia económica en la tasa de cambio.	Amenaza.
	Alza del precio del petróleo a nivel mundial	Amenaza.
	Crecimiento de empresas que utilizan espuma de poliuretano como insumo para sus productos	Oportunidad

Para los aspectos tecnológicos la tendencia resulto una amenaza que viene a ser el uso de productos alternativos que requieren la inversión de maquinaria moderna. En los aspectos ambientales también se encontró una amenaza como tendencia, esta se refiere al uso de insumos que contaminan el medio ambiente en la elaboración de productos.

3.7.4.2. Entorno directo

Dentro del desarrollo del entorno directo se encuentran el análisis competitivo de la industria, así como el modelo de las cinco fuerzas del sector que permitirá tener un mejor análisis del grado de competencia de la empresa, un mejor análisis de su entorno y por lo tanto una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

3.7.4.2.1. Análisis competitivo de la Industria:

Se identifican las tendencias dentro del sector que nos pueden representar una oportunidad o amenaza, estas tendencias servirán más adelante a la construcción de la matriz de factores externos.

Tabla 3: Desarrollo del análisis competitivo de la industria.

Fuente: Propia.

TENDENCIA	Oportunidad/ amenaza
Mercado altamente competitivo por existencia de muchos fabricantes	Amenaza
Reconocimiento de marca en algunas zonas del País	Oportunidad
Incremento de nuevos competidores para el mismo mercado	Amenaza
Industria en constante crecimiento	Oportunidad

3.7.4.2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas del Sector:

Esta herramienta desarrollada por Michael Porter nos permitirá analizar la industria en base a cinco fuerzas de ella que son: la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, poder negociador de los clientes y desarrollo de productos sustitutos. A continuación se desarrollan cada uno de dichos puntos.

- 1) Rivalidad entre empresas competidoras: El número de empresas dedicadas a la producción de colchones es grande, además de la aparición de nuevas empresas pequeñas que entran al mercado a competir en el grupo de clientes de bajo poder adquisitivo, se tienen las grandes empresas dentro de las cuales la más conocida, Paraíso del Perú S.A.C, que ejerce casi un monopolio en la industria de colchones ya que se lleva gran parte del mercado debido a su mayor capacidad de producción.

La diversidad de competidores como se mencionó anteriormente están en aumento ofreciendo productos similares, con la salvedad que en algunos casos son empresas que no actúan conforme a ley reduciendo sus costes de producción y ofreciendo así un producto a menor precio.

Para competir contra las grandes empresas y las pequeñas que están apareciendo ,las cuales ofrecen un menor precio de producto en comparación a las que tiene la empresa, esta se ve en la necesidad de reducir costos para competir en ese mercado o en su defecto colocar productos de similares características que nos permitan competir a la par.

- 2) Amenaza de los nuevos competidores: Debido a que no se tiene una norma que regule el ingreso de colchones al mercado de manera informal, seguirán apareciendo empresas que intenten competir con las ya existentes.

Al ser una empresa que presenta algunas limitaciones, se ve en desventaja frente a las grandes marcas que tienden a ocupar casi el 80% del mercado quedando para las otras marcas, incluida la nuestra, el restante 20%.

- 3) Poder de negociación de los proveedores: La lista de grandes proveedores que ofrecen los insumos para la elaboración del poliuretano es pequeña, constando de 2 o 3 que pueden ofrecer un mejor precio debido a su capacidad de almacenaje en comparación con otros que ofrecen el producto a un mayor valor, al ser pocos los proveedores que ofrecen determinado insumo para la elaboración de colchones, la empresa esta atada a las condiciones de pago o entrega de sus productos según sus existencias de stock.

- 4) Poder negociador de los clientes: Los clientes buscan actualmente el mejor lugar donde realizar sus compras, por ello las tiendas por departamento están cumpliendo un rol importante en la distribución de los colchones, desplazando a las antiguas distribuidoras.

La empresa viene registrando bajas utilidades, el cliente puede argumentar caída en ventas de los productos lo que conlleva a no cumplir con los pagos pactados con la empresa.

- 5) Desarrollo de productos sustitutos: No hay producto netamente dicho que pueda sustituir a los colchones o la espuma de poliuretano flexible que se utiliza para su fabricación.

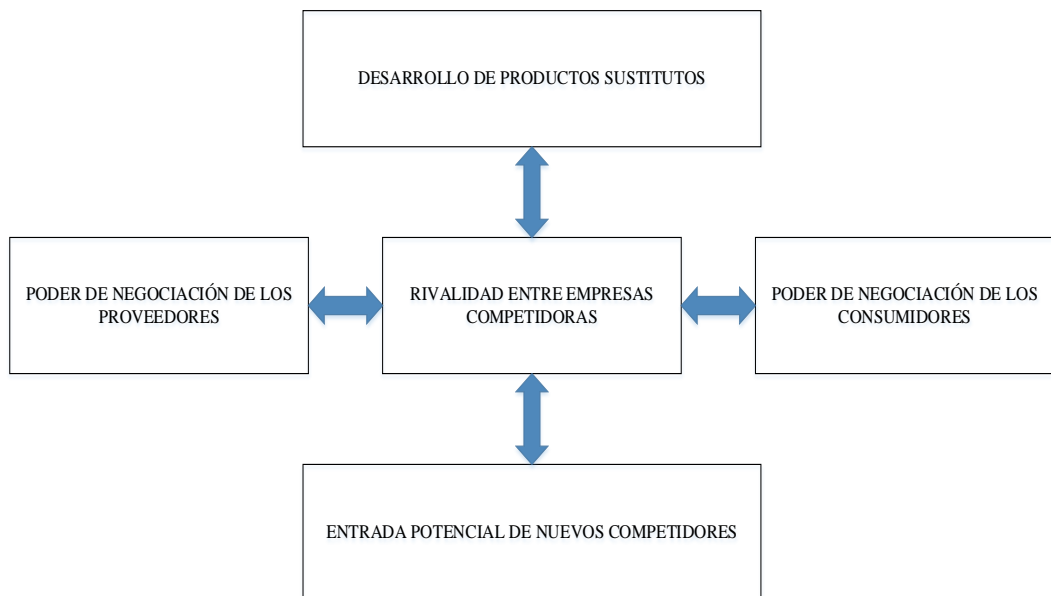


Figura 8: Modelo de las Cinco Fuerzas del Sector.

Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica”

3.7.4.3. Identificación de oportunidades y amenazas.

A partir del análisis realizado al entorno indirecto y directo de la empresa se obtienen las oportunidades y amenazas que se tienen, estas oportunidades y amenazas son extraídas y listadas a continuación:

Oportunidades.

- Ministerio de la producción no cuenta con una reglamentación específica para la industria del colchón y derivados.
- TLC permite el ingreso o compra de tela a menor precio.

- Explotación de yacimientos mineros.
- Crecimiento de la industria de muebles.
- Marca reconocida en zonas estratégicas del país.
- Expansión del mercado hotelero en el interior del país.
- Industria en constante crecimiento.

Amenazas.

- Falta de legislación que norme, impida y sancione el mercado informal de colchones.
- Mayor inversión de tiendas por departamentos en provincias.
- Empresas que venden productos a bajo costo.
- Mayor inversión de las grandes marcas en marketing.
- Dependencia económica de la tasa de cambio.
- Uso de productos regulados en otros países.

3.7.4.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Las oportunidades y amenazas obtenidas son colocadas en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) a las cuales luego se les da un valor de acuerdo a que tan importante es este factor para la consecución de los objetivos y una clasificación que dependerá de si la respuesta es mala o buena.

La asignación del peso relativo que se le dio a cada factor se da en función del entorno que rodea a la empresa, si una oportunidad es altamente aprovechable en el entorno se le dará un peso elevado, lo mismo sucedería si la amenaza es muy grave para la empresa, por lo tanto los pesos dependerán de que tan buenos o malos sean los factores seleccionados para la empresa.

El siguiente paso en la elaboración de la matriz es asignarle una calificación a cada factor, esta calificación va de 1 a 4 siendo los dos primeros valores (1, 2) los que califiquen las amenazas y los siguientes valores (3, 4) los que califiquen a las oportunidades. La multiplicación de cada peso por la calificación dará un valor ponderado a cada factor los que luego al ser sumados dará un valor total el cual será posteriormente analizado. La matriz finalmente se da en la tabla N°4

Tabla 4: Matriz de evaluación de factores externos.

Fuente: Propia

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Valor	Clasificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
Ministerio de Producción no cuenta con una reglamentación específica para la industria.	6%	3	0.18
TLC permite el ingreso de telas e insumos a menor precio	7%	2	0.14
Perú se mantiene como economía de mayor crecimiento en la región	8%	2	0.16
Aprovechar el sector Minería	6%	3	0.18
Crecimiento industria de muebles	6%	3	0.18
Marca reconocida en zonas estratégicas del interior del país	7%	4	0.28
Expansión del mercado hotelero en el interior del país	7%	3	0.21
Industria en constante crecimiento	6%	2	0.12
AMENAZAS			
Falta legislación que norme, impida y sancione mercado informal de colchones.	8%	4	0.32
Mayor inversión de tiendas por departamento en provincias.	7%	3	0.21
Empresas que venden producto a bajo costo	5%	2	0.1
Mayor inversión de las grandes marcas en Marketing	5%	3	0.15
Dependencia económica de la tasa de cambio	7%	3	0.21
Continua alza del petróleo a nivel mundial.	7%	3	0.21
Uso de productos alternativos requieren maquinaria moderna.	4%	2	0.08
Uso de productos regulados en otros países.	4%	2	0.08
Total	100%	44	2.81

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala

(2) El total ponderado de 2.81 está por arriba de la media de 2.50.

El valor obtenido (2.81) nos indica que la empresa viene respondiendo de una manera regular a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

3.7.5. Análisis del ambiente interno

Para realizar el análisis del ambiente interno se hará uso del método basado en la cadena de valor. Para ello se realizara previamente una descripción de las principales funciones de la empresa las cuales darán una aproximación a las fortalezas y debilidades percibidas internamente.

3.7.5.1.Cadena de valor.

Mediante este método se determina que actividades empresariales dentro de la organización generan valor para el consumidor final, además analizara cuales de esas actividades suponen una ventaja competitiva para la empresa.

- a. Contabilidad y finanzas.- Las ventas de la empresa fueron en aumento en los años del 2010 al 2012, sin embargo esto no se vio reflejado en el ingreso de liquidez, propia de las ventas realizadas, lo que genera que la rentabilidad de la empresa no sea del todo buena. Un procesos importante para este componente es la Facturación que depende de todas las áreas para realizarse de forma exitosa, esto debido a que no se tiene una buena coordinación entre todas las áreas, por ejemplo si producción no entrega a tiempo un pedido en el tiempo establecido distribución (o despacho) demorara en el traslado hacia agencia, la facturación de dicha mercadería tardara lo que puede generar luego problemas de cobranza; al no haber realizado una buena facturación la cobranza no podrá realizarse de una manera correcta y de forma oportuna.
- b. Sobre la administración.- En los últimos meses se presentó un esquema de austeridad en los gastos debido a la falta de ingresos en las cuentas de la empresa. Lo que genera que haya un desabastecimiento de insumos, problemas con proveedores por falta de pagos a tiempo o incomodidad de los mismos por extensiones en fechas de pagos no coordinadas previamente.

La empresa paso por un procesos de selección de personal, en el cual se capacitaba a los mismos para que desempeñen funciones específicas, sin embargo este personal luego de cierto tiempo terminaron abandonando el trabajo algunos de ellos para laborar en la competencia. Desde el punto de

vista de la organización la empresa no cuenta con un área dedicada a la imagen institucional, o un área de recursos humanos, siendo esta última la causante de la alta rotación de personal que puede tener la empresa.

- c. Sobre marketing y ventas.- La empresa cuenta con un área de ventas liderada por una persona que no tiene una experiencia grande en el puesto, pero que sin embargo está aprendiendo a pasos grandes. Como se mencionó en párrafos anteriores la cartera de clientes fue en aumento desde que se creó la empresa, esto debido a la incursión de vendedores con una cartera de clientes amplia, vendedores reconocidos por su larga trayectoria en el rubro.

El punto en contra que se tiene de esta gran cartera de clientes es que, no se realiza una evaluación periódica de los mismos dando paso ello a clientes con un índice de morosidad muy elevado, llegando incluso a declarar a alguno de ellos como inubicables.

Desde hace mucho tiempo no se ha realizado un estudio de mercado, por lo que la cartera de clientes no ha aumentado, teniendo en cuenta además de la incursión de nuevos vendedores con poca experiencia en ventas de colchones. El área comercial o de ventas se ha dividido en sectores cubriendo de esta manera casi todas las zonas del País.

- d. Producción y operaciones. La producción de la espuma de poliuretano está basada en la materia prima con la que se cuenta al momento, en nuestro caso al ser esta un producto importado estamos condicionados a la existencia de stock de nuestros principales proveedores.

El área con la que se cuenta actualmente para la producción no es la suficiente puesto que por los grandes volúmenes que se ocupan para la producción de los bloques de espuma, su posterior corte y transformación de los mismos a colchones o laminas para tapicería hacen que el espacio requerido sea mucho mayor, además la distribución de las aéreas no es la adecuada. La maquinaria con la que se cuenta no aporta mucho en la producción, si se quiere pensar en abarcar un mayor número de mercados, es debido a esto que en ocasiones el ingreso de pedidos han hecho que la

demanda sea mayor a la capacidad productiva generando malestar en la atención de pedidos.

El control de inventarios no se da de una manera eficaz al no contar con recursos que faciliten el trabajo del mismo, además de no contar con una persona fija que se encargue de ver los ingresos y salidas tanto de insumos como de productos, o productos en proceso.

Al ser nuestros puntos de venta fuerte el interior del país se debería contar con centros de distribución propios en cada región lo que facilitaría la llegada del producto directo a nuestros clientes sin intermediarios.

En cuanto a la mano de obra con la que se cuenta, la mayor parte de trabajadores que ingresaron a la empresa son personas que fueron capacitadas para desempeñar determinadas funciones, sin embargo ciertas posiciones requieren de personal calificado que haya trabajado en la industria colchonera. La necesidad de mano de obra temporal (trabajadores por destajo) siempre estará sujeta a la estacionalidad de la demanda.

Actualmente no se cuenta con un laboratorio que certifique la calidad del producto basándonos netamente en formulas empíricas que dieron resultado en el pasado, punto débil también si se quieren ingresar a un mercado de mayor demanda o si se quiere aspirar a vender el producto fuera del país, pero la infraestructura con la que se cuenta en la actualidad no permitiría eso a un corto plazo.

Cabe mencionar también dentro de este punto el proceso de fabricación de la espuma y su necesidad de un clima adecuado, muchas veces debido a no contar con un área de refrigeración de insumos los bloques elaborados han salido en mal estado debido a que para realizar una producción adecuada se debe tener temperaturas que bordeen los 20°C y 22°C que son las ideales para el proceso.

- e. Investigación y desarrollo. La empresa no posee un área específica para la investigación y desarrollo, esta es un área aun en desarrollo puesto que no se ha invertido lo suficiente en buscar nuevas alternativas para la producción de la espuma de poliuretano. Se han hecho inversiones para la

creación de nuevos productos pero sin un previo estudio de mercado lo que ha llevado a que dichos productos lanzados no hayan calado en los clientes de la forma esperada. Los sistemas de cómputo y de información no son la adecuada puesto que se cuentan con sistemas que no brindan una información completa en relación al almacén o la cantidad real de clientes con que cuenta la empresa.

3.7.5.2. Identificación de fortalezas y debilidades.

A partir del análisis del ambiente interno a través de la cadena de valor se extraen las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización. Estos factores son listados a continuación:

- a. Fortalezas.
 - Construcción de nueva planta que integre todo el proceso productivo.
 - Inversión en mejora del área de espumado.
 - Fuerza de venta comprometida con el proyecto de la empresa.
 - Inversión en maquinarias.
 - Implementación de estrategias de marketing.
 - Apoyo en central de riesgo para analizar clientes peligrosos.
 - Edad de promedio baja de gran parte de su fuerza laboral.
 - Diversidad de productos que se acomodan a todas las economías.
 - Construcción de oficinas administrativas.
- b. Debilidades.
 - No se cuenta con un área de investigación y desarrollo.
 - Falta de automatización en algunos procesos.
 - Déficit de capacidad instalada.
 - Pocos trabajadores capacitados para la industria del colchón.
 - Atención de reclamos no es oportuna.
 - Falta de sistema integrado que organice todo el proceso.
 - Mala ubicación estratégica de la planta.
 - Falta de certificaciones que permiten mayor despegue del producto.

3.7.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Las fortalezas y debilidades obtenidas son ubicadas en una matriz, a cada factor se le asigna un valor y una clasificación dependiendo si la fortaleza o debilidad son mayores o menores, esta tabla se muestra a continuación.

Tabla 5: Matriz de evaluación de Factores Internos.

Fuente: Propia

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
Construcción de nueva planta que integre todo el proceso productivo	7%	4	0.28
Inversión en mejora del área de espumado	6%	3	0.18
Fuerza de venta comprometida	6%	4	0.24
Inversión en algunas maquinarias	5%	3	0.15
Implementación de estrategias de marketing	7%	4	0.28
Apoyo en una central de riesgo para analizar clientes potenciales.	7%	3	0.21
Edad promedio baja de gran parte de su fuerza laboral	7%	4	0.28
Diversidad de productos que se acomodan a todas las economías	6%	3	0.18
Construcción de oficinas administrativas	5%	3	0.15
DEBILIDADES			
Capacidad limitada de producción	6%	1	0.06
Falta de automatización en algunos procesos	5%	1	0.05
Manejo de liquidez es menos eficiente que las demás empresas.	5%	1	0.05
Pocos trabajadores capacitados para la industria del colchón	6%	2	0.12
Atención de reclamos no es oportuna	6%	2	0.12
Falta de sistema integrado que organice todo el proceso	5%	2	0.1
Falta de certificaciones que permiten mayor despegue del producto	6%	1	0.06
Mala ubicación estratégica de la planta	5%	1	0.05
Total	100%		2.56

Nota: Fortalezas 3 = menor, 4 = mayor / Debilidades 1 = mayor, 2 = menor

Al obtenerse un valor de 2.56 estamos casi en el promedio lo que nos indicaría que está por encima tenemos una fortaleza muy sólida.

3.7.6. Formulación de estrategias.

Una vez concluidos los primeros pasos en el análisis para la formulación de estrategias, se procede a plantear una serie de objetivos como se ve líneas abajo.

Estos objetivos son obtenidos a partir del análisis aplicado a la empresa, por ejemplo a partir de los datos proporcionados por los vendedores y en base a los resultados obtenidos en años anteriores se plantea realizar una penetración de mercado en aquellos puntos donde el producto es medianamente conocido,

- Estrategia de penetración en el mercado. Se buscara incrementar la participación en el mercado, impulsando con fuerza las promociones y ofertas en los productos.
- Estrategia de desarrollo del mercado. Introducción de la marca en zonas en las cuales la presencia del producto es débil o no hay participación alguna. Se plantea esta estrategia en base a las ventas obtenidas en años anteriores, la base de datos de la empresa indica que zonas son débiles y en cuales no han llegado vendedores de la empresa.
- Estrategia para el desarrollo de productos. Con la cual buscaremos incrementar las ventas mejorando productos que se ofrecen actualmente o desarrollando nuevos productos que sean requeridos por nuestros clientes. Esta estrategia se plantea de acuerdo a la petición de clientes que requieren un producto que se diferencie de aquellos que ofrece la competencia o para diferenciarse de otros clientes de la misma empresa, teniendo productos exclusivos en la zona.
- Estrategia de integración hacia adelante. Se buscara abrir una distribuidora de colchones propio para acercarnos más a los clientes minoristas. Estrategia planteada en base a la necesidad de estar relacionados más directamente con los clientes además de abaratar costos en cuanto al flete del producto.

3.7.6.1. Matriz FODA.

A partir de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) se construye la matriz FODA, estas cuatro variables

son colocadas en los cuatro cuadrantes de la matriz, en cada variable se procede a listar los factores que influyen en la obtención de los objetivos de la empresa.

Una vez colocados todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se generan las estrategias a emplearse en el plan estratégico, las estrategias que se generan pueden ser de cuatro tipos: estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA.

En las estrategias FO generadas para la empresa se aprovechan las fortalezas internas con las que se cuenta para aprovechar las oportunidades externas es así que se generan estrategias como la ampliación de planta o el desarrollo de nuevos productos (véase tabla 6).

Las estrategias DO permiten a la empresa mejorar sus debilidades internas a partir de las oportunidades externas; al no poder generarse muchas estrategias para mejorar las debilidades de la empresa, se puede sugerir invertir recursos en algunas áreas que permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades.

Las estrategias FA, estas estrategias deben tratar de disminuir el impacto de las amenazas externas aprovechando las fortalezas de la organización, así a través de la fuerza de venta de la empresa, de la inversión en maquinarias o de la diversidad de productos con los que cuenta pueden hacerle frente a amenazas como la venta de productos de la competencia a bajo costo o a la incursión de nuevas tiendas por departamento.

Las estrategias DA, estas estrategias tienen como objetivo minimizar dos factores como son las debilidades y amenazas de la empresa, al contar la empresa con un regular número de debilidades y amenazas se puede plantear la creación de una empresa de riesgo compartido, esto se plantea debido a la poca cantidad de trabajadores capacitados para cumplir con sus funciones a la perfección.

El desarrollo de la matriz FODA se muestra en la tabla N°12 del anexo N°9 y el desarrollo de las estrategias obtenidas a partir de la matriz FODA se observa en la tabla N° 13 ubicada en el anexo N° 10.

3.7.6.2. Matriz SPACE

La construcción de esta matriz dependerá de cuatro factores, dos dimensiones internas que son la fortaleza financiera y ventaja competitiva de la empresa y dos dimensiones externas como son la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial. A estos cuatro factores se les seleccionara una serie de variables que sean determinantes dentro de la posición estratégica general de la empresa.

Tabla 6: Elaboración de tabla para matriz SPACE

Fuente: Propia

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Rendimiento sobre inversión	3.0	Inestabilidad demanda	-3.0
Capital de trabajo	3.0	Barreras de ingreso al mercado	-4.0
Liquidez	2.0	Precios de competidores	-4.0
Índice de rotación de cobranza 120 días	2.0	Crecimiento sostenible de la economía	-2.0
Riesgo del Negocio	3.0	Elasticidad precios de demanda	-2.0
Facilidad de salida del mercado	3.0	-----	---
Deuda Capital	3.0	-----	---
PROMEDIO FF	2.7	PROMEDIO EA	-3.0
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)	
Participación de mercado	-4.0	Industria con posibilidad de crecimiento	4.0
Ciclo de vida del producto	-3.0	Productividad	3.0
Calidad del producto	-3.0	Utilización de recursos	3.0
Lealtad del consumidor	-2.0	Facilidad de ingreso al mercado	3.0
Precio del producto	-2.0	Know How técnico	4.0
Velocidad de atención pedidos	-3.0	Control sobre proveedores	2.0
Innovación tecnológica	-3.0	-----	---
PROMEDIO VC	-2.9	PROMEDIO FI	3.2
Promedio FF = $19/7 = 2.7$		Promedio FI = $-19/6 = 3.2$	
Promedio EA = $-15/5 = -3.0$		Promedio VC = $-20/7 = -2.9$	
Coord. eje Y = $-3.0 + 2.7 = -0.3$		Coord. eje X = $-2.9 + 3.2 = 0.3$	

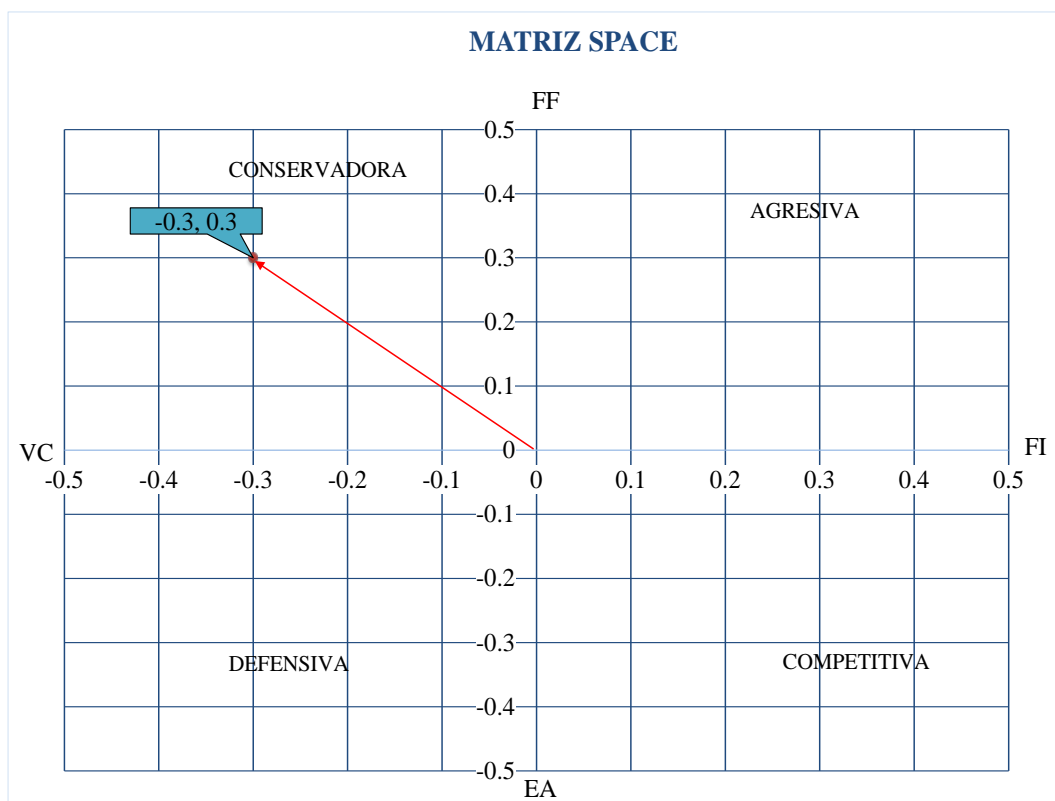


Figura 9: Matriz SPACE

Fuente: Propia

Una vez construida la matriz SPACE se dibuja el vector direccional, este se encuentra ubicado en el cuadrante conservador; este cuadrante según la definición teórica de Fred R. David indica que la empresa no debería afrontar riesgos excesivos, permaneciendo cerca de sus capacidades básicas, ya que tiene una ventaja competitiva menor y su fortaleza financiera no es del todo favorable.

Las estrategias que se recomendarían serían las de penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de nuevos productos.

Como se observa dentro de las alternativas de estrategia está la de “desarrollo de nuevos productos” la cual coincide con la estrategia recomendada por las otras matrices evaluadas anteriormente.

3.7.6.3. Matriz de evaluación interna – externa (I-E)

Dado que la empresa no tiene divisiones y por lo tanto no hay matrices EFI y EFE divisionales, se construye la matriz IE para la empresa en su conjunto. Para lo cual

contamos con los valores ponderados obtenidos en las matrices EFE y EFI para ubicarlos en la celda correspondiente a la matriz IE.

Promedio ponderado matriz EFI: 2.56

Promedio ponderado matriz EFE: 2.81

PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI


		SÓLIDO 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DÉBIL 1.0 a 1.99
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 a 4.0			
	MEDIO 2.0 a 2.99			
	BAJO 1.0 a 1.99			

Figura 10: Matriz de evaluación interna externa de la empresa Inversiones Velfer.

Fuente: Propia.

Como se puede apreciar los puntajes asignados ubican a la empresa en el cuadrante V de la matriz IE, la cual según la metodología responderán mejor a una estrategia de “conservar y mantener”; donde la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos son algunas de las estrategias que podrían plantearse.

3.7.6.4. Matriz Boston Consulting Group

Para realizar la evaluación del matriz BCG identificamos 3 líneas de productos y/o servicios que ofrece la empresa que corresponden a la segmentación del mercado que ha realizado la empresa, estos productos son:

Tabla 7: Porcentaje de ingreso por productos

Fuente: Base de datos empresa Inversiones Velfer S.A.C

Producto	Ingreso	Porcentaje de Ingreso
Colchones	S./ 594,452.74	83%
Laminas Tapicería	S./ 110,624.49	16%
Rollos P/Acolchado	S./ 12,685.10	1%
Total	S./ 717,762.33	100%

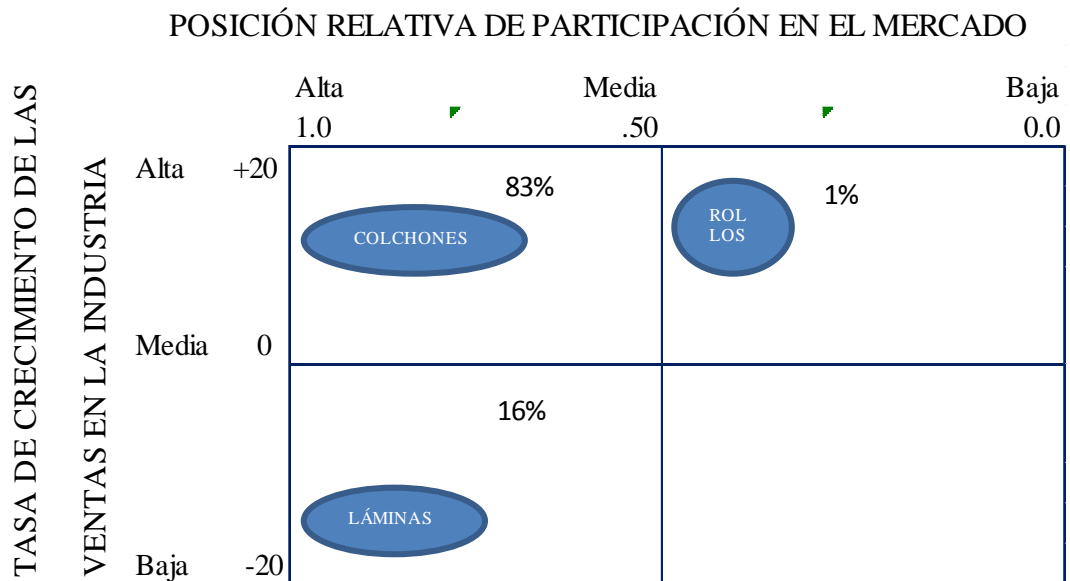


Figura 11: Elaboración matriz BCG para la empresa Inversiones Velfer S.A.C

Fuente: Propia.

Como se observa en la matriz BCG el producto Rollos de Espuma es un producto interrogante, esto debido a que tiene una baja participación en un mercado de alto crecimiento (según los estudios realizados) por lo que se debe plantear seguir una estrategia intensiva de penetración en el mercado o desarrollo de productos.

El producto Colchones es considerado un producto Estrella, debido a su alta participación en el mercado y una tasa de crecimiento alta por lo que debería recibir una inversión importante para mantener esa tasa de crecimiento. La penetración en el mercado, desarrollo de productos y alianzas estratégicas son algunas estrategias que podríamos usar para fortalecer aún más este producto.

El producto Láminas de espuma, al estar ubicado en el tercer cuadrante, es considerado como vaca generadora de efectivo, esto dada su alta participación en un mercado en el que no se ha impulsado completamente el ingreso del producto.

3.7.6.5. Matriz de opciones estratégicas

Para poder construir esta matriz haremos uso de los aspectos y valores que se encontraron en las matrices EFE y EFI así como las estrategias que se obtuvieron de la matriz FODA las cuales son:

E1: desarrollo de nuevos productos

E2: penetración de nuevos mercados

E3: ampliación de planta.

A partir de conocer estas estrategias serán ubicadas en la matriz de opciones estratégicas, asignándoles a cada una de ellas un puntaje de atracción el cual dependerá de en qué grado influye el factor en la estrategia seleccionada. Los valores de los puntajes de atracción son como sigue: 1= La estrategia no es aceptable, 2 = la estrategia es posiblemente aceptable, 3 = la estrategia es probable que se acepte, 4 = la estrategia es la más aceptable.

La suma total de los puntajes de atracción determinaran que estrategia es la más recomendable para adoptar.

Tabla 8: Elaboración de la matriz QSPM

Fuente: Propia

MATRIZ DE OPCIONES ESTRATÉGICAS		E1		E2		E3	
FORTALEZAS	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Construcción de nueva planta que integre todo el proceso productivo	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28
Inversión en mejora del área de espumado	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Fuerza de venta comprometida	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
Inversión en maquinarias	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Implementación de estrategias de marketing	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Apoyo en una central de riesgo para analizar clientes potenciales.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Edad promedio baja de gran parte de su fuerza laboral	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Diversidad de productos que se acomodan a todas las economías	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
Construcción de oficinas administrativas	0.05	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES							
Déficit de capacidad instalada	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Falta de automatización en algunos procesos	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Manejo de liquidez es menos eficiente que las demás empresas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Pocos trabajadores capacitados para la industria del colchón	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Atención de reclamos no es oportuna	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Falta de sistema integrado que organice todo el proceso	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1

Falta de certificaciones que permiten mayor despegue del producto	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Mala ubicación estratégica de la planta	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
OPORTUNIDADES							
Ministerio de Producción no cuenta con una reglamentación específica para la industria.	0.06	-	-	-	-	-	-
TLC permite el ingreso de telas e insumos a menor precio	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
Perú se mantiene como economía de mayor crecimiento en la región	0.08	-	-	-	-	-	-
Aprovechar el sector Minería	0.06	-	-	-	-	-	-
Crecimiento industria de muebles	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Marca reconocida en zonas estratégicas del interior del país	0.07	-	-	-	-	-	-
Expansión del mercado hotelero en el interior del país	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07
Industria en constante crecimiento	0.06	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS							
Falta legislación que norme, impida y sancione mercado informal de colchones.	0.08	-	-	-	-	-	-
Mayor inversión de tiendas por departamento en provincias.	0.07	-	-	-	-	-	-
Empresas que venden producto a bajo costo	0.05	-	-	-	-	-	-
Mayor inversión de las grandes marcas en Marketing	0.05	-	-	-	-	-	-
Dependencia económica de la tasa de cambio	0.07	-	-	-	-	-	-
Continúa alza del petróleo a nivel mundial.	0.07	-	-	-	-	-	-
Uso de productos alternativos requieren maquinaria moderna.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Uso de productos regulados en otros países.	0.04	-	-	-	-	-	-
Suma del puntaje total del grado de atracción.			2.27		2.07		2.19
PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo.							

A partir de la tabla 3.8 luego de asignar los puntajes de atracción a cada estrategia la que obtuvo el mayor puntaje es la estrategia **E1** de desarrollo de nuevos

productos, es la que estaría acorde al funcionamiento de la empresa, seguida por la ampliación de planta que nos permitiría poder cubrir las órdenes de producción.

3.7.7. Selección de estrategia

Luego de desarrollo de cada una de las matrices siguiendo una secuencia, se puede extraer a partir de todas ellas una idea en común para la selección de la estrategia a tomar, la cual debe permitir explotar las fortalezas y oportunidades que tiene el segmento en el cual se desarrolla la empresa.

A partir de las matrices EFE Y EFI las recomendaciones que se obtienen son: tomar estrategias que involucren la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollos de nuevos productos o seguir una integración adelante como podría ser la ampliación de planta o apertura de nuevos locales.

La matriz FODA permite identificar que la empresa necesita centrarse en desarrollar nuevos productos, nuevas alternativas de productos para los clientes, además nos ofrece dos alternativas extras que son el desarrollo de nuevos mercados, y ampliación de planta para cubrir las necesidades del mercado.

Estas estrategias que se obtuvieron del desarrollo de las matrices mencionadas anteriormente son corroboradas con el desarrollo de la matriz SPACE en la cual la recomendación que se obtuvo es aplicar una estrategia conservadora ya que el mercado no ha ido creciendo para nuestro sector, pero nos permite aplicar de igual manera el desarrollo de nuevos productos, o incursionar en nuevos mercados.

La matriz IE comprueba lo mencionado anteriormente con la matriz SPACE debido a que también sugiere una estrategia de conservar y mantener haciendo énfasis en el desarrollo de mercados.

A partir de la matriz BCG muestra que la empresa cuenta con tres tipos de productos, un producto interrogante como son los rollos de espuma, el producto estrella que es la principal fuente de ingresos de la empresa y el producto vaca generadora de dinero que no ha sido impulsado como se debe dado el mercado que puede obtener.

Por lo tanto a partir de los datos obtenidos luego del desarrollo analítico de las matrices se sugieren las siguientes alternativas a seguir con su respectiva explicación:

E1. Desarrollo de nuevos productos.- estrategia que surge a razón de la necesidad de la empresa por ofrecer a los clientes un producto novedoso que ayude a incrementar paulatinamente sus ingresos, productos que se acomoden a la necesidad del consumidor final en comodidad y costo y que no generen gastos excesivos en su elaboración.

E2. Penetración de nuevos mercados.- Al ir perdiendo terreno la empresa debido a una falta de atención o incursión de nuevos competidores se sugiere la estrategia de expandir el mercado colocando vendedores en zonas donde antes no se había llegado, tratando de recuperar clientes que dejaron de adquirir nuestros productos por distintos motivos.

E3. Ampliación de planta.- estrategia sugerida debido a la falta de atención que sufren los clientes debido al déficit de capacidad instalada en planta, por motivos de un mal ordenamiento de equipos, maquinarias, etc.; lo que hace que el espacio quede corto para la producción y elaboración de productos.

Todas estas estrategias fueron colocadas en la matriz de opciones estratégicas (QPSM) la cual sugirió adoptar la estrategia número 1 del desarrollo de nuevos productos como la más adecuada, o la que nos podría dar mejores resultados a mediano y largo plazo.

Las otras dos estrategias obtenidas serán consideradas para su desarrollo en un segundo plano, ya que dependerán del funcionamiento y los resultados que se obtengan al aplicar la estrategia número 1; si dicha estrategia obtiene buenos resultados será muy favorable una ampliación de planta y una incursión en nuevos mercados al llevarles un producto nuevo.

3.7.8. Implementación de la estrategia.

Una vez concluido el proceso de formulación y análisis de las estrategias o la estrategia elegida, se debe iniciar la etapa de su puesta en marcha. Para que el proceso de implementación tenga el efecto buscado se debe buscar el compromiso de empleadores y empleados ya que son el eje principal para el funcionamiento de la organización.

Objetivos anuales. Los objetivos anuales que se plantean a partir de las estrategias seleccionadas son los siguientes:

- 1.-Aumentar los ingresos en 20% a partir del desarrollo de nuevos productos.
- 2.-Desarrollo de 2 productos alternativos, basándose en estudios y recomendaciones realizadas por los vendedores de zona que están en contacto con el consumidor final.
- 3.-Capacitar trabajadores en las distintas áreas para contar con personal calificado.
- 4.-Realizar control de tiempo de cada área a fin de identificar en cuál de estas se produce un cuello de botella, lo que nos ayudara a definir mejor el tipo de producto a desarrollar.
- 5.-Debido a que la empresa ya cuenta con una planta adicional se comenzara con el estudio de viabilidad de procesos al trasladar parte de la producción a dicha zona.
- 6.-Aumentar los índices de producción en 40%, aplicado a las áreas que cuentan con la suficiente logística para lograr los cometidos.
- 7.-En el área de ventas se deberá aumentar la cantidad de pedidos registrados por zona; con los nuevos productos desarrollados tendrán una alternativa más de venta.
- 8.-Ingreso de nuevos trabajadores que se adecuen a la nueva política de la empresa.
- 9.-Mejora de las áreas productivas y mantenimiento de maquinarias; nuevos productos pueden necesitar nuevos equipos o adaptación de los equipos con los que ya se cuenta.

Políticas de cada estrategia.

Para la estrategia desarrollo de nuevos productos.

- Capacitación constante de personal.
- Promover al personal que presente ideas innovadoras.
- Mejora continua en el proceso de producción.
- Realizar visitas técnicas a proveedores y clientes.
- Contacto con proveedores que nos garanticen productos alternativos.
- Control de ingreso de nuevos trabajadores.

Para la estrategia penetración de nuevos mercados.

- Capacitación de nuevos vendedores que cubran las rutas alternativas.

- Actualización constante de base de datos de nuevos clientes.
- Apoyarse en central de riesgo para conocer clientes potencialmente peligrosos o morosos.
- Realizar visitas técnicas a los nuevos clientes.

Para la estrategia ampliación de planta.

- Estudio de tiempos en producción a partir de la disposición del terreno o construcción.

Asignación de recursos.

Para la estrategia desarrollo de nuevos productos según los objetivos planteados.

- Financiamiento para investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Financiamiento para la contratación de personal que apoye en la elaboración de los nuevos productos
- Financiamiento para la generación de horas extras de trabajo o pago al destajo.

Para la estrategia penetración de nuevos mercados.

- Financiamiento para investigación y desarrollo de nuevos mercados (costos de alojamiento, pasajes, gastos de representación)
- Financiamiento para presentar maquetas de productos a nuevos clientes.
- Como recurso humano se solicitara la contratación de nuevo personal que incursione en las nuevas áreas de desarrollo.

Para la estrategia de ampliación de planta.

- Financiamiento para la ampliación de capacidad de planta de la empresa.
- Financiamiento para el incremento de capital humano de trabajo.
- Financiamiento de las áreas de producción en mejora de equipos y maquinarias.

Desarrollo de la estrategia “elaboración de nuevos productos”.- Para el desarrollo de esta estrategia se realizó un análisis de costos, sobre cuanto debería ser la inversión para elaborar el (los) nuevos productos, a partir del costo de materia prima, el tiempo de elaboración del producto y la cantidad de mano de obra necesaria.

Tabla 9: Costo elaboración de nuevo producto “Producto A”

Fuente: Base de datos empresa Inversiones Velfer

DESCRIPCIÓN	COSTO
Costo bloque	S/. 300.97
Costo funda	S/. 42.95
Costo etiqueta	S/. 1.20
Costo plástico	S/. 6.53
Costo otros	S/. 2.19
Costo plancha	S/. 71.48
TOTAL	S/. 124.35

La elaboración de este producto tomo un tiempo de 5 minutos, este costeo solo implica la materia prima usada en el proceso faltando añadir los porcentajes por uso de máquina, hora/hombre, gastos administrativos y su posterior puesta en agencia (porcentajes manejados por área administrativa). Se tomó como ejemplo el producto A dado que es el que mayor aceptación tiene entre los clientes de la empresa, en la elaboración de este producto se obtuvo una eficiencia del 95% en la transformación de los insumos químicos como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 10: Eficiencia de fabricación nuevo producto

Fuente: Base de datos empresa Inversiones Velfer

DESCRIPCIÓN	MONTO
Monto gastado en la elaboración del bloque	S./300.97
Monto recuperado en proceso de corte	S./285.92
Eficiencia	95.0%

3.7.9. Evaluación y control de la estrategia

En este punto se considera la evaluación y el control de las actividades, debido a posibles cambios es necesario ir evaluando constantemente cada estrategia para lo cual se debe tener cierto control sobre ellas.

Para evaluar estas estrategias se hará uso de cuatro criterios que nos presenta Richard Rumelt los cuales son: consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja.

Congruencia/Consistencia.- Para que una estrategia se optima y adecuada no debe presentar metas u objetivos incongruentes. Si dentro de la empresa los

departamentos surgen discusiones o altercados no permitirá que la estrategia sea adoptada rápidamente.

Para que las estrategias a adoptar puedan tener éxito deben contar con el apoyo de todos los departamentos incluida la gerencia así podremos saber que estas son congruentes, en nuestro caso las estrategias que se adoptaron tuvieron un primer rechazo de los trabajadores por lo que tuvo que cambiarse la mentalidad de los mismos.

Concordancia/Consonancia.- En este punto se debe analizar cómo se comportan la(s) estrategias al entorno y los cambios críticos; para nuestro caso el alza del tipo de cambio, las alzas constantes del precio del petróleo, son factores externos, para que nuestra estrategia tenga éxito debemos prever dichos cambios, en nuestra estrategia de “Desarrollo de nuevos productos” se sabe que estará condicionada a la materia prima que se use es decir esta enlazada con el tipo de cambio el momento, el costo del precio del petróleo, a partir de conocer estos cambios importantes se puede considerar el precio con el cual saldrá el producto a la venta.

Factibilidad/Viabilidad.- En este paso se debe realizar la evaluación interna, es decir comprobar que se pueda aplicar la estrategia con los recursos físicos, humanos, y financieros con los que cuenta la empresa. Por lo general los recursos financieros son la primera limitación contra la que se evalúa una estrategia, para ello, y si es necesario, debe recurrirse a los préstamos o hipotecas que nos permitan cubrir las necesidades básicas de la estrategia.

Otra limitante que parte de este punto es contar con el recurso humano necesario, es decir tener el personal adecuado con el que se pueda implantar la estrategia, para evaluar la misma se debe examinar si la empresa ha demostrado anteriormente que posee la capacidad y el talento necesario para llevar a cabo una estrategia similar.

En nuestro caso al contar con un personal limitado en la actualidad conlleva a buscar nuevo material humano con experiencia para que las estrategias seleccionadas consigan su fin. Además de tener personal en formación para futuras contingencias.

Ventaja.- Basada en evaluación externa nos dice que una estrategia debe ofrecer la creación y conservación de una ventaja competitiva. Se debe buscar la forma de que se mantenga en un mercado al cual se ha dejado de atender por diversos factores, evitar que la competencia incursione en estos espacios dejados. En nuestro caso al aplicar las estrategias combinadas de “desarrollo de producto y penetración de mercado” estas nos pueden permitir ganar un nuevo territorio de venta que quizás se le haga difícil entrar a la competencia, para mantener dicha posición debemos generar la fidelidad del cliente.

Evaluar estas estrategias de manera continua nos permitirá tener un mayor control de las mismas, nos permiten tomar acciones correctivas a hechos que pueden ser solucionados en el momento, para ello debemos tener en cuenta también que las estrategias no darán resultados en un corto tiempo, por lo que las cifras que se puedan manejar en los primeros meses o años de implantación de la estrategia serán aparentes.

La figura 12 muestra cómo se va evaluando la estrategia a partir del desarrollo de nuevas matrices comparativas, las que responderán preguntas tales como ¿son las fortalezas aun fortalezas?, ¿hemos agregado más fortalezas?, ¿son nuestras debilidades internas aun debilidades?, muchos factores externos e internos evitan que las empresas logren cumplir con sus objetivos anuales y a largo plazo.

Algunos de estos factores externos podrían ser las acciones tomadas por los competidores, los cambios de tecnología, los cambios económicos, cambios demográficos, mientras que entre los factores internos que pueden evitar cumplir con los objetivos se encuentran la selección de estrategias ineficaces o su mala implementación. Por ello la figura 12 nos da un primer paso que es evaluar las bases de la estrategia preparando matrices internas y externas para compararlas con las ya existentes, si hay diferencias significativas se procede a implementar los cambios a la estrategia o en su defecto tomar una nueva estrategia, si no hay un cambio significativo se procede a medir el rendimiento de la empresa.

Diagrama evaluación de estrategia.

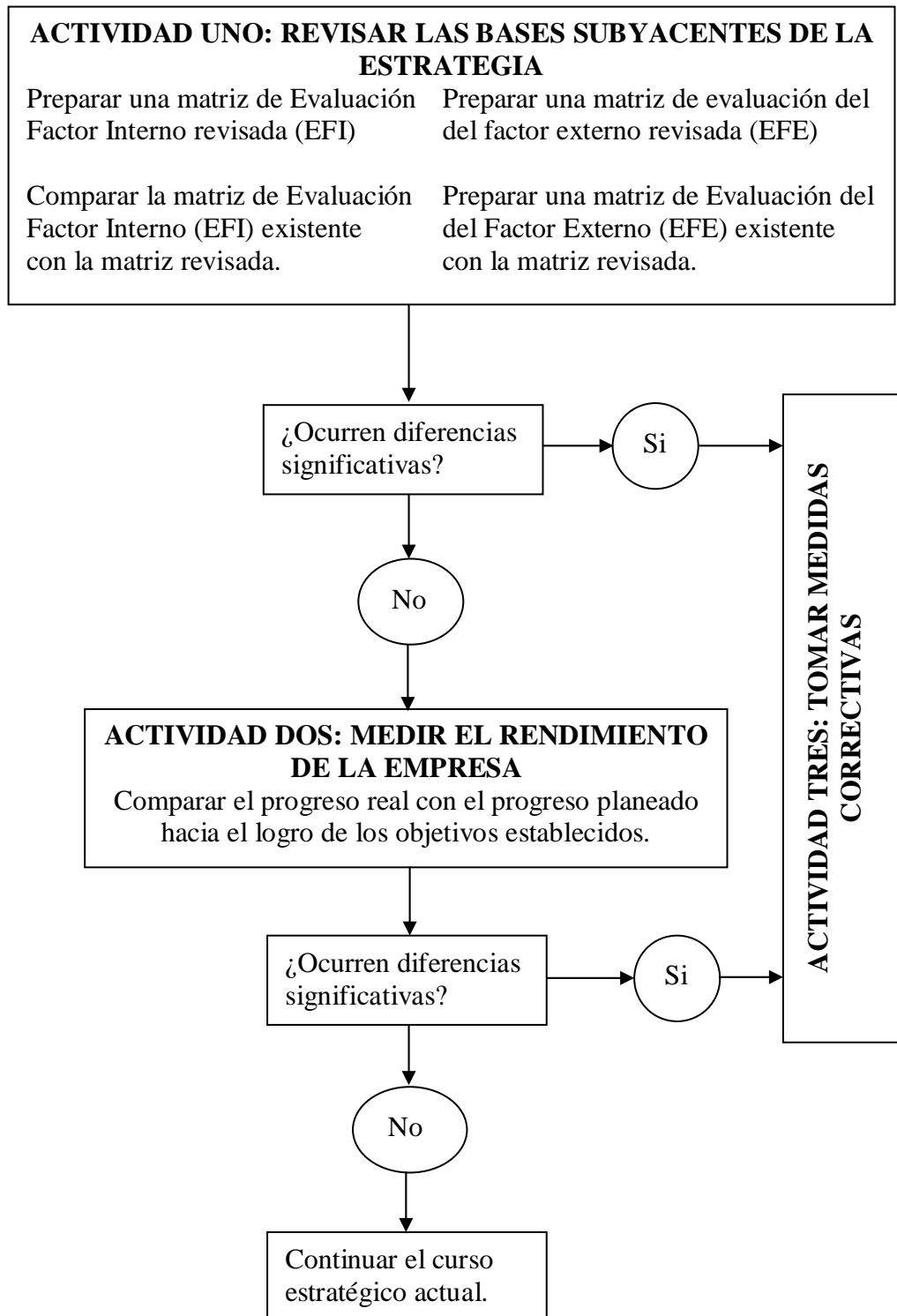


Figura 12: Diagrama de Evaluación de la Estrategia.

Fuente: Fred R. David; “Conceptos de Administración Estratégica” – pág. 306

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. Conclusiones

1. El desarrollo de cada una de las matrices nos muestran como resultado que se deben seguir estrategias del tipo intensivo, de penetración de mercado, o desarrollo de nuevos productos, por lo tanto son las estrategias que se adoptaron en el presente informe.
2. En la aplicación de la estrategia de desarrollo de nuevos productos inicialmente se plantearon una serie de nuevos productos los cuales se fueron desarrollando y tomando datos en tiempo de elaboración, costeo de producto así como la aceptación que tendría en los clientes.
3. Como se puede apreciar en los resultados obtenidos y mostrados en la figura 14 adjunta en el anexo, luego de implementar la estrategia de desarrollo de nuevos productos, el producto ideado para su comercialización inicio con un promedio de venta bajo, esto debido a su dificultad en la elaboración ya que no se podía cubrir la primera demanda, sin embargo al ver los meses siguientes a su lanzamiento este producto aumenta en 8 veces su venta inicial lo que nos puede indicar que la estrategia va por buen camino.
4. A partir del grafico de ventas que se muestran en la figura 13 adjunta en el anexo se puede apreciar una disminución en las ventas de la empresa. Al ser un producto en lanzamiento las ventas están sujetas a la aceptación que tendrá del comprador final, debido a ello los primeros meses de venta del producto no son un indicador final sobre qué tan bueno o malo sea el producto, pero si nos dan una base para mejorar algunos aspectos del mismo y así pueda tener una mayor aceptación.
5. Durante el proceso de implementación de la estrategia otro problema que surgió fue la salida de trabajadores por motivos extra laborales y en otros casos porque no se adecuaban al ritmo de trabajo que se planeaba imponer, esta disminución de personal se ve reflejada en el gráfico de ventas

6. mensuales, notándose los constantes altibajos debido a la demora en la atención de pedidos por falta de personal calificado en el área productiva.
7. Al aplicar la estrategia de “penetración de nuevos mercados” se pudo recuperar un 20% de clientes que habían dejado de comprar a la empresa por distintos motivos, para ello se dividió algunas zonas de venta entre dos vendedores a fin de que puedan ocupar todos los puntos posibles.
8. Las pocas barreras que se tienen para el tipo de industria hace que el mercado se vuelva muy competitivo y en algunos casos poco atractivo dado que surgen competidores con precios demasiado bajos que impiden la competencia limpia, por ello las estrategias que se adoptaron nos hacen pensar que nos ayudara a competir contra ese mercado.
9. Al ser la industria del descanso una industria altamente riesgosa, se puede adoptar también la estrategia de “ampliación de planta”, ya que aliviara los volúmenes elevados de mercadería altamente inflamable, teniendo una mejor distribución de las distintas áreas de la empresa.
10. Se inició el traslado de maquinaria a una sola planta, lo que permitirá tener un mayor control de la producción, eliminar tiempos muertos y aprovechar mejor los tiempos de producción de cada trabajador.
11. El tener control sobre los proveedores garantiza el buen suministro de materia prima que ayude a cumplir los objetivos en ventas y en innovación, se tendrá una mayor gama de posibilidades, además de permitir escoger entre que alternativa es más beneficiosa en cuanto a costo y calidad final del producto o eficiencia de producción.
12. Como se aprecia en la tabla 11 la eficiencia de producción del nuevo producto es 95% en recuperación de insumo químico transformado, lo que se podría tomar como un indicador sobre cuál sería la utilidad obtenida al fabricar el producto final.
13. En la actualidad (año 2015) la venta del producto desarrollado se ha incrementado notablemente, con lo cual podemos concluir que la estrategia de desarrollar un nuevo producto viene siendo efectiva, por lo

que la estrategia de generar nuevos productos es beneficioso para la empresa.

4.2.Recomendaciones

1. La empresa Inversiones Velfer S.A.C es una empresa joven, con el mayor destino de sus ventas en el mercado de provincia, por lo que sus esfuerzos deberían estar en desarrollar el mercado en el interior del país. Colocar puntos de distribución donde sea mayor la venta del producto y pueda así competir contra las nuevas empresas de provincia.
2. La empresa ofrece diferentes tipos de productos y subproductos para cada tipo de mercado los cuales según el desarrollo de las matrices deberían en algunos casos ser apoyados con más inversión y en otros seguir estrategias de penetración de mercado dadas las posibilidades que tiene el producto de recibir mayor aceptación.
3. Para el éxito de las estrategias adoptadas se debe tener el compromiso de todas las partes involucradas en el proceso: Gerencia, personal administrativo, trabajadores en general ya que solo de esa manera se puede cumplir los objetivos trazados.
4. Para obtener los volúmenes de producción deseados será necesario la contratación de mano de obra extra, o en su defecto añadir turnos de trabajo doble por un determinado tiempo a fin de cubrir los retrasos de producción ocasionados por las decisiones anteriores.
5. Debe mejorarse la calidad de información que entregan los sistemas con los que actualmente cuenta la empresa, debido a que en algunos casos son incompletos.

V. BIBLIOGRAFÍA.

1. Conduce tu empresa. (Abril de 2012). Obtenido de <http://blog.conducetuempresa.com>
2. DAVID, F. R. (2003). En Conceptos de Administración Estratégica (págs. 8-13; 194 - 221; 238 - 247; 300 - 317). Naucalpan de Juárez: Prentice Hall
3. George, L. Morrisey (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación (Cap. 4). Florida: Prentice Hall. Edición Digital.
4. Leonard, G., Timothy, N., & William, P. (2004). Planeación Estratégica Aplicada (págs. 22-25; 198-225). SantaFé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
5. Matriz FODA. (2011). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com>
6. Maxi-Pedia. (2012). *SPACE Matrix Strategic Management Method*. Obtenido de <http://www.maxi-pedia.com>
7. Nacional Financiera. (8 de febrero de 2015). *Las estrategias*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org>
8. Steiner, G. A. (1998). Planeación Estratégica (págs. 19-22). México DF: Cecsá.

VI. ANEXOS

6.1.Anexo 1: VENTAS MENSUALES DE LA EMPRESA Y DEL NUEVO PRODUCTO ELABORADO.

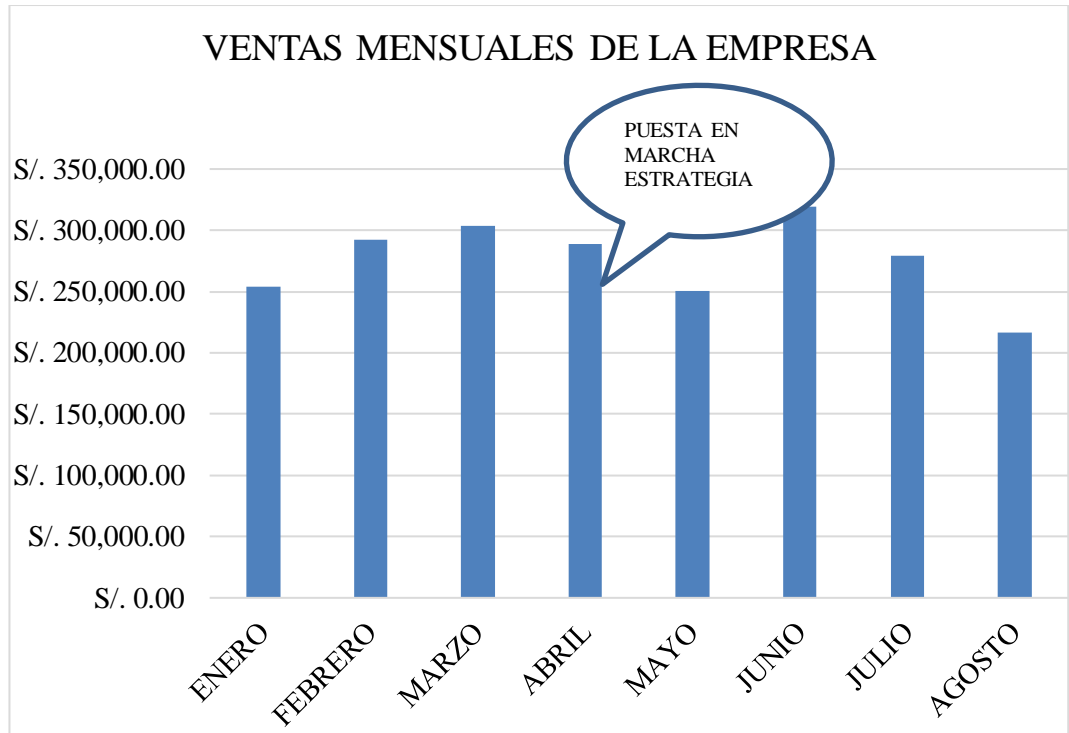


Figura 13: Ventas mensuales de la empresa (año 2014)

Fuente: Sistema integrado de la Empresa.

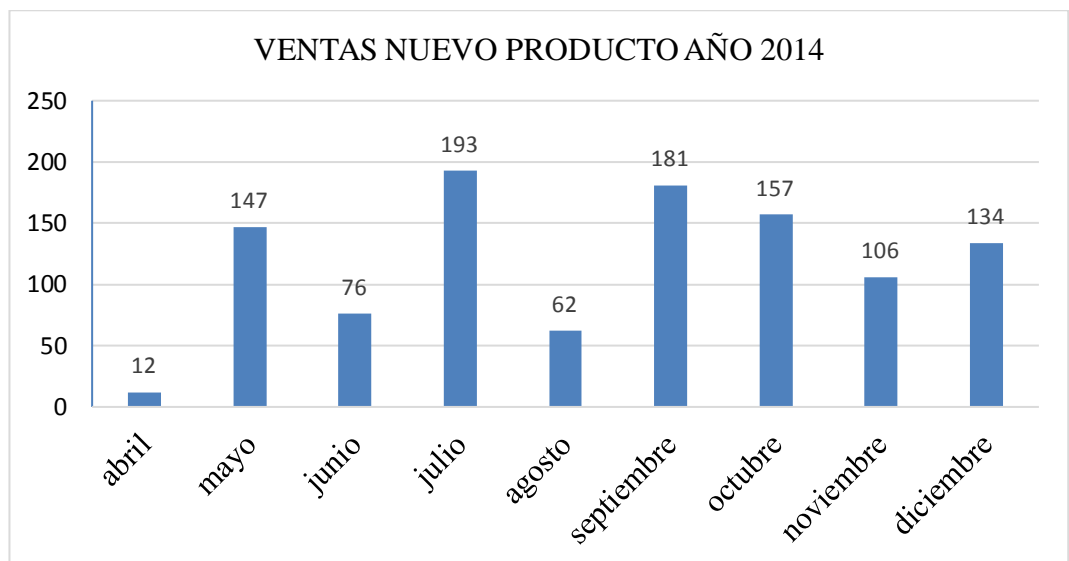


Figura 14: Ventas producto desarrollado.

6.2. ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2013
(Porcentaje)

Departamento	Extractiva 1/	Industria Manufacturera 2/	Construcción 3/	Comercio	Servicios no personales 4/	Servicios personales 5/	Hogares 6/	Total relativo	PEA ocupada
Perú	25,9	10,4	6,2	18,4	26,8	9,7	2,6	100,0	15 683 616
Amazonas	58,5	3,8	5,0	9,4	17,7	4,4	1,2	100,0	226 260
Áncash	37,7	7,5	6,5	16,7	22,3	8,0	1,2	100,0	583 860
Apurímac	57,9	2,7	4,3	13,0	16,7	4,7	0,7	100,0	250 903
Arequipa	18,0	12,3	8,6	18,7	27,7	12,8	2,0	100,0	661 550
Ayacucho	53,4	3,8	4,3	13,8	16,3	7,3	1,1	100,0	340 519
Cajamarca	55,9	9,0	4,7	10,5	14,4	4,6	0,9	100,0	791 752
Prov. Const. del Callao	1,7	16,3	7,2	20,9	38,6	11,1	4,2	100,0	504 130
Cusco	39,7	7,8	4,8	14,3	23,5	8,8	1,2	100,0	726 521
Huancavelica	68,3	3,1	2,3	10,8	10,3	4,8	0,4	100,0	249 885
Huánuco	50,9	5,7	4,6	10,5	19,5	7,3	1,5	100,0	439 211
Ica	19,9	10,5	7,3	20,3	28,9	11,2	1,8	100,0	404 481
Junín	37,8	9,3	5,1	16,0	21,4	9,6	0,9	100,0	678 710
La Libertad	25,9	13,0	7,7	18,8	22,1	9,9	2,6	100,0	898 255
Lambayeque	22,7	9,8	6,2	20,5	26,4	11,3	3,3	100,0	617 288
Lima	4,3	14,3	7,1	22,7	36,2	11,2	4,2	100,0	4 846 812
Loreto	29,6	5,6	5,5	19,5	24,5	12,7	2,6	100,0	499 166
Madre de Dios	29,3	6,0	4,7	17,6	28,6	13,0	0,8	100,0	75 034
Moquegua	28,0	6,6	8,0	14,3	33,6	8,7	0,8	100,0	100 586
Pasco	47,7	4,4	7,1	12,0	20,5	7,0	1,2	100,0	153 471
Piura	30,8	9,1	5,2	19,8	22,3	9,3	3,5	100,0	869 280
Puno	46,3	8,7	4,8	14,4	18,7	5,9	1,2	100,0	780 905
San Martín	46,1	5,4	5,7	13,6	19,0	8,9	1,3	100,0	429 470
Tacna	16,3	6,9	7,1	25,7	30,4	12,1	1,5	100,0	172 589
Tumbes	14,7	7,5	5,4	21,9	35,1	14,3	1,2	100,0	123 632
Ucayali	24,4	9,8	5,8	19,0	25,0	13,7	2,2	100,0	259 350

Notas: Bases de datos con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007. / Clasificación de ramas de actividad basada en el CIU Rev. 3.

La suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.

1/ Comprende a las ramas Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería. Cifra referencial para la Prov. Const. del Callao.

2/ Cifras referenciales para los departamentos de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Madre de Dios, Pasco, Puno, San Martín y Tacna.

3/ Cifras referenciales para los departamentos de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Madre de Dios y Tumbes.

4/ Cifra referencial para el departamento de Huancavelica.

5/ Cifras referenciales para los departamentos de Apurímac, Cajamarca y Huancavelica.

6/ Cifras referenciales a excepción de Perú, la Prov. Const. Del Callao y de los departamentos de Lambayeque, Lima, Loreto y Piura.

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continúa 2013. Metodología actualizada.

Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

6.3. ANEXO 3: PRODUCCIÓN NACIONAL POR SECTOR 2014

Producción Nacional

Febrero 2014

INFORME TÉCNICO

No 4 - Abril 2014

El Instituto Nacional de Estadística e Informática informa que, la producción nacional en el mes febrero del año 2014 registró un crecimiento de 5,72%, logrando 55 meses de crecimiento ininterrumpido, determinado por el desempeño positivo de todos los sectores, con excepción del agropecuario. Los sectores que destacaron por su aporte al resultado fueron, minería e hidrocarburos, manufactura, financiero y seguros, comercio y construcción.

En el primer bimestre del año la actividad económica aumentó en 4,97% y en el periodo anualizado marzo 2013-febrero 2014 lo hizo en 5,56%.

CUADRO N° 01
Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Febrero 2014
(Año base 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2014/2013		Mar 13-Feb 14/
		Febrero	Enero-Febrero	Mar 12-Feb 13
Economía Total	100,00	5,72	4,97	5,56
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	1,51	1,29	3,48
Total Industrias (Producción)	91,71	6,13	5,33	5,75
Agropecuario	5,97	-0,62	0,67	0,78
Pesca	0,74	18,16	-4,75	14,71
Minería e Hidrocarburos	14,36	7,92	6,72	5,59
Manufactura	16,52	5,96	3,02	5,25
Electricidad, Gas y Agua	1,72	6,20	5,61	5,63
Construcción	5,10	9,78	6,53	7,37
Comercio	10,18	5,26	4,98	5,77
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	3,23	3,78	5,66
Alojamiento y Restaurantes	2,86	5,21	6,16	6,33
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	6,66	6,39	7,92
Financiero y Seguros	3,22	13,95	13,91	11,48
Servicios Prestados a Empresas	4,24	7,36	7,45	6,20
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,14	4,31	5,03
Otros Servicios 2/	14,89	5,25	5,48	4,82

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Febrero de 2014 ha sido elaborado con información disponible al 10-04-2014.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007

2/ Incluye Servicios inmobiliarios y Servicios Personales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, y Empresas Privadas.

Sector Minería e Hidrocarburos

El sector **minería e hidrocarburos** en febrero de 2014 registró una expansión de 7,92% en comparación al nivel de producción de similar mes del 2013, como resultado del dinamismo de la actividad minera metálica que creció en 9,80%, determinado por los volúmenes ascendentes de producción de cobre, molibdeno, hierro y plata; coadyuvado por el aumento en la extracción de hidrocarburos de 1,89% en base al mayor nivel de explotación de petróleo crudo y de gas natural.

Cuadro N° 8
Sector Minería e Hidrocarburos: Febrero 2014
(Año base 2007)

Producto	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Febrero	Enero-Febrero
Sector Minería e Hidrocarburos	100,00	7,92	6,72
Minería Metálica	84,64	9,80	8,96
Hidrocarburos	15,36	1,89	-0,33

Fuente: Ministerio de Energía y Minas, PERUPETRO S.A.

Producción Nacional

El crecimiento de la actividad minera metálica se sustentó principalmente en el mayor volumen de producción de cobre 22,87% que se tradujo en un aporte de 6,98 puntos porcentuales al resultado del sector, seguido del molibdeno con un alza de 39,56% y una contribución de 1,71 puntos porcentuales. De igual forma, se reportó incrementos en los niveles producidos de hierro y plata con incidencias de menor magnitud; en tanto que, se registró caídas en la producción de zinc, oro, plomo y estaño.

La evolución ascendente de la actividad evidencia la mayor producción de las empresas mineras, en correspondencia con las mejoras técnicas, optimización de procesos productivos, la ejecución de diversos proyectos de ampliación y modernización de operaciones y a la puesta en marcha en los últimos tres años de importantes proyectos mineros con una contribución relevante al desarrollo del sector minero, entre las que destacan Antapaccay en 2012, Brexía Goldplata Perú, Apumayo y Trevali Perú en 2013 y el más reciente el proyecto cuprífero Toromocho de Minera Chinalco Perú que reporta producción de cobre, zinc y plata a partir de enero 2014, con una vida útil prevista superior a los 30 años.

Cuadro N° 9
Subsector Minería: Febrero 2014
(Año base 2007)

Producto	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Febrero	Enero-Febrero
Cobre	30,16	22,87	21,59
Oro	20,60	-3,14	-4,49
Zinc	15,39	-7,53	-8,58
Plata	7,34	3,16	2,54
Molibdeno	5,43	39,56	42,72
Plomo	3,13	-7,14	0,33
Hierro	1,78	11,87	10,50
Estaño	0,81	-5,94	8,82

Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Producción Nacional

Cuadro N° 10
Subsector Hidrocarburos: Febrero 2014
(Año base 2007)

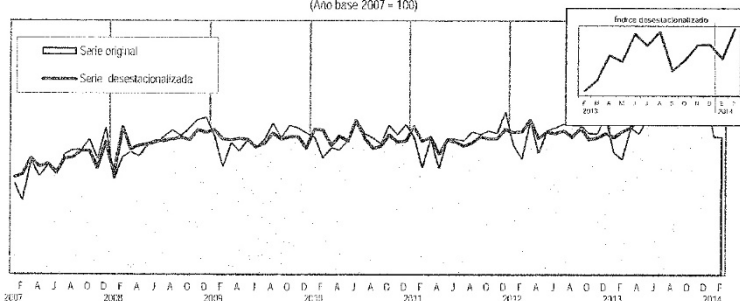
Producto	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Febrero	Enero-Febrero
Petróleo Crudo	9,96	10,11	6,44
Líquidos de Gas Natural	4,20	-5,55	-7,84
Gas Natural	1,21	6,76	6,69

Fuente: Ministerio de Energía y Minas, PERUPETRO S.A.

La producción de **hidrocarburos** en febrero 2014 se incrementó en 1,89%, como efecto de la mayor explotación de petróleo crudo en 10,11% impulsado por los volúmenes ascendentes de extracción de las contratistas BPZ Energy, Olympic y el aporte de PERENCO y CEPESA Perú; y de gas natural que aumentó en 6,76%, ante los mayores volúmenes extraídos por Pluspetrol Perú Corporation en el lote 88. En contraste, la producción de líquidos de gas natural (-5,55%) registró contracción por segundo mes consecutivo.

La producción de petróleo crudo presenta una variación positiva desde diciembre 2013, siendo relevante la participación de Perenco Perú Limited Sucursal del Perú, compañía que inició actividades de explotación de crudo en el Lote 67, al que se sumó CEPESA Perú que también comenzó sus operaciones productivas en el Lote 131, ambos en diciembre pasado.

Gráfico N° 7
Índice mensual de la Producción del Sector Minería e Hidrocarburos: 2007-2014
(Año base 2007 = 100)



Serie desestacionalizada con el programa ARIMA X-12.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Sector Manufactura

Cuadro N° 11
Sector Manufactura: Febrero 2014
(Año base 2007)

Actividad	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Febrero	Enero-Febrero
Sector Fabril Total	100,00	5,96	3,02
Sector Fabril Primario	24,95	17,57	10,25
Sector Fabril No Primario	75,05	2,76	0,80

Fuente: Ministerio de la Producción - Viceministerio de MYPE e Industria.

En febrero de 2014, el sector **manufactura** creció 5,96%, influenciado por la mayor actividad fabril primaria en 17,57% y por la variación positiva de la industria fabril no primaria en 2,76%. El resultado de la actividad fabril no primaria se explica por la mayor producción obtenida en la industria de bienes de consumo, intermedios y de capital en 3,21%, 5,42% y 5,88%, respectivamente.

Cuadro N° 12
Subsector Fabril no Primario: Febrero 2014
(Año base 2007)

Actividad	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Febrero	Enero-Febrero
Bienes de Consumo	37,35	3,21	0,34
2023 Fab. de jabones y detergentes, prep. para limpiar y pulir, perfumes y prep. de tocador	2,88	24,24	8,23
1071 Elaboración de productos de panadería	2,54	40,84	26,90
1079 Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	1,42	34,59	9,94
1512 Fab. de maletas, bolsos de mano y art. similares, y de art. de talabartería y guarnicionería	0,47	57,35	25,88
3100 Fabricación de muebles	2,70	7,55	6,72
Bienes Intermedios	34,58	5,42	2,59
2220 Fabricación de productos de plástico	3,08	14,97	20,84
1811 Impresión	2,07	11,28	-3,82
2410 Industrias básicas de hierro y acero	1,72	10,15	9,39
2394 Fabricación de cemento, cal y yeso	3,42	5,36	0,68
2022 Fab. de pinturas, barnices y prod. de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	1,40	11,33	13,63
Bienes de Capital	1,82	5,88	6,68
2816 Fabricación de equipo de elevación y manipulación	0,06	302,39	84,43
2825 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco	0,07	113,61	37,54
2512 Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal	0,18	52,00	45,91
2811 Fab. de motores y turbinas, exc. motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas	0,06	300,00	131,31

Fuente: Ministerio de la Producción - Viceministerio de MYPE e Industria.

De otro lado, entre las actividades del sector fabril no primario que explican la expansión de la *industria de bienes intermedios* figuran, la rama de *productos de plástico* que se incrementó 14,97%, debido parcialmente a la mayor demanda de bombonas de preformas a Colombia y Chile, demás placas de polímeros de polipropileno a El Salvador y Honduras y demás plásticos a Estados Unidos de América. Del mismo modo, la actividad de *impresión* creció 11,28%, asociado a la mayor demanda externa de Colombia, Chile y Bolivia por demás impresos. También la rama de *industrias básicas de hierro y acero* registró un alza de 10,15%, influenciado por la mayor exportación de barra de hierro o acero sin alear a Bolivia y EE.UU.; así como barra de hierro o acero sin alear a EE.UU. y perfiles de hierro o acero a Colombia.

También incrementaron, la actividad de *fabricación de cemento, cal y yeso* en 5,36%, *fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas* en 11,33% y *preparación e hilatura de fibras textiles* en 8,57%.

Entre las actividades que sustentan la variación positiva de la *industria productora de bienes de consumo*, se encuentran *fabricación de jabones y detergentes* que se expandió 24,24%, ante la mayor demanda externa de perfumes y aguas de tocador de Bolivia, demás preparaciones para lavar y de limpieza de Ecuador y demás preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel de Colombia. Asimismo, la rama de *elaboración de productos de panadería* se incrementó 40,84%, como consecuencia de la mayor demanda de productos de panadería, pasteles o galletas de Colombia, El Salvador, Guatemala, Haití y Cuba, y galletas saladas o aromatizadas de Colombia. A su vez, la rama de *otros productos alimenticios* presentó una alza de 34,59%, influenciada en parte por la mayor demanda de Colombia y Ecuador por demás preparaciones compuestas para la elaboración de bebidas. cuyo grado de alcohol volumétrico sea inferior o igual al 5% y de Italia por demás preparaciones para salsas y demás salsas preparadas.

También aumentó la *fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares* en 57,35%, fabricación de muebles en 7,55% y la elaboración de productos lácteos en 8,45%.

Entre las ramas que explicaron el favorable resultado de la *industria de bienes de capital* se encuentra la *fabricación de equipo de elevación y manipulación* que creció 302,39%, impulsada por la mayor venta externa de demás aparatos elevadores o transportadores de acción continua para mercancías a Chile, demás ascensores y montacargas a EE.UU. y transportadores verticales, cucharas de almeja, palas y garras o pinzas a Colombia. Así mismo, la *fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco* se expandió 113,61%, debido a la mayor exportación de máquinas y aparatos para la preparación de pescado o de crustáceos, moluscos o demás a Ecuador; demás máquinas y aparatos para la molienda a Bolivia y

Producción Nacional

Panamá; así como demás hornos para panadería, pastelería o galletería a Venezuela y Panamá. También, la *fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal* se incrementó 52,00%, como consecuencia de los mayores pedidos en el mercado externo de depósitos, cisternas, cubas y similares de fundición de hierro o acero de Indonesia y Bolivia y de demás recipientes para gas comprimido de fundición de hierro o acero de EE.UU. y Ecuador.

Del mismo modo, aumentaron la actividad de *motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas* en 300,00%, *motores, generadores y transformadores eléctricos* y *aparatos de distribución y control de energía* en 1,77%.

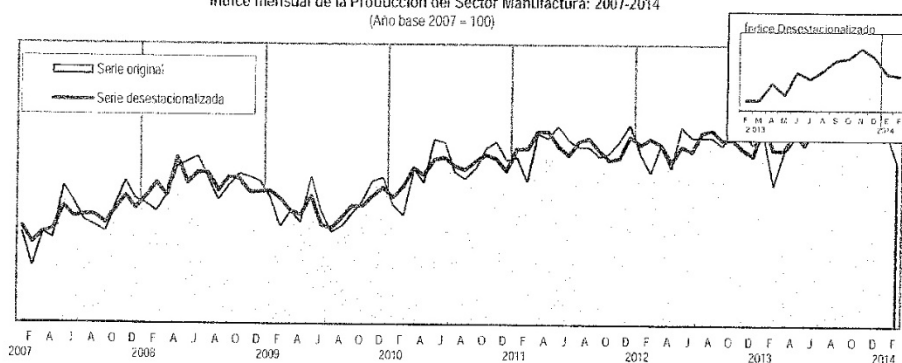
Cuadro N° 13
Sector Fabril Primario: Febrero 2014
(Año base 2007)

Actividad	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Febrero	Enero-Febrero
2420 Fab. de productos primarios de metales preciosos y otros metales no ferrosos	11,40	29,00	20,15
1920 Fabricación de productos de la refinación del petróleo	4,54	12,10	12,72
1072 Elaboración de azúcar	0,95	6,03	5,93
1020 Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos.	5,30	2,21	-18,64
1010 Elaboración y conservación de carne	2,76	1,22	11,24

Fuente: Ministerio de la Producción - Viceministerio de MYPE e Industria.

La actividad *fabril primaria* se expandió por el resultado favorable de la *fabricación de productos primarios de metales preciosos y otros metales no ferrosos* en 29,00%, debido parcialmente a la mayor demanda externa de China por cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado, de EE.UU. por plata en bruto sin aliar y plomo en bruto refinado y de Colombia por alambre de cobre refinado. Asimismo, la actividad de *productos de refinación de petróleo* se incrementó en 12,10%, explicado en parte por la mayor venta externa de carburadores tipo queroseno para reactores y turbinas destinados a las empresas de aviación a Ecuador, demás aceites pesados fueloils residual 6 a Panamá, EE.UU. y Costa Rica; y gas propano y butano licuado a Japón. A su vez, la rama de *elaboración de azúcar*, creció 6,03%, debido a la mayor elaboración de azúcar de algunas empresas azucareras. La actividad de *elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos* creció 2,21%, ante la mayor captura de concha de abanico, sumado a la mayor venta de harina, polvo y "pellets", de pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos a China, Alemania, Vietnam y Chile. Del mismo modo, la rama de *elaboración y conservación de carne* varió en 1,22%, ante la mayor producción de Hot Dog-salchichas, jamón, jamonada y carne beneficiada de ave y vacuno; sumada a la mayor demanda de Vietnam por carne de animales y de Hong Kong por cueros y pieles de ovino o equino.

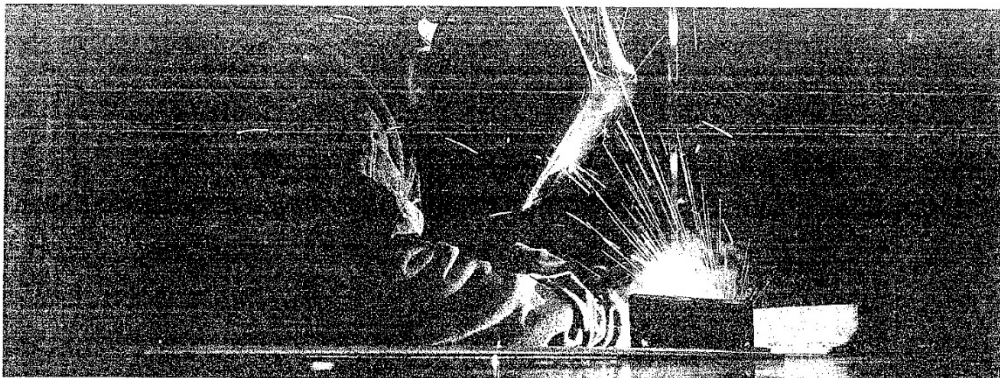
Gráfico N° 8
Índice mensual de la Producción del Sector Manufactura: 2007-2014
(Año base 2007 = 100)



Serie desestacionalizada con el programa ARIMA X-12.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

6.4.ANEXO 4: INCREMENTO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL 2014

Producción industrial creció 2,9% en primer trimestre del 2014



- *Manufactura Primaria logró crecimiento de 8,5% durante el mismo período.*
- *Solo en marzo, producción manufacturera creció 5,7%.*

Martes 20 de mayo del 2014.- El presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Luis Salazar, informó que la producción industrial registró un avance de 2,9% en el primer trimestre del año. Explicó que este resultado se debe principalmente al mayor aporte de la Manufactura Primaria, que se expandió 8,5%, seguido de la No Primaria que solo creció 1,1%.

Asimismo indicó que, en cuanto a la evolución de los sub sectores, el Caucho y Plástico avanzó 13,8%, seguido de Productos Alimenticios, 13,3%; Sustancias y Productos Químicos, 12,2%; Productos Textiles, 12,1; Prendas de Vestir, 10,2%; Bebidas, 7,1%; Fabricación de Muebles, 5,4%; Productos de la Refinación de Petróleo, 2,7% y otras industrias, 14,7%.

Sin embargo, los sub sectores de Maquinaria y Equipo n.c.p., Equipo Eléctrico, Productos Derivados del Metal y Papel y Productos de Papel, cayeron 22,4%, 14,6%, 13,4% y 4,7% respectivamente.

En este escenario, Salazar Steiger manifestó que para este año el crecimiento del sector manufacturero sería de entre 3,5 y 4%, aunque reconoció que a mitad de año el gremio estaría revisando sus proyecciones a la alza.

6.5.ANEXO 5: DISMINUCIÓN DE VENTAS DEBIDO AL INGRESO DE TIENDAS POR DEPARTAMENTO.

18/9/2014

Al menos 12 nuevos centros comerciales se abrirán en 2014 | Peru21.pe

Síguenos en: [f](#) [t](#) [p](#) [w](#) | [Último momento \(/feed/lista\)](#) | [Edición impresa \(/fe](#)
(<http://peruid.pe/login/f7bd562ca9912019255511635185bf2b?path=>) o [Regístrate \(http://peruid.pe/](#)

Perú21.PE

Portada (/) Actualidad (/actualidad) Política (/politica) **ELECCIONES2014** Opinión (/opinion) Deportes (/deportes) E

Además:

[Emprendedores \(/emprendedores\)](#) ■ [Tecnología \(/tecnologia\)](#) ■ [Entrevistas \(/entrevistas\)](#) ■ [Cartelera \(/cine\)](#) ■ [Videojuegos \(/vid](#)
■ [Encuesta21 \(/encuesta21/crea-que-gobierno-devolvera-aportes-efectuados-independientes-afn-622\)](#) ■ [Chef en 1 Minuto \(/chefenunr](#)
■ [Reportuit \(/reportuit\)](#)

Temas del Día: [Referéndum en Escocia \(/noticias-de-referendum-escocia-122532\)](#) [José León \(/noticias](#)
[Vargas marcó con Fiorentina \(/noticias-de-juan-manuel-vargas-908\)](#) [César Acuña \(/no](#)
[Elecciones 2014 \(/noticias-de-elecciones-2014-52017\)](#) [Miley Cyrus \(/noticias-de-miley-cyrus-16606\)](#)

[Portada \(/?href=nota_bre\)](#) > [Economía \(/economia?href=nota_bre\)](#) >

[Al 2015 habrá más de 100 establecimientos en todo el Perú \(/economia/al-menos-12-nuevos-centros-comerciales-se-abriran-2014-2153645?href=nota_bre\)](#)

Al menos 12 nuevos centros comerciales se abrirán en 2014 (/economia/al-menos-12-nuevos-centros-comerciales-se-abriran-2014-2153645)

Miércoles 16 de octubre del 2013 | 15:47

Nuevos malls se inaugurarán en Pucallpa, Tarapoto, Cusco, Pisco, Lima, entre otras ciudades, con una inversión total de US\$700 millones.



El sector de centros comerciales avanza boyante en el país. (USI)

Compartir

Recomendar 49

Twitter 18

+1 3

Pin it

Enviar

Últimas noticias



[\(/economia/bcr-elevo-inversion-afp-peru-sistema-privado-pensiones-2198842?href=nota-seccion\)](#)

[BCR eleva límite de inversión de las AFP en el exterior \(/economia/bcr-elevo-inversion-afp-peru-sistema-privado-pensiones-2198842?href=nota-seccion\)](#)



[\(/economia/bcp-pbi-economia-peruana-consumo-interno-2198823?href=nota-seccion\)](#)

ALICCE CABANILLAS

[@alicce en Twitter \(https://twitter.com/Alicce\)](#)

La economía nacional ha estado creciendo a un ritmo más bajo de lo esperado, afectada fundamentalmente por la crisis mundial. Pero mientras las exportaciones, la recaudación de impuestos y la minería registraban cifras negativas por la menor demanda internacional, en nuestro país **el sector de centros comerciales seguía avanzado boyante.**

De acuerdo a la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), **el 2013 se cerrará con siete nuevos malls**, los cuales se sumarán a los 52 establecimientos que ya hay en el país y que en total cerrarían este año con una facturación de **US\$6,250 millones**, un 14% más de lo vendido en 2012.

Entre los nuevos proyectos que se inaugurarán en lo que queda de este año están **Mega Plaza Cañete** y **Mega Plaza Barranca** (noviembre), además de **Real Plaza en Cuzco** y **Open Plaza Pucallpa** (noviembre), comenta el gremio. Para 2014, el dinamismo será mayor pues se proyecta la **construcción de al menos 12 nuevos locales con una inversión total de US\$700 millones.**

[BCP: Proceso de recuperación económica ya se inició \(/economia/bcp-nbi-economia-peruana-consumo-interno-2198823?href=nota-seccion\)](#)



[\(/economia/oficina-comercial-peru-china-mincetur-exportaciones-peruanas-magali-silva-2198822?href=nota-seccion\)](#)

[Tres chinos manejan política comercial del Perú en país asiático, según experto \(/economia/oficina-comercial-peru-china-mincetur-exportaciones-peruanas-magali-silva-2198822?href=nota-seccion\)](#)



[\(/economia/sodimac-maestro-grupo-falabella-peru-chile-2198773?href=nota-seccion\)](#)

[Sodimac, del Grupo Falabella, compró Maestro por US\\$ 492 millones \(/economia/sodimac-maestro-grupo-falabella-peru-chile-2198773?href=nota-seccion\)](#)



[\(/economia/venezuela-fusion-bancos-estatales-nicolas-maduro-economia-comunas-2198757?href=nota-seccion\)](#)

[Venezuela: Nicolás Maduro fusionará](#)

FORMATO MODERNO EN NUEVAS CIUDADES

Tarapoto, Cusco, Pisco, Lima, entre otras ciudades, serán las regiones donde se desembolsará la citada inversión, detalló la ACCEP.

¿Por qué nuestro país es atractivo para este negocio? Si bien el avance de este sector en los últimos años ha sido vertiginoso, **lo real es que Perú aún se encuentra en desarrollo para el retail.**

“Todavía Perú se encuentra en etapa de desarrollo, pues **si nos comparamos con Ecuador nos doblan en la cantidad de centros comerciales y tienen la mitad de población**”, comentó el gremio.

“Hoy día, nuestro país aparece dentro de los estudios de retail **en el nivel mundo como uno de los destinos favoritos**, esto hace que muchas marcas importantes quieran ingresar”, anotaron.

Se proyecta que **para el 2015, habrá más de 100 centros comerciales en todo el Perú**, hasta ciudades relativamente pequeñas contarán con su propio mall, aseguró la Asociación.

DATOS

-Las ventas por el Día del Shopping, celebrado el 28 de setiembre, crecieron 70% este año, informó la ACCEP.

-El gremio esperaba un aumento de 45%. Ropa, regalos, juguetería, artículos de entretenimiento y tecnología fueron los más vendidos.

6.6.ANEXO 6: MODELO A SEGUIR PARA INCREMENTAR VENTAS.

00 - 0000 -

¿Por qué los brasileños están obsesionados con los colchones? | El Comercio Perú

INGRESA
REGÍSTRATE
SUSCRIBETE AQUÍ

BUSCAR

MUNDO

MUNDO
Temas destacados
Luces
Reporte foto

TEMAS DESTACADOS
NAUFRAGIO EN COREA DEL SUR
Valparaíso
TENSIÓN EN UCRAANIA
Venezuela
Nigeria
Luna Roja

Familiares protestan por demora en el rescate de sobrevivientes

Encuesta: 76.2% de chilenos descalifica la demanda de Bolivia

Submarino se sumerge por octava vez sin hallar restos del avión

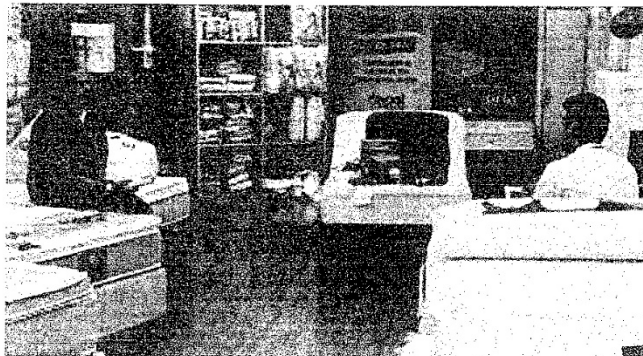
Valparaíso: Autoridades piden no entrar más ayuda a la zona

VIERNES 03 DE ENERO DEL 2014 | 14:05

¿Por qué los brasileños están obsesionados con los colchones?

Las ventas de colchones en [Brasil](#) no paran de crecer. Este fenómeno indica una mejora en la calidad de vida de la población.

14000000 0 4



LEA TAMBIÉN...

¿El Mundial de fútbol podría afectar la economía brasileña?



Nuevo libro de Daniel Alarcón es "lectura obligada" en Brasil



¿Es este el queso más terrorífico del mundo?

Un mendigo con voz de locutor de radio se convierte en un éxito

Las ventas de colchones en [Brasil](#) no paran de crecer y las tiendas del ramo se han multiplicado como hongos. BBC Mundo explora qué refleja este peculiar fenómeno sobre la economía y las costumbres del gigante sudamericano.

Entrar a una de las colchonerías que pululan en [Río de Janeiro](#) puede llegar a ser una experiencia semejante a visitar un centro científico o una base de la NASA.

Los vendedores de una de las principales cadenas de colchones de Brasil visten túnicas blancas como los médicos y describen la tecnología de sus colchones como si fueran naves espaciales. Ofrecen productos con nombres tipo "Liberty", "T-Latex" o "Master Spring". La competencia es ardua.

En una esquina del barrio de Copacabana hay tres tiendas de colchones en pocos metros, una al lado de la otra. En la cuadra siguiente otras dos, y un poco más allá otras tres.

"En Copacabana, si no me equivoco, hay aproximadamente 22 tiendas solo de colchones, sin contar otras que no son especializadas pero que también tienen el producto", comenta Thiago Assis, gerente de una de las colchonerías del barrio. Cuando le preguntan a qué se debe semejante concentración, Assis piensa un instante y hace una mueca con la boca. "Realmente no sé cómo explicarlo", confiesa.

LOS MAS...

VER MAS

Noticias

- 1 [ETIOPÍA: ALGUNAS ÁREAS DEL SUR SON TAN SECAS COMO EN LOS AÑOS 1970](#)
- 2 [ANTIOQUIA: EL COMERCIO DE LA ZONA A MAYORES PRECIOS DEL CAJÓN](#)
- 3 [BARRIO DE COPACABANA: MÁS DE 20 TIENDAS DE COLCHONES](#)
- 4 [MEXICO: EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS RECHAZA LA OFERTA DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO](#)
- 5 [EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS RECHAZA LA OFERTA DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO](#)
- 6 [CAPITAN DEL BARRIO DE COPACABANA: MÁS DE 20 TIENDAS DE COLCHONES](#)
- 7 [TANTO COMO ARZOBISPO RECTOR DE LA ESCUELA Y APOSTOLADO](#)
- 8 [COMUNIDAD DE LOS ANDES: COPACABANA: MÁS DE 20 TIENDAS DE COLCHONES](#)

Fotogalerías

en YouTube



¿Quién decidió el color verde de la increíble Hulk?



¿Por qué los brasileños están obsesionados con los colchones? | El Comercio Perú

Tal vez una respuesta sencilla sea que los brasileños parecen obsesionados por los colchones. Pero, ¿por qué?

PROLIFERACIÓN

Lo que ocurre con las colchoneras en Río es parte de un fenómeno que se ha observado recientemente a lo largo de todo Brasil.

El consumo de colchones y camas box ~~con un cajón bajo~~ bajo el colchón se disparó en el país a comienzos de la década y solo en los últimos cuatro años la producción acumuló un crecimiento de 19%, según datos de noviembre del Instituto de Estudios de Marketing Industrial (IEMI).

El año pasado se fabricaron en Brasil 33 millones de piezas, en su gran mayoría para el mercado doméstico. Medido en dinero, la producción llegó al menos a US\$2.500 millones.

Marcelo Prado, director de IEMI, sostiene que este impulso se debió en gran medida al reciente aumento de la renta y el crédito en Brasil, que en una década colocó 40 millones de personas en la clase media.

"Cuando mejoras la renta de las personas, ellas invierten en calidad de vida", señala Prado a BBC Mundo. "Hubo una proliferación del consumo de estos productos por todo Brasil".

Así se satisfizo una demanda que estaba reprimida en muchas familias de clase media-baja, agrega, simplemente porque antes muchos no podían darse el gusto de comprar un colchón nuevo.

Dicho de otro modo, renovar la cama pasó a ser una opción real para millones de brasileños, algo más económico que cambiar de casa pero con un impacto concreto en el confort diario.

La fiebre por los colchones en el gigante sudamericano llegó a su clímax en el 2010, sobre todo en las regiones noreste y centro-oeste del país. Pero sus efectos duran hasta hoy.

Brasil es considerado en estudios internacionales como uno de los mayores consumidores mundiales de colchones, detrás de otros gigantes como Estados Unidos y China.

ALMOHADAS Y MAL HUMOR

Prado señala que otro factor que influyó en el boom del sector fue que Brasil comenzó a producir camas box. Al bajar de precio, esos colchones sobre soportes dejaron de ser un lujo de clases altas y se pusieron de moda.

Varios fabricantes brasileños de colchones también crearon sus propios canales de distribución, y así fue como los comercios especializados crecieron como hongos en varias ciudades.

Algunas marcas parecen omnipresentes en las calles y centros comerciales de Brasil, donde el metro cuadrado es demasiado caro para otro tipo de productos pero no para los colchones.

Y el ingenio para vender más también se aguzó. En estos días de fiestas, las colchoneras brasileñas están tupidas de globos de colores y carteles que anuncian ofertas especiales, a pagar en cómodas cuotas.

Duoflex, otrora fabricante de colchones y hoy de almohadas, ha llegado a poner una "Consultora del Sueño" a disposición de sus clientes. "Termine con el mal humor por la mañana", sugería un comunicado de prensa que anunciaba sus servicios en noviembre.

"Son innumerables los casos de consumidores que entran en contacto (...) quejándose de las dificultades de tener un sueño reparador", relata la consultora, Renata Federighi, a BBC Mundo.

Y ofrece consejos como dormir de costado... con dos almohadas: una bajo la cabeza y otra entre las rodillas.

ESPIAS, BICICLETAS

Ser vendedor de colchones en Brasil no parece asunto sencillo. En una de las tiendas de Copacabana, el empleado solicita al periodista una identificación profesional. Luego explica que quería asegurarse que no se trataba de alguien de la competencia queriendo obtener información camuflado de reportero.

Tampoco parece fácil la tarea de transportador de colchones, todo un

FONDOS PERÚ

Anuncio aquí

Aprende a Ahorrar

Investir en Fondos Mutuos de SURA es otra forma de AHORRAR hoy para alcanzar tus sueños mañana. sura.com.pe

SURA

Tu experiencia laboral cuenta



Con EPD, estudie carreras profesionales en tres ciclos por año y obtén tu título universitario. Inicio: 05/05 www.epd.edu.pe/epex

Los mejores buffets de Lima



Solo en DELFINES HOTEL & CASINO. Disfruta de nuestras variadas opciones de lunas a viernes y los domingos familiares losdelfineshotel.com

Universidad del Pacifico - Diplomados



Diplomado en Gestión Integral de la Innovación. Innova estratégicamente e incorpora la creatividad en tus negocios. u.pacifico.edu.pe

AHORA EN PORTADA

Paralela presidencial mande a bajar el voto de aprobación

POLÍTICA



La U entrega 900 mil millones en Arequipa

Revisada revisión del APDHC con el 80% de

DEPORTE TOTAL



DEPORTE TOTAL



Hacia la escuela en el distrito para las mujeres en Arequipa

¿Qué cambio se ve en "Mujeres con un propósito"?

POLÍTICA



POLÍTICA



Megacomisión: 70% rechazo alito opositor lo ha castigado

POLÍTICA

¿Por qué los brasileños están obsesionados con los colchones? | El Comercio Perú

personaje en las agitadas calles de Río: muchos llavan la mercadería en bicicletas con plataformas delante del manubrio para cargar uno, dos, tres grandes colchones entre ómnibus, autos, motos y peatones.

El sector de colchones y camas box en Brasil cuenta con 391 empresas que generan 27.600 empleos, una cifra que aumenta a una tasa anual de 3% desde 2008, según datos del IEMI.

Si bien esta industria ahora siente los efectos de la desaceleración económica, se espera que este año crezca 5,7% respecto al 2012, una expansión superior a la del producto bruto brasileño y otros segmentos de la industria local.

**"COSA BRASILEÑA"**

El optimismo se percibe en el sector. Kingsdown, un fabricante estadounidense de colchones con más de un siglo de historia, anunció recientemente que competiría por una tajada del mercado minorista brasileño asociándose con el productor local Eurotex.

"Las marcas importadas están experimentando un buen nivel de crecimiento en Brasil", indicó el presidente de la empresa estadounidense, Frank Hood, en el sitio NewsObserver.com. "Vimos que Brasil era un gran lugar para expandir la huella de Kingsdown de un modo inteligente".

Janaina Soares da Costa, supervisora de una tienda de Río, razona que todo el tiempo habrá alguien en Brasil casándose, separándose o teniendo hijos que necesite comprar un colchón.

"Es una cosa brasileña", comenta entre risas. "La venta de colchones va muy bien con el crecimiento de la población".

Y Prado advierte que quizás pronto surja un nuevo estímulo para el comercio de colchones en Brasil, con la aprobación de normas que volverían obligatoria la certificación de densidad de los productos, algo inexistente hasta ahora.

"La falta de fiscalización es otro fenómeno de Brasil", comenta. "Las personas van a descubrir que sus colchones están lejos de la densidad por la cual pagaron (y) eso va a generar una gran oportunidad para que renueven el stock de colchones que no tengan la calidad adecuada". Una cuestión que, posiblemente, le quitará el sueño a muchos brasileños.

[BBC](#) [Brasil](#) [Ciudades](#) [Río de Janeiro](#)

Todos los comentarios

Comentarios: 2

Todos

Reputación

Ordenar

Más actuales primero

Más antiguos primero

Los más valorados

Los menos valorados

¿Para qué sirve la reputación?

y

Mediante los puntos que acumulas podrás convertirte en un "Buen Comentarista" al llegar a cierto puntaje. A partir de ahí, tus comentarios se publicarán automáticamente. Ten en cuenta que acumulas puntos haciendo ciertas acciones pero también los puedes perder. Para más información, visita nuestros términos y condiciones.



Victor Chang

Cuando la economía mejora no es uniforme para todos, algunos se benefician otros no, es muy circunstancial y coyuntural. De igual manera la economía no es estable hoy o puedes estar bien, mañana mejor, y después mal, así se mueve el mundo
Hace 3 meses

6.7. ANEXO 7: INCREMENTO DE LA ECONOMÍA PERUANA.

2014/2014
Economía peruana crecerá más de lo esperado en el 2014, prevé la CCL - Economía | Gestión
Ingresar o Registrarse

Espectales | Contactenos | Newsletter

MERCADO DE VALORES	IBOV	NASDAQ	S&P 500	KOSPI	TSBVL	BVL	DOW JONES	NASDAQ	S&P 500
	3	-0.28	-0.04	-0.01	0.24	-0.08	-0.13	-0.28	-0.04

Suscríbete

GESTIÓN

Suscríbete a nuestra newsletter y recibirás los últimos artículos de la revista.

Nombre:

Email:

Teléfono:

Código Postal:

Ciudad:

País:

Comentarios:

Enviar

Portada
Economía
Empresas
Mercados
Tu Dinero
Inmobiliaria
Management
Política
Opinión
Tecnología
Tendencias
Blogs

ESTÁS EN
PORTADA
ECONOMÍA

Economía peruana crecerá más de lo esperado en el 2014, prevé la CCL

Jueves, 27 de febrero del 2014

ECONOMÍA 16:46

Sería por el próximo cambio del año base con que se calcula el PBI. Sin embargo, el presidente del gremio anotó que se logrará el crecimiento adicional si el Gobierno trata adecuadamente los conflictos sociales y concreta las inversiones mineras trazadas.



(Foto: USI)

El presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Samuel Gleiser, dijo que el próximo cambio del año base con el que se calcula el PBI del país llevará a que se tenga que ajustar hacia arriba los estimados de crecimiento del PBI para el 2014, aunque advirtió que si el Gobierno no aborda los conflictos sociales desde una gestión integral de riesgos, será imposible que la economía crezca más allá de lo esperado.

"Dependiendo del ritmo de crecimiento de los diversos sectores económicos, en especial el referente a los sectores Minería e Hidrocarburos por la nueva ponderación que tiene, habría que ajustar los estimados de crecimiento del PBI para el 2014 hacia arriba, pues se prevé una tasa de crecimiento alta de este sector en comparación al 2013. Esto hace más urgente la necesidad que las inversiones mineras trazadas y en plena ejecución se den tal como está planificado", comentó.

El Gobierno ha anunciado que cambiará el año base con el que se calcula el PBI del país, lo que podría causar que el sector Minería e Hidrocarburos, por ejemplo, pase de 4.7% a 14.4% (9.7 puntos porcentuales más).

Gleiser indicó al respecto que el Gobierno tiene que tomar en cuenta que si bien el indicador de crecimiento reflejará mejor

47 Me gusta

34 Compartir

5 Twittear

5 Comentar

El presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Samuel Gleiser, dijo que el próximo cambio del año base con el que se calcula el PBI del país llevará a que se tenga que ajustar hacia arriba los estimados de crecimiento del PBI para el 2014, aunque advirtió que si el Gobierno no aborda los conflictos sociales desde una gestión integral de riesgos, será imposible que la economía crezca más allá de lo esperado.

"Dependiendo del ritmo de crecimiento de los diversos sectores económicos, en especial el referente a los sectores Minería e Hidrocarburos por la nueva ponderación que tiene, habría que ajustar los estimados de crecimiento del PBI para el 2014 hacia arriba, pues se prevé una tasa de crecimiento alta de este sector en comparación al 2013. Esto hace más urgente la necesidad que las inversiones mineras trazadas y en plena ejecución se den tal como está planificado", comentó.

El Gobierno ha anunciado que cambiará el año base con el que se calcula el PBI del país, lo que podría causar que el sector Minería e Hidrocarburos, por ejemplo, pase de 4.7% a 14.4% (9.7 puntos porcentuales más).

Gleiser indicó al respecto que el Gobierno tiene que tomar en cuenta que si bien el indicador de crecimiento reflejará mejor

ULTIMA HORA VER TODAS

09:49 | Perú eleva a 6.2% su participación en exportaciones de América del Sur

10:21 | ¿Cómo crear historias publicitarias "Multi-Medios"?

10:33 | Sunat rematará bienes embargados por más de S/. 14 millones la próxima semana

10:50 | Pavimentación de carretera Ayacucho - Abancay reducirá tiempo de viaje a 1.5 horas

11:25 | Exportadores preocupados por no cumplir meta de duplicar pymes exportadoras

12:31 | Políticos y empresarios de Chile y Perú proponen avanzar en "agenda de futuro"

13:00 | Valparaíso está en la quiebra, sentencia diario chileno

13:24 | Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

13:37 | Conozca las sorpresas que nos trae el Auto Show de Nueva York 2014

14:54 | Once empresas de hilados y tejidos de la India buscarán asociarse con confeccionistas peruanos

19/04/14 | Exportación de arándanos peruanos alcanzó cifra record de US\$ 4.5 millones en primer trimestre

19/04/14 | Terremoto de magnitud 7.5 remeca zona frente a Paoua

BLOGS VER TODOS

Anuncios, luego existes Alexander Chiu Werner

Yala, nola y las figuritas del Mundial

Avisos PERÚRED Anuncia aquí

Aprendo a Ahorrar

Invertir en Fondos Mutuos de SURA es otra forma de AHORRAR hoy para alcanzar tus sueños mañana. aprendoaahorrar.com.pe

Maestría en Gerencia Pública - Virtual

Estudia desde cualquier parte con la modalidad virtual de la Maestría en Gerencia Pública - EPG Continental. maestriagerencia.com

Obtén el título universitario con EPEX

La Universidad Wiener ofrece un programa diseñado para ti. Carreras en gestión y salud. Inicio 05/05. www.isner.edu.pe/epex

Diplomado de Marketing Digital

Estrategias comerciales para medios electrónicos. CRM, Emarketing, web máster, publicidad. Inicio: 26 de Abril. senali.edu.pe

MULTIMEDIA

VIDEOS

¿Cuándo la adición al trabajo se convirtió en algo positivo? Ver más

CARICATURA

http://gestion.pe/economia/peru-podria-crecer-mas-lo-esperado-2014-preve-camara-comercio-lima-2090304

la actividad económica nacional, también hará que sea más sensible a los problemas sociales que se producen en el país.

"El nuevo PBI reflejará lo que somos, un país minero cuya industria y servicios crecen alrededor de esta actividad económica. Por ello, es importante que la gestión de conflictos sociales – que se encuentran por encima de los 200 mensuales – sea vista desde el Gobierno dentro de una gestión integral de riesgos, (porque) sino será imposible crecer al ritmo esperado", señaló el directivo empresarial.

Según el reporte que la Defensoría del Pueblo presentó en enero último, 41 de los 81 conflictos entraron a la fase de diálogo (51%), lo que "revela la necesidad de establecer al diálogo como una herramienta decisiva de gestión gubernamental", anotó Gleiser.

Los conflictos socioambientales representaron el 63.8% (136 casos) del total registrado en enero, los conflictos por asuntos de gobierno local el 10.8% (23 casos) y los conflictos por demarcación territorial el 7.0% (15 casos). De los 136 conflictos socioambientales activos y latentes a ese mes, el 75% (102 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera y el 13.2% (18 casos) a conflictos por actividades hidrocarburíferas.

TAGS: PBI, crecimiento de la economía peruana, economía peruana, producción minera, inversiones mineras en Perú, año base del PBI, conflictos sociales, Cámara de Comercio de Lima, CCL

RELACIONADAS

- 26.02.2014 La economía peruana se recuperaría en el 2014 y crecería un 5,5%, estima el BCP
- 25.02.2014 Economía peruana crecerá más en segundo semestre de 2014, estimó Credit Suisse
- 24.02.2014 "Si precios de commodities no son sostenibles, un nuevo año base surgirá para medir el PBI"

COMENTAR



Riesgos
Financieros
Gregorio
Belsunde

Del Riesgo Soberano
y del Riesgo Político
al Riesgo País



Comunicación
estratégica
Miguel Ugaz

SUNAT,
discriminación,
pijós y piropos: una
semana fatal para la
comunicación
corporativa



EDUCACIÓN
PREVISIONAL
AFP Habitat

El traspaso en el
SPP, insignia de
evolución



Reformas
incompletas
Instituto Peruano
de Economía

ONAGI

PREGUNTA
DEL DÍA

¿Se debería limitar el
uso del e-mail de las
empresas?

Envíenos sus
comentarios

WALL STREET
VER TODOS



Será noticia

JOSÉ ANTONIO
MONTENEGRO

SECCIONES

- Portada
- Economía
- Empresas
- Empleo y Management
- Política
- Tu Dinero
- Inmobiliaria
- Blogs
- Tecnología
- Tendencias
- Mercados
- Especiales

SÍGUENOS

- RSS
- Facebook
- Twitter

CONTACTO

- Contáctenos
- Términos de Uso

DIRECTOR PERIODÍSTICO: JULIO LIFA SEGLURA Copyright Prensa Popular SAC. Derechos Reservados: Prohibida su reproducción sin previa autorización. Lima, Perú

Víste también: [alcomercio.pe](#) | [peru21.pe](#) | [peru.com](#) | [depes.pe](#) | [trame.pe](#) | [publimerito.pe](#) | [laopinion.pe](#)
[solos.pe](#) | [nuestro.com](#) | [vibando.pe](#) | [gustapedia.pe](#) | [elstop.pe](#) | [dibujosdipintores.pe](#) | [nuestromarketing.com](#) | [PeruRed.pe](#) | [siempre.pe](#)

Centar

6.8.ANEXO 8: APUESTA POR EL USO DE LAS REDES SOCIALES COMO PLAN DE MARKETING.

20/4/2014 Solo el 32.8% de las principales empresas peruanas tiene Facebook- Tendencias | Gestión

Especiales | Contáctenos | Newsletter Ingresar o Registrarse

MERCADO DE VALORES	IBVL	BOVA	COVADONES	IASDAQ	S&P 500	IBVL	IBVL	BOVA	COVADONES
	0.24	-0.03	-0.13	-0.28	-0.04	-0.01	0.24	-0.03	-0.13

Suscríbete

GESTIÓN

Notas Periódicas
Empresas Peruanas
Tendencias de
Administración

Portada Economía Empresas Mercados Tu Dinero Inmobiliaria Management Política Opinión Tecnología Tendencias Blogs

ESTÁS EN PORTADA TENDENCIAS

Solo el 32.8% de las principales empresas peruanas tiene Facebook

Miércoles, 12 de marzo del 2014

TENDENCIAS Según estudio de la empresa Hashtag, compañías de los rubros de salud, medios, educación, telecomunicaciones y servicios básicos tienen mayor presencia en la red social.



Solo 60 de estas 500 empresas se encuentran de manera activa en LinkedIn.

En el Perú, las empresas presentan un incipiente participación en las redes sociales. De acuerdo a un estudio elaborado por la agencia de marketing Hashtag, solamente 164 compañías peruanas de las 500 principales tienen una cuenta en Facebook y 122 de ellas están presentes en Twitter.

Además, la investigación revela que, del top 500, 459 tiene un sitio web o forman parte de un website corporativo global, 124 tienen presencia en Youtube y 60 en LinkedIn.

El estudio señala que las empresas de medios, servicios de salud, telecomunicaciones, educación y servicios básicos tiene mayor presencia en Facebook, mientras que los sectores celulosa/papel, minería y siderurgia registran la más baja participación en la red social de Zuckerberg.

Asimismo, los sectores que alcanza el 100% de uso de sitios web son el automotriz, celulosa/papel, cemento, educación, electrónica, maquinarias y equipos, medios, petroquímica y salud.

"Existen grandes oportunidades de mejora para estas grandes empresas y grupos económicos para explotar el enorme potencial que brindan las redes sociales, para hacerlas más competitivas y cercanas a sus stakeholders de modo que puedan innovar en un diálogo permanente y proactivo", señaló Pablo Bermúdez, CEO de Hashtag.

ÚLTIMA HORA
VER TODAS

19/04/14 | Italia reduce impuesto a la renta en beneficio de 10 millones de personas

19/04/14 | Produce presentará plan estratégico para el sector acuícola-pesquero

19/04/14 | En ciudades con centros comerciales consolidados el 31% de personas aún compra ropa en galerías

19/04/14 | Venezuela y Argentina cae en recesión este año, según sondeo

19/04/14 | Perú registró en Chile denominación de origen del Maíz Blanco Gigante Cusco

19/04/14 | El Estado subsidia el 60% de las facturas de agua y luz en el Perú

19/04/14 | Japón retrasa cierre de negociaciones del Acuerdo Transpacífico, advierte Comex

08:43 | Límite máximo total de pesca de anchoveta en zona norte-centro será de 2,53 millones de toneladas

08:50 | Southern recibirá aprobación de EIA de Tía María a fines del segundo trimestre

09:20 | Dos premios Pulitzer para la fotografía

09:49 | Perú eleva a 6.2% su participación en exportaciones de América del Sur

10:21 | ¿Cómo crear historias publicitarias

WT. LOGS
VER TODOS

Anuncios, luego existes Alexander Cillo Werner

Yala, nola y las figuritas del Mundial

Años PERÚRED [Anuncia aquí](#)

Aprendo a Ahorrar

Tu Fondo de Pensiones en AFP Integra es otra forma de AHORRAR hoy para vivir tranquilo mañana. [aprendoahorrar.com.pe](#)

Maestría en Finanzas de ESAN

Participa e incrementa tus conocimientos en el mundo financiero. Examen de Admisión, 26 de abril ¡Infórmate aquí [esan.edu.pe](#)

Obtén el título universitario con EPEX

Estudia tres ciclos, por año y obtén el título universitario. Carreras en gestión y salud, inicio: 05/05 [www.net.edu.pe/epep](#)

Maestría en Gestión del Riesgo

Conoce más sobre la Maestría en Gestión del Riesgo de Desastres de la EPO Continental. Informes aquí [maestriafasepo.com](#)

http://gestion.pe/tendencias/solo-328-principales-empresas-peruanas-tiene-facebook-2091508?ref=nota_rel

1/3

ANEXO 9: ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.

Tabla N°11: Matriz Foda de la empresa Inversiones Velfer.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Construcción de una planta que integre todo el proceso productivo.</p> <p>F2. Inversión para mejorar el área de espumado</p> <p>F3. Fuerza de venta comprometida</p> <p>F4. Inversión en maquinarias.</p> <p>F5. Implementación de estrategias de marketing.</p> <p>F6. Apoyo en central de riesgo para analizar a clientes potenciales.</p> <p>F7. Edad promedio baja de la mayor parte de su fuerza laboral.</p> <p>F8. Diversidad de productos que se acomodan a todos los poderes adquisitivos.</p> <p>F9. Construcción de oficinas administrativas.</p>	<p>D1. Déficit de capacidad instalada.</p> <p>D2. Falta de automatización en algunos procesos.</p> <p>D3. Manejo de liquidez deficiente.</p> <p>D4. Pocos trabajadores capacitados para la industria del colchón.</p> <p>D5. La atención de reclamos no es oportuna.</p> <p>D6. Falta de sistema integrado que organice todo el proceso.</p> <p>D7. Falta de certificaciones que permitan tener mayor despegue al producto.</p> <p>D8. Mala ubicación de la planta.</p> <p>-----</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Ministerio de producción no cuenta con una reglamentación específica para la industria.</p> <p>O2. TLC permite ingreso de telas a menor precio.</p> <p>O3. Perú se mantiene como economía de mayor crecimiento en la región (ver anexo 7).</p> <p>O4. Explotación de yacimientos mineros (ver anexo 3)</p> <p>O5. Crecimiento industria de muebles (anexo 3)</p> <p>O6. Marca reconocida en algunas zonas del interior.</p> <p>O7. Expansión del mercado hotelero en el interior del país.</p> <p>O8. Industria en constante crecimiento.</p>	<p>A1. Falta de legislación que norme, impida y sancione mercado informal de colchones.</p> <p>A2. Mayor inversión de tiendas por departamento en provincia (ver anexo 5)</p> <p>A3. Competencia vende producto a bajo costo.</p> <p>A4. Mayor inversión de la competencia en marketing.</p> <p>A5. Dependencia de la tasa de cambio.</p> <p>A6. Inestabilidad en el precio del petróleo.</p> <p>A7. Insumos alternativos requieren maquinaria moderna.</p> <p>A8. Usos de insumos regulados en otros países.</p>

ANEXO 10: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.

Tabla N°12: Estrategias obtenidas a partir de la matriz FODA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Ampliar las instalaciones de la planta para atender más mercados (O1, F1, F4, F9)	Generar contactos para proveer equipos con tecnología adecuada (O2, O3, D2, D3)
Desarrollar nuevos productos para aprovechar la mejor situación económica del país (O3, F2, F3, F8)	Desarrollo de sistemas de control de calidad para vender el producto fuera del país. (O2, O3, D2, D6, D7)
Capacitación de trabajadores para seguir aprovechando la marca del producto e incursionar en mercados emergentes (O5, O6, O7, O8-F3, F5, F7)	-----
Buscar alianzas estratégicas con dueños de hoteles, industria del mueble, para ser su proveedor. (O5, O7, F2, F3, F4, F5, F6,, F7, F8)	-----
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Impulsar las ventas con promociones y regulación de costos para enfrentar el mercado negro (A1, A3, F3, F5, F8)	Desarrollo de nuevos productos que estén acorde a las nuevas tendencias (D7, D8, A2, A3, A7)
Implementar un sistema de control de calidad para hacer ingreso a tiendas por departamento. (A1, A4, A8, F2, F4, F6)	-----