

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE  
CONFECCIONES**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**GILBERTO ANIBAL SALINAS AZAÑA**

**Lima - Perú**  
**2002.**

... es el resultado  
de una tarea que empecé ayer...  
*DIOS*  
espera, el  
**TIEMPO** no.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
mi **ALMA MATER**,  
por sus logros alcanzados...

A mis padres, la razón de mi existencia.  
A mis hermanos y mi familia,  
por su apoyo constante.

## INDICE

<b>CAPITULO</b>	<b>TEMA</b>	<b>Pág. N°</b>
	RESUMEN EJECUTIVO	1
	DESCRIPTORES	2
	INTRODUCCIÓN	3
I.	ANTECEDENTES	5
1.1	DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	5
1.1.1	Diagnostico Interno	5
1.1.2	Diagnostico Externo	9
1.1.3	Matriz DOFA	11
1.2	DIAGNOSTICO FUNCIONAL	12
1.2.1	Producción	12
1.2.2	Clientes	13
1.2.3	Compras	14
1.2.4	Recursos Humanos	15
1.2.5	Administración y Finanzas	15
II.	MARCO TEORICO	16
2.1	CONCEPTOS BÁSICOS	16
III.	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	29
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
3.1.1	Lista de Problemas	29
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	30
3.2.1	Metas de la Empresa	30
3.2.2	Categorías Estratégicas	31

<b>CAPITULO</b>	<b>TEMA</b>	<b>Pág. N°</b>
	3.2.3 Factores Críticos de Éxito	32
	3.3 MODELAMIENTO EMPRESARIAL	33
	3.3.1 Misión y Visión de la organización	33
	3.3.2 Modelamiento Empresarial	35
	3.3.3 Estrategias Adoptadas	37
IV.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	42
	4.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	42
	4.1.1 Diagnostico Interno	42
	4.1.2 Diagnostico Externo	46
	4.1.3 Matriz DOFA	48
	4.2 EVALUACION DE RESULTADOS	49
	4.2.1 Evaluación Estratégica	49
	4.2.2 Valoración de las Actividades de Explotación	51
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
	BIBLIOGRAFÍA	54
	ANEXOS	

## RESUMEN EJECUTIVO

La compañía EMPRETEX, pequeña empresa de confecciones dedicada en sus inicios a fabricar prendas de vestir para el mercado interno, dado la gran competencia con productos importados y de bajo de precio la empresa se ve obligada a salir de ese sector del mercado. Con la experiencia ganada en la producción de prendas de vestir ingresa al sector de servicio de confecciones a grandes empresas exportadoras de prendas de vestir.

En este negocio del servicio de confecciones logra mantenerse en el mercado gracias a la fortaleza de su línea de producción pero con una ineficiente gestión administrativa como, inadecuada gestión de recursos humanos, incumplimiento en los plazos y lo mas saltante las razones de déficit financiero era por un inadecuado control de cobranzas.

La dirección tomó la decisión de implementar un planeamiento estratégico a la empresa para solucionar sus problemas actuales y proyectarse al futuro como una empresa sólida. Del análisis realizado salieron a la luz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con estos datos se corrigió la dirección de la empresa, se hizo frente a los problemas y se formularon proyectos como se puede ver en el informe.

Las alternativas de solución planteadas e implementadas han dado buenos resultados, la empresa goza de buena imagen por calidad y cumplimiento en los plazos fijados, el personal se encuentra identificada con la empresa y los accionistas conformes con la rentabilidad de sus inversiones, aunque queda mucho por hacer.

# DESCRIPTORES

Competencias esenciales  
Diagnostico externo  
Diagnostico interno  
Empresa de confecciones  
Estrategias esenciales  
Evaluación estratégica  
Planeamiento estratégico  
Planeamiento operativo



## INTRODUCCIÓN

En los ámbitos de los sectores público y privado el planeamiento estratégico se constituye en una herramienta fundamental, sobre todo en épocas como las actuales de competitividad, de globalidad y de rápidos cambios en la que se requiere obtener el máximo provecho de los recursos disponibles, lograr la adecuada proyección, mantenerse en el mercado satisfaciendo a nuestros clientes y agregando valor a la empresa con la finalidad de maximizar la rentabilidad de los accionistas.

El planeamiento, lejos de convertirse en un instrumento de poca aplicabilidad práctica, en períodos de cierta congestión social, económica y política, representa una alternativa viable que facilita la orientación hacia el cumplimiento de los objetivos y de las metas que se ha propuesto cumplir. El planeamiento estratégico, entonces, promueve que todo los recursos administrativos de la institución se proyecte hacia la búsqueda del mejoramiento de los procesos productivo-administrativo que desarrolla, en aras de satisfacer más apropiadamente las necesidades que le ha señalado el medio en que se desenvuelve y, en lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos que emplea.

En síntesis, en la nueva corriente de reforma de la institución, el planeamiento estratégico se constituye como la herramienta clave para el auto análisis del trabajo, la toma de decisiones, la coordinación, la calidad en el servicio al cliente y la eficiencia y eficacia administrativa, para definir los criterios básicos que guíen los procesos de modernización en la institución.

En esta línea, el análisis del entorno e interno, así como la definición atinada de la visión, misión, valores, políticas y proyectos estratégicos, se constituyen en los pilares para insertar la cultura del pensamiento y planeamiento estratégico en la institución.

En razón de lo expuesto, y el interés de la Administración de la institución, los niveles ejecutivos se abocaron a la tarea de formular el plan estratégico 2000-2003, cuyo marco conceptual y metodológico fue diseñado por los funcionarios de la dirección de la empresa.

Estos temas han sido desarrollados pretendiendo ofrecer la caracterización de la problemática de la cual parte el proceso de modernización, las orientaciones planteadas para superarla y alcanzar un nuevo enfoque del accionar institucional, así como las principales acciones y proyectos que se proponen con ese fin.

Finalmente, nos complace informarles que los componentes del plan estratégico que se publican en esta edición, fueron aprobados oportunamente por la Gerencia.

## **I. ANTECEDENTES**

La empresa EMPRETEX es una sociedad de responsabilidad limitada fundada 1988 pertenece al rubro de confecciones textiles, sus productos son prendas de vestir de tejido plano y de punto de alta calidad para damas y caballeros.

Debido a la gran competencia con los productos importados la empresa se ve la imperiosa necesidad de salir de ese mercado y dedicarse a dar servicio de confecciones a grandes empresas locales exportadoras de prendas a Estados Unidos y Europa.

### **1.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

La metodología empleada fue de carácter participativo, y consideró el criterio de cada una de las divisiones o áreas afines que componen nuestra institución, incluyendo a la Presidencia que planteó un plan de trabajo para orientar los esfuerzos de la organización.

El diagnóstico se desarrolló mediante un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en un esfuerzo por determinar aquellos elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente a nuestra institución.

#### **1.1.1 Diagnostico Interno: Fortalezas y Debilidades**

##### **FORTALEZAS**

###### **Gerencia**

- Misión definida y poca difundida
- El cliente como fin principal
- Empresa de buen servicio y de calidad

###### **Organización**

- Proceso de cambio organizacional en ejecución, fomenta el trabajo participativo y en equipo
- Estructura organizacional lineal que permite el acceso de los trabajadores a las direcciones y gerencias
- Empresa de reciente fundación con tendencias modernas

#### **Personal**

- Experiencia y conocimiento del área de confecciones
- El 30% de personal tiene un promedio de cuarenta años de edad pero como mucha experiencia que se adapta a todo tipo de exigencias del producto a confeccionar
- El 70% de personal tiene la edad promedio de 25 años

#### **Operaciones**

- Rápida adaptación a las exigencias de productos sofisticados
- Agregan valor a los productos de la empresa

#### **Comercialización**

- Consideradas entre los líderes por su calidad

#### **DEBILIDADES**

##### **Gerencia**

- Carece de un plan estratégico
- Mediano grado de endeudamiento

##### **Organización**

- Comunicación interna deficiente
- Aplicación restringida de tecnología de información
- Deficiente desarrollo de sistemas que contribuyan a un mejor desempeño en la administración.
- Falta de control interno
- Insuficiencia de mobiliario y equipo para cumplir a satisfacción las labores institucionales

##### **Personal**

- Alto índice de rotación

- Sobrecarga de trabajo en el área de confecciones
- Falta de continuidad en los programas de capacitación especializada.
- La inexistencia de manuales de clasificación y descripción de puestos impide la correcta evaluación del desempeño, promoción y responsabilidad en el ejercicio de las funciones

#### **Finanzas**

- Inadecuado control de cobranzas
- Limitaciones para llevar a cabo auditorías especializadas, tales como: de gestión, ambientales y de sistemas

#### **Operaciones**

- Poco control de abastecimiento de repuestos
- Déficit de máquinas
- Cartera limitada de proveedores
- Espacio reducido de la planta

#### **Comercialización**

- No tiene un producto propio para el mercado interno
- No hay campaña publicitaria
- Falta de información y conocimiento del mercado internacional

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Nº	Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	El Cliente como fin principal	0.09	4	0.36
2	Empresa buen servicio y de calidad	0.09	4	0.36
3	Empresa reciente con tendencias modernas	0.04	3	0.12
4	Proceso de cambio organizacional	0.04	3	0.12
5	Personal experimentado en confecciones	0.05	4	0.20
6	Operaciones agrega valor a productos	0.07	3	0.21
7	Rápida adaptación exigencias del mercado	0.05	3	0.15
8	Considerada líder por calidad	0.06	3	0.18
9	Carece de plan estratégico	0.08	2	0.16
10	Tecnología de información restringida	0.07	2	0.14
11	Inadecuado control interno	0.08	2	0.16
12	Alto índice de rotación personal operaciones	0.06	1	0.06
13	Inadecuando control de Cobranzas	0.09	2	0.18
14	Espacio planta reducida	0-07	2	0.14
15	No tiene producto propio mercado interno	0.06	1	0.06
	<b>TOTAL</b>	1.00		2.59

### Leyenda de Clasificación

Debilidad importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

El resultado obtenido muestra que la empresa posee una fuerte posición interna

## **1.1.2 Diagnostico Externo: Oportunidades y Amenazas**

### **OPORTUNIDADES**

#### **Fuerzas Económicas**

- Crecimiento del sector textil
- Leyes tributarias
- El Perú se muestra como mercado emergente más atractivo de la región

#### **Fuerzas Políticas, Jurídicas y Gubernamentales**

- Apoyo gubernamental al sector textil
- Reactivación y creación de nuevos puestos de trabajo

#### **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas**

- Estabilidad Social por restablecimiento de la democracia
- Aprobación de ATPA (Andean Trade Preference Act)
- Fuerzas Competitivas y Globalización
- Exigencias de calidad de nivel mundial

### **AMENAZAS**

#### **Fuerzas Económicas**

- Política tributaria anti técnica y abusiva
- Política bancaria que no impulsa la reactivación empresarial (costo altos de sobregiro, prestamos, interés moratorio)

#### **Fuerzas Políticas, Jurídicas y Gubernamentales**

- Leyes laborales antitécnicas
- No reactivación de creación de puestos trabajo

#### **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas**

- Caos social por la aplicación de nuevas normas laborales
- No Aprobación de ATPA
- Fuerzas Competitivas y Globalización
- Mayor cantidad de empresas en el sector

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

N°	Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Crecimiento del sector textil	0.09	4	0.36
2	Leyes tributarias	0.09	4	0.36
3	Apoyo Gubernamental sector textil	0.05	4	0.20
4	Generación de nuevos puestos de trabajo	0.05	4	0.20
5	Estabilidad Social	0.07	3	0.21
6	Aprobación ATPA	0.08	4	0.32
7	Exigencias de calidad	0.07	3	0.21
8	Política tributaria	0.07	2	0.14
9	Política bancaria	0.07	1	0.07
10	Leyes Laborales	0.08	1	0.08
11	No Generación de puestos de trabajo	0.05	2	0.10
12	Caos Social	0.08	1	0.08
13	No aprobación de ATPA	0.08	1	0.08
14	Mayor cantidad de empresas	0.05	2	0.10
	<b>TOTAL</b>	1.00		2.51

### Leyenda de Clasificación

Amenaza importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

El resultado obtenido nos muestra que la empresa no será líder pero mantiene una posición media



### 1.1.3 Matriz DOFA

#### MATRIZ DOFA

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1. El cliente como fin principal 2. Buen servicio y de calidad 3. Empresa reciente de tendencias modernas 4. Proceso de cambio organizacional 5. Personal experimentado 6. Operaciones agrega valor productos 7. Líder por calidad 8. Rápida adaptación a exigencias del mercado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1 Crecimiento Sector textil 2 Leyes Tributarias 3 Apoyo Gubernamental sector textil 4 Estabilidad social 5 Generación nuevos puestos de trabajo 6 Aprobación de ATPA 7 Exigencias de calidad	Satisfacción al cliente, puntualidad y calidad (F1, F2, F3, F4, F7, O1, O6, O7) Inversión en sector textil (F4, F5, F6, F8, O1, O4, O5, O6)	Asesoría técnica para aplicar planeamiento estratégico (D1, D2, D4, D7, O1, O3, O5, O6) Plantear optimizar sistema de información (D1, D2, D4, D7, O1, O3, O4, O5, O6, O7) Buscar financiación ampliación y producto propio (D6, D7, O1, O4, O5, O6)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1 Políticas bancarias 2 Política tributaria 3 Leyes laborales 4 No generación de puestos de trabajo 5 Caos Social 6 No aprobación del ATPA 7 Mayor cantidad de empresas competidoras	Potencia r y capacitar el área mantenimiento (F1, F5, A7) Incentivos y promociones a trabajadores (F5, F6, F7, F8, A3, A5, A7) Crear producto para mercado interno (F4, F5, F6, F6, F7, F8, A6, A7)	Reducción de personal (D4, D7, A1, A3, A5, A6) Asesoría técnica para aplicar TI (D1, D2, D3, D5, A7) Mejorar control interno (D3, A7) Mejorar control cobranzas (D5, A1)

#### Leyenda:

Las estrategias son aplicadas en base a:

- Fi Fortaleza i (F1, F2, ...)
- Di Debilidad i (D1, D2, ...)
- Oi Oportunidad i (O1, O2, ...)
- Ai Amenaza i (A1, A2, ...)

ATPA (Andean Trade Preference Act)

## 1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

Se ha sistematizado las actividades de la empresa agrupándolas en ámbitos funcionales, y podemos distinguir entre Funciones Internas y Funciones Externas. Las funciones Internas son aquéllas que realizan sus actividades dentro de la empresa, y las funciones Externas son aquéllas cuya actividad está relacionada con el mundo exterior. Entonces:

Son externas, las funciones de Compras y Clientes.

Son internas, las funciones de Personal, Finanzas y Producción.

Compras y Comercial tienen como fin relacionarse con el mundo externo (terceros) que intervienen en el proceso productivo.

Finanzas y Personal administran los recursos que la empresa necesita. Finanzas puede “comprar” dinero y Personal seleccionar y contratar nuevos empleados.

Producción recibe “internamente” medios de producción como equipo, materias primas y recursos humanos.

Un rápido repaso para considerar las misiones de las diferentes funciones, nos servirá de ayuda para comprender las relaciones inter funcionales.

### 1.2.1 Producción

La Función de Producción, lo más importante de la empresa, responsable de un conjunto de actividades, que tienen como fin el ordenamiento del proceso productivo, desde la definición del producto, o las especificaciones del cliente hasta su total fabricación y acabado, todo ello con los niveles de calidad más aceptables, a los mejores costos posibles y en los plazos predispuestos.

El Proceso de Producción está claramente diversificado en las dos áreas citadas de Ingeniería y Fabricación.

El proceso productivo se hace en base a las especificaciones del cliente. Un trabajo tiene los siguientes componentes, hoja de especificaciones con recomendaciones para ensamblado, la muestra del producto y la tela

cortada en paquetes. Tiene un claro componente de gestión: la utilización más apropiada de los recursos disponibles:

Instalaciones y Equipos

Mano de Obra

Materiales y Suministros

Subcontratación

Tiempo

La Función de Producción, podríamos resumir, tiene unos objetivos específicos que debe alcanzar con unos recursos, por definición, limitados.

*Objetivos:*

Productos Vendibles o aceptables por el cliente

Márgenes Comerciales (al menor costo posible)

Plazos Convenientes

Calidad y Servicio

*Recursos :*

Materiales

Tecnología

Recursos Humanos

Subcontratación

### **1.2.2 Clientes**

En la empresa, la actividad comercial es la que asegura la existencia activa de la empresa, es la que hace que la empresa se mueva hacia la consecución de sus objetivos. Los clientes de EMPRETEX son grandes empresas de exportación de prendas de vestir a Norteamérica y Europa. Por ello, el proceso comercial se desarrolla en tres etapas.

La primera, que está definida por la actividad conocida como Análisis de Mercado, consiste en el estudio de la Competencia. En esta fase previa se suelen incluir las actividades que tienen por objeto dar a conocer el

producto o el servicio y en general todo lo que la empresa realiza en el ámbito de actividades promocionales de lanzamiento.

La segunda comprende la acción propia de la venta. Esta fase es la más importante y todas sus actividades, tanto previas como posteriores al hecho de la venta. Se vende servicios de confecciones de todo tipo de prendas de vestir de acuerdo a las especificaciones técnicas.

La tercera, post-venta, comprende actividades muy variadas. Se orienta esta actividad al mantenimiento de los mismos y mantener la continuidad de contactos con el cliente en espera de una nueva oportunidad, en nuestro caso se reprocessa el servicio de confecciones que puede ser la producción propia o la producción de terceros.

### **1.2.3 Compras**

Al inicio, esta función era la “tienda” de la empresa. Adquiría medios materiales, comprobaba su calidad y precio mediante la actividad de Recepción, almacenaba y custodiaba los materiales en las mejores condiciones posibles y después los “vendía” a las demás funciones mediante el pago en “vales” (órdenes) que registra la función adquiriente en su contabilidad específica.

Pero la complejidad de las transacciones comerciales, ha hecho su gestión más compleja. La Función de Compras debe asegurar plazos y calidad antes que un buen precio. Nuestros proveedores están especializados en tres ramas:

*Proveedor Textil* con hilos y en menor grado de telas.

*Proveedor de Mantenimiento del Equipo de Confecciones*

*Proveedor de Repuestos, Consumibles y Ciertos Accesorios Artesanales.*

Dada la especialización de la función en la gestión de adquisiciones, no solamente debe conseguir suministros materiales sino también servicios.

#### **1.2.4 Recursos Humanos**

La Función de Personal en la empresa, es consecuencia de una necesidad de coordinar los recursos humanos, de centralizar actividades tales como las políticas de remuneraciones o retributivas, promocionales o de contratación y de hacer frente a una legislación laboral cada vez más compleja.

Por razones de economía y de coherencia empresarial, la misión de seleccionar candidatos es una misión de Personal que está centralizada, si bien la decisión final sobre los candidatos suele estar encomendada a las respectivas *Funciones*.

#### **1.2.5 Administración y Finanzas**

Desde el punto de vista de gestión, la *Función Financiera* en nuestra empresa es la más característica ya que opera con tres elementos básicos para alcanzar los objetivos empresariales:

La gestión de los recursos financieros a través de la subfunción de Tesorería.

La información económica global a través de los Balances.

La información detallada y datos que le facilita la Contabilidad, como consecuencia de su responsabilidad de gestionar los recursos financieros, reflejar en la contabilidad las operaciones, situaciones y obligaciones tributarias, empresariales y a los accionistas. Incluye en su estructura funcional una serie de actividades complementarias como son Auditoría, Presupuestos e Inventarios. Estas actividades complementarias, junto con la Contabilidad de Costos, son las que más se relacionan con Producción.

## **II. MARCO TEORICO**

Para la realización del planeamiento estratégico se ha tenido en cuenta algunos conceptos básicos y que detallamos en el siguiente párrafo.

### **2.1 CONCEPTOS BÁSICOS**

#### **Análisis Externo: El entorno, Oportunidades y Amenazas**

Se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial, y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos apoyando los resultados (oportunidades), o negativos frenando la consecución de los objetivos (amenazas) (MEF 1999)

En este análisis se puede reconocer como áreas relevantes:

La evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio, los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda, la emergencia de recursos tecnológicos y avances científicos que el servicio debería conocer y eventualmente adoptar, los cambios que experimente el conjunto de las necesidades ciudadanas en materia de transportes, comunicaciones, información y participación, las políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece el servicio, el riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al servicio.

### **Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades**

El análisis interno es el análisis de todos los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de la organización. De su análisis se obtienen FORTALEZAS y/o DEBILIDADES que facilitan y/o frenan respectivamente los resultados esperados en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación formales e informales, su capacidad financiera, el clima laboral, el estilo de liderazgo, entre otros.

Es preciso ser cuidadoso en la realización de este escrutinio interno, ya que si sus propósitos no son bien expuestos, puede ser vivido por los miembros de la organización como una forma de control. Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados y por lo tanto una mayor satisfacción en el trabajo.

Una debilidad frecuente en las instituciones está en su relativa rigidez para adaptarse a nuevos desafíos. Una de las áreas en que esta condición se hace presente es en la relación entre los procesos administrativos y la informática. La incorporación de nueva tecnología computacional por ejemplo, suele generar cambios frecuentemente mal asumidos, así como la subutilización de los equipos, producto tal vez de no considerar las debilidades de la organización tales como la estructura de relaciones y las dificultades que ella impone para absorber nuevas prácticas de trabajo derivadas del cambio tecnológico.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad.

### **Cadena Valor (GIMBERT 2001: 127, 133)**

El concepto de Cadena de Valor nos va permitir analizar en tres perspectivas de decisiones, la primera es entender o establecer la *Cadena Valor del Sector*, la segunda es la *Cadena Valor de la Empresa* y la tercera a la *Cadena Valor de la Empresa Diversificada*.

*La Cadena Valor del Sector.* Analiza el sector al que pertenece la organización, esto es, a nivel de las empresas del sector en la que esta inmersa como una pieza en una sucesión de sectores, cada uno de las cuales añade valor al producto o servicio y que través de ellos se va creando. Por tanto, para pertenecer al sector la empresa debe agregar valor a la cadena, de lo contrario tendrá que salir de ella.

*La Cadena Valor de la Empresa.* Esta nos proporcionará entendimiento a la propia empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la empresa va generando y que finalmente su cliente lo comprará.

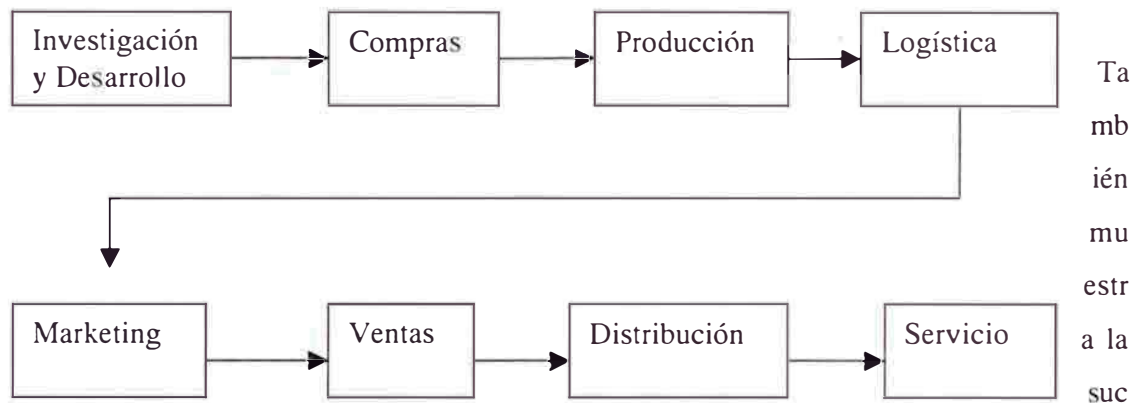
El esquema usual de Cadena Valor de la Empresa es la que presenta (PORTER 1987: 52,78) cuyo aporte fundamental es la división de las actividades de la empresa en dos grupos, las actividades primarias y las actividades de apoyo, así como remarcar la importancia del *Margen* que es resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que le ha supuesto a la empresa hacerlo en las diferentes actividades.

Las Actividades Primarias son las que están en contacto directo con el producto o servicio, son las actividades implicadas en su creación física, el transporte, en la venta en el servicio post venta. Esto es, trata de la logística interna y externa, operaciones, marketing, ventas y servicios.

Las Actividades de Apoyo, sustentan las actividades primarias, además de asistirse entre si. Estas actividades proporcionan a todas las actividades primarias el abastecimiento primario, la tecnología requerida, los recursos humanos, las funciones de gestión.

Una representación mas simple de la cadena de valor de una empresa podría ser:





esión de actividades, cada una de las cuales va adicionando valor al producto o servicio de la compañía.

Cada empresa tendrá una cadena de valor diferente según sea su sector y de acuerdo con las actividades que realice

*La Cadena Valor de Empresas Diversificadas.* Se refiere a las empresas que están en mas de un negocio. En este caso la empresa tendrá tantas cadenas de valor como negocios tenga la empresa. Cada negocio pertenece a un determinado sector

### Control de Gestión

El control de la gestión supone la capacidad de medir y evaluar como se esta en relación a las metas que se busca alcanzar.

La medición de gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica. Obviamente esta interpretación es válida, pero no es la única, ya que es posible construir indicadores sin una planificación estratégica previa.

Lo que ocurre habitualmente es que si no se percibe la necesidad de constatar el logro de las metas de producción y la calidad de la gestión, no se prestará suficiente atención a los sistemas de información apropiados. La planificación estratégica, como base para la medición de resultados, se justifica en tanto permite identificar cuáles son las áreas o actividades centrales de un servicio y

determinar dónde vale la pena hacer esfuerzos de transformación y cambios que eventualmente puedan medirse o apreciarse cualitativamente.

### **Estrategia**

Es el programa general (STONER 1999: 292) para definir y alcanzar los objetivos de la organización y permite a la organización adaptarse a su entorno en el transcurso del tiempo. Por otro lado (GIMBERT 2001: 30) dice que la estrategia es la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos, a partir de su misión conforme a sus valores.

Las estrategias empresariales por lo general incluyen control sobre proveedores, expansión geográfica, desarrollo de productos, expansión de mercado, reducción de costos, alianzas, etc.

El concepto de estrategia vinculado a la planificación, (MEF 1999) considera varias dimensiones que resultan clave. Estas son:

Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;

Establecer un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador;

Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas claves del servicio, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente del servicio, y las fortalezas y debilidades de la institución;

Definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer con los usuarios;

Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la institución desarrollará ó aquellos que considera pertinentes desarrollar en el mediano plazo.

### **Fuerzas Competitivas**

Una vez definido el sector podemos comenzar el primer nivel de su análisis, el análisis global, cuyo objetivo es conocer como es de rentable, de atractivo el sector, desarrollada por Michael Porter (GIMBERT 2001: 72, 90)

Las cinco fuerzas que se van a describir, en los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso; pero en los sectores poco rentables habrá una o más de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante. Estas cinco fuerzas son Rivalidad, Amenaza de nuevos Competidores, Productos Sustitutos, Poder de Negociación de Proveedores y Clientes. Veamos:

### **Rivalidad**

*Numero de Competidores.* Cuanto más competidores habrá una rivalidad entre ellos y que tendrán que repartirse el mercado. Si los competidores son equilibrados, la rivalidad será mayor pues cada uno verá que superar al otro.

*Crecimiento del Sector.* Cuanto menor sea el crecimiento del sector mayor será la rivalidad, más dramático aun es cuando el mercado decrece.

*Costos Fijos.* Cuanto mayor proporción de costos haya en el sector, mayor rivalidad, pues las empresas tendrán necesidad de vender sumas elevadas para sufrir incidencia lesiva

*Diferencia del Producto.* Si los productos o servicios de un sector no son diferenciados, no se pueden distinguir por su calidad, tecnología, diseño, marca, etc. La única opción que queda es diferenciarse por Precio, lo cual aumenta la rivalidad.

*Capacidad Instalada.* Si el sector tiene exceso de capacidad instalada, aumentará la rivalidad, pues producirán demasiadas unidades y obliga a reducir los precios de venta.

*Intereses Estratégicos.* Cuando una empresa está en un sector por estrategia, su prestigio le favorece las ventas de otro sector relacionado.

### **Nuevos Competidores**

Una empresa encontrará dos tipos de escollos: las barreras de entrada y la reacción de rechazo.

*Economías de Escala.* Estas se producen cuando los costos unitarios se reducen a medida que aumenta el volumen de producción.

*Curva de Aprendizaje*

*Diferenciación del Producto.* Es mucho difícil ingresar a un mercado de productos diferenciados

*Necesidades de Capital.* La dificultad de ingresar a un sector se incrementa cuanto mayor es la necesidad de recursos financieros

*Costos de Cambio.* La empresa ingresante no cuenta con clientes propios

*Acceso a los Canales de Distribución.* En muchos sectores las empresas que lo forman llegan a su cliente o consumidor a través de un canal de distribución

### **Ideales**

Son los resultados que se consideran inalcanzables, pero en los cuales se cree posible y se espera un progreso continuo hacia el. (ACKOFF 1991: 45)

### **Metas**

Son los resultados que se espera obtener dentro de un periodo comprendido en el plan (ACKOFF 1991: 45)

También podemos decir que son los resultados de mediano y largo plazo que una organización pretende lograr a través de su misión

### **Metas y los Proyectos Estratégicos (MEF 1999)**

*Las Metas de Producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios. Las Metas de Gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos. Los Proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.*

### **Las Metas de Producción**

Las metas de producción contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad y se refieren generalmente, a las preguntas *¿Qué?* y *¿Cuándo?*

No son necesariamente de tipo cuantitativo; pueden también ser cualitativas, como por ejemplo cuando hace referencia a acciones no cuantificables, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las

relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de tipo normativo, cuya finalidad es dar un marco ético - político a la acción de la institución.

### **Las Metas de Gestión**

Las metas de gestión tienen una característica fundamental y es que hacen referencia al ¿Cómo?, esto es, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.

De lo anterior se desprende que una meta de gestión:

Debe contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones: **calidad, costo, cobertura, eficacia o eficiencia.**

Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa básicamente de la acción interna de la organización y no de las decisiones de otros servicios públicos o de factores exógenos, como el nivel de actividad económica; las decisiones que tomen agentes privados, los cambios bruscos en la demanda por prestaciones, etc.

### **Los Proyectos**

Los proyectos según (MEF 1999) son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

La ejecución de un proyecto no sólo está determinada por la comunión de recursos en pos de un objetivo, sino que está condicionada principalmente por la capacidad de ejecución de las personas involucradas en el proyecto.

En los proyectos, en tanto mayor sea el énfasis que se ponga en cambiar componentes de tipo estructural, organizacional y/o de prácticas de trabajo, se hace más perentoria la existencia de un liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.

El éxito de un proyecto radica tanto en el adecuado análisis previo de las variables críticas, como en la capacidad de ejecución del mismo.

El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.

Así, se puede afirmar que la implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:

*La identificación de los objetivos y estrategias institucionales,*

*La definición de las metas de producción y gestión.*

*El diseño de los proyectos necesarios para su logro, y*

*La constatación del logro de las metas propuestas.*

### **Misión**

La empresa debe tener una misión claramente definida. Para ello debe responder las preguntas ¿Qué somos? ¿En que negocio estamos? ¿Quién es consumidor? ¿Qué es de valor para el? ¿Qué deseos satisfacemos rentablemente? ¿En que deberíamos estar? (VILLANUEVA 2001: 3)

La formulación de una misión describe los valores y prioridades de una organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio, las necesidades del cliente que la organización pretende satisfacer.

### **Objetivos**

Son los resultados que no se espera obtener hasta después del periodo para el que se planifica, pero en los cuales se espera progresar en este tiempo (ACKOFF 1991: 45)

### **Objetivos Estratégicos de la Institución: (MEF 1999)**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Una vez iniciado el proceso de definición de la misión y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que existen evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado un buen listado de las *debilidades* y *fortalezas* de la institución, junto con las *oportunidades* y *amenazas* que presenta el entorno, el análisis de la Matriz FODA, puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso, ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

*Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseado o ideal.*

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado o ideal de la organización o institución, así la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

*¿Que debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?*

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al *interior de la organización* (reestructuración, planificación, procesos productivos), o hacia el *exterior de la organización* (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio). Deben ser especificados en resultados,

productos o metas cuyo logro sea constatable; deben ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y deben ser factibles de realizar en plazos determinados con los recursos disponibles.

### **Planeamiento Estratégico**

El Planeamiento Estratégico es un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. (MEF 1999)

### **Yoram Malevski**

Planificación Estratégica.- Es el establecimiento de la visión, la misión, las metas y la dirección que seguirá la organización. Es esencial para aquellas empresas que viven en el mundo de la competencia.

### **Planificación**

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. (MEF 1999)

Significa pensar con antelación en las metas y acciones basadas en un método, plan o lógica y no en corazonadas. Las metas nos proporcionan un sentido de dirección, nos permiten enfocar nuestros esfuerzos, nos sirven para evaluar nuestro avance, guían nuestros planes y decisiones. Por tanto el proceso de planificación nos ayuda a decidir que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá hacerlo reduciendo al mínimo los riesgos al mismo tiempo aprovechando las fortalezas y oportunidades. (STONER 1999: 11, 287-288)



### **La planificación de los Fines (ACKOFF 1991: 45, 46)**

Consiste en diseñar un FUTURO DESEADO y extraer de este los objetivos en que se enfoca el resto del proceso de planificación. Los fines son los resultados deseados y son de tres tipos las metas, los objetivos y los ideales.

### **La planificación de los Medios (ACKOFF 1991: 53, 54)**

Se ocupa de encontrar o inventar formas de aproximarse lo mas posible al diseño idealizado. Implica formular o identificar medios potenciales y evaluar las alternativas para elegir la mejor. Un MEDIO es el comportamiento que produce un resultado deseado o por lo menos lo acerca. Existen varios tipos de MEDIOS:

*Actos.* Son actividades que toman un tiempo relativamente corto para realizarse. Ejemplo Contestar una llamada telefónica, pararse, etc.

*Acción, Proceso o Procedimiento.* Secuencia de actos encaminados a obtener un resultado deseable. Ejemplo Un viaje, fabricar prendas de vestir, instalar una maquina.

*Practica.* Es un Acto o Acción repetidos con frecuencia. Ejemplo Preparar informes semanales, checar la calidad de prendas de vestir.

*Proyecto.* Sistema de Acciones simultaneas y/o secuenciales enfocados en uno o mas resultados deseables. Ejemplo Construir una planta, desarrollar un producto.

*Programa.* Sistemas de Proyectos encaminados a uno o mas resultados deseables. Ejemplo Desarrollar una nueva línea de productos, expandirse hacia nuevos mercados.

La elección de Medios es una DECISIÓN, y una regla para tomar un cierto tipo de decisiones es una POLITICA

### **Políticas**

Son guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas. Las políticas solo cambian ante alteraciones importantes en la

organización, cumplen la función de “acotar” de “canalizar ” el campo de la estrategia (GIMBERT 2001: 31).

Por tanto son guías para toma de decisiones y con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, producción, mercadotecnia, finanzas, etc. Las políticas pueden aplicarse a toda la empresa, a una división, a nivel funcional, a ciertas áreas o actividades operativas

### **Ventaja Competitiva**

La planeación estratégica nos lleva a mejorar la posición competitiva de la empresa, ahora para conseguirlo es necesario que la empresa tenga *Ventaja Competitiva* Desde este punto de vista podemos definir estrategia como *la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible*. (GIMBERT 2001: 41, 42)

Los competidores no tiene el mismo tamaño de igual forma en las condiciones, sin embargo la diferencia provendrá del mejor uso de los recursos. El triunfador entonces, explotará y tendrá una ventaja competitiva que puede ser de cualquier índole, la capacidad de competencia esta basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva

### **Visión**

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". La primera medida que la Gerencia General debe tomar es visualizar lo que pretenden lograr, en otras palabras lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Que tipo de Empresa queremos ser?.¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?.

### **III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

La metodología empleada para dicho análisis fue de carácter participativo y consideró el criterio de cada una de las áreas que componen nuestra institución, incluyendo a la Presidencia que planteó un plan de trabajo para encontrar los esfuerzos de la organización y cuyo resultado fue la siguiente.

##### **3.1.1 Lista de Problemas**

Retraso de entrega de trabajos

Alto índice de rotación de personal

Inadecuado control de cobranzas

Retraso de ingreso de información de las ventas

Falta de coordinación entre las áreas

Flujo documentario deficiente entre áreas

Espacio reducido de la planta

Inadecuado control de almacenes

## **3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

### **3.2.1 Metas de la Empresa**

#### **IMPLEMENTAR Y CONSERVAR UNA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE**

##### **Conservar la confianza en el servicio**

- Difundir suficientemente los servicios ofrecidos
- Mantener el estado optimo de la planta
- Captar continuamente las opiniones y requerimientos de los clientes
- Mejorar la puntualidad de entrega de servicios pactados
- Capacitar constantemente al personal
- Retribución adecuada al personal

##### **Consolidar el liderazgo en el servicio de confecciones**

- Mantener la calidad y mejorarla
- Campaña publicitaria
- Ampliar el mercado

##### **Ampliar planta**

- Iniciar producción para mercado interno

##### **Ser empresa mas rentable del mercado**

- Optimizar presupuesto de gastos
- Reducir los costos de personal, buscando la especialización del mismo mediante la capacitación.
- Incrementar las ventas
- Contratar servicios externos de contabilidad, mantenimiento y servicios de limpieza
- Incrementar ingresos aprovechando la infraestructura y sistemas instalados

##### **Mejorar el Soporte Informático**

- Mejorar los sistemas informáticos

- Usar arquitectura abierta

### **Definición de cambios Organizacionales que permita consolidar la Gestión Optima**

- Desarrollar liderazgo en gerencia y mandos medios
- Realizar planes individuales con todos los trabajadores
- Asegurar que todos conozcan la visión, misión, valores y objetivos de la empresa
- Desarrollar el talento humano

### **3.2.2 Categorías Estratégicas**

#### **Visión Estratégica de la gestión**

En el siguiente párrafo presentamos las acciones de las categorías estratégicas

#### **DIFERENCIACION**

##### **Fortalecer la relación con el cliente**

- Mantener un cronograma de servicios
- Mantener informado al cliente sobre el estado de ejecución del servicio.
- Calidad del Servicio
- Puntualidad

#### **REDUCIR COSTOS**

- Costos de personal
- Costos de Operación
- Costos de Proveedores
- Mejorar trato con proveedores

#### **INNOVACIÓN**

- Innovar el Servicio
- Inversión en maquinas de última generación
- Mantener capacitado al personal
- Usar lectoras de código de barras

- Implementar servidor web y crear intranet para la presentación e información de los usuarios Internet el estado de los trabajos

### **CRECIMIENTO**

- Aumentar ventas de servicios
- Crear productos nuevos para el mercado interno
- Ingresar a mercados internacionales

### **ALIANZAS**

- Ampliar servicios al cliente
- Alianzas con pequeñas empresas del sector con proyecciones al mercado internacional

### **3.2.3 Factores Críticos de Éxito**

Se han identificado los siguientes factores críticos

#### **Factores Críticos**

- Eficiencia en las operaciones
- Economía de insumos
- Calidad
- Puntualidad
- Mantenimiento de equipo de planta
- Ampliación de la planta

#### **Información Crítica**

- Costos reales de operaciones mensuales
- Informe diario de las ventas
- Informe diario de cobranzas
- Informe diario de avance de trabajos
- Informe diario de despachos de productos
- Eficiencia del personal de planta
- Informe de inventarios
- Eficiencia de los equipos

#### **Decisiones Críticas**

- Aplicar e implementar Planeamiento Estratégico
- Reducir costos administrativos
- Optimizar la información de la empresa vía sistemas de información Determinar los gastos óptimos de publicidad
- Apoyar el software hecho en casa
- Uso extensivo de sistemas de información a la planta

### **Supuestos Críticos**

- El cliente se hará cada vez mas exigente
- La empresa tendrá cada vez mas competidores
- El uso de tecnología de punta optimizará nuestro servicio
- Si se aprueba el ATPA oportunidad para crecer
- Si hay mas generación de puestos de trabajos o no hay caos social oportunidad para crear producto para el mercado interno

## **3.3 MODELAMIENTO EMPRESARIAL**

### **3.3.1 Visión y Misión de la Institución**

#### **MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES**

Para el levantamiento de las declaraciones de misión y visión de nuestra institución, empleamos la metodología participativa. Su formulación contempló los planteamientos de todas las áreas afines de nuestra institución.

#### **MISIÓN**

Somos una pequeña empresa de confecciones de alta calidad, nuestra razón de ser es la de mantener la estabilidad interna y externa, promover una empresa eficiente, con productos de calidad, ejerciendo para tales propósitos las funciones con puntualidad, honestidad, responsabilidad y sentido de colaboración.

#### **VISIÓN**

Aspiramos a ser una empresa de confecciones moderna, creativa, eficiente en su gestión y reconocida por su puntualidad, credibilidad,

excelencia en su personal y excelencia de servicio al cliente, que cumple profesionalmente su labor en el ámbito nacional e internacional.

### **FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

En este apartado se presenta el decálogo de valores que habrá de seguirse como normas de conducta y representación del accionar de los funcionarios. En vista de que no existe una definición universal sobre cada valor, se acompaña el criterio de aplicación que, en el ámbito institucional, deberá regir.

**CREATIVIDAD.** Estamos comprometidos con la búsqueda constante de iniciativas que generen mejores maneras de atender las funciones institucionales.

**CREDIBILIDAD.** Trabajamos con apego a criterios técnicos independientes, objetivos congruentes hacia la calidad y puntualidad que provocan confianza y fidelización en el cliente.

**COLABORACIÓN.** Laboramos en un clima organizacional que permite la participación de todos los colaboradores en la consecución de los objetivos planteados.

**EXCELENCIA.** Buscamos constantemente el mejoramiento de la gestión institucional.

**HONESTIDAD.** Cumplimos nuestras funciones de acuerdo a las normas legales y morales.

**INTEGRACIÓN.** Trabajamos con conocimiento de las partes y sus interrelaciones.

**LEALTAD.** Nos sentimos comprometidos con la misión, visión y valores institucionales.

**PERTENENCIA.** Nos sentimos identificados con nuestra institución y con lo que hacemos y tenemos cohesión de grupo.

**RESPONSABILIDAD.** Cumplimos fielmente con nuestros deberes y obligaciones.

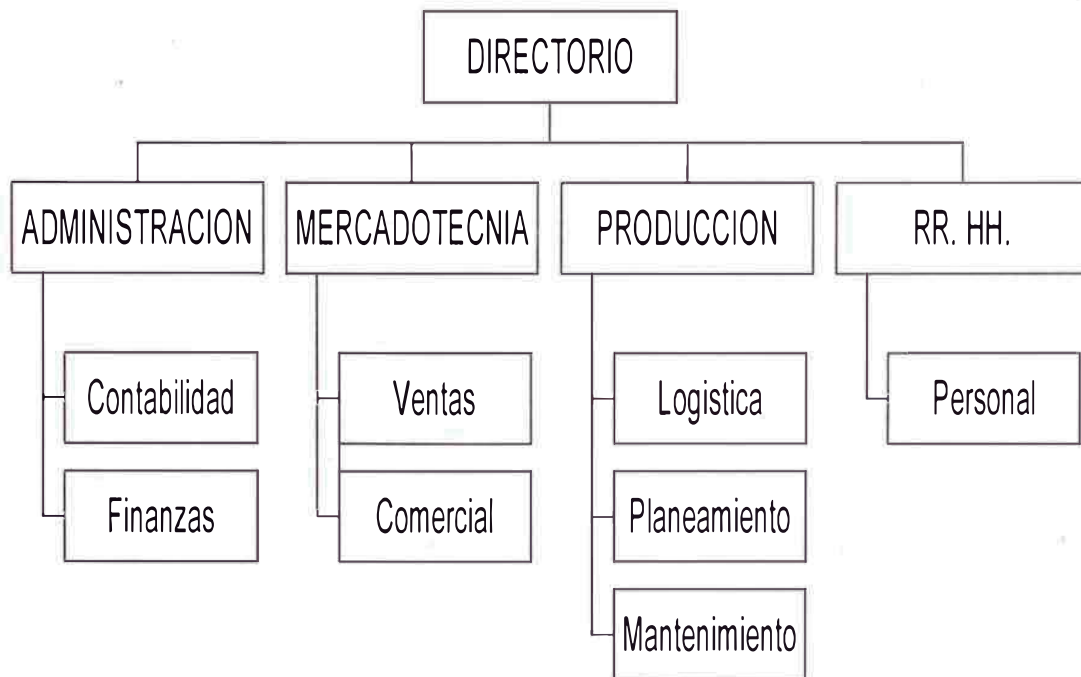


**SERVICIO AL CLIENTE.** Estamos plenamente identificados con la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

### 3.3.2 Modelamiento Empresarial

A continuación se presenta el organigrama de la empresa

#### ORGANIGRAMA



## **Producción**

Producción

Evaluación de operaciones

Organización

## **Logística**

Compras

Servicios Generales

Control de Inventarios

## **Mantenimiento**

Mantenimiento de equipos

Calidad

## **Finanzas**

Tesorería

Planeamiento financiero

Asignación de gastos

## **Contabilidad**

Cuentas por Cobrar

Cuentas por Pagar

Flujo de Caja

Contabilidad

## **Ventas**

Análisis de Mercado

Relaciones con clientes y Proveedores

Ventas

## **Comercial**

Servicio al cliente

Comercialización

### **Recursos Humanos**

Administración de recursos humanos

Capacitación

Beneficios y remuneraciones

Asistencia social

### **3.3.3 Estrategias Adoptadas**

Para lograr un posicionamiento en el mercado planteamos las siguientes estrategias:

#### **ESTRATEGIA DEL SERVICIO**

- Atención del cliente en términos de amistosos y de ayuda
- Precio del servicio
- Calidad de los bienes y puntualidad en la entrega
- Habilidades únicas que constituye el servicio
- Variedad del servicio
- Capacitación constante al personal

#### **ESTRATEGIA DEL PRODUCTO**

- Las etapas del proceso productivo tienen un efecto directo y inmediato en el cliente
- Marcar una diferenciación del producto, para el cliente debe ser clara esta diferenciación
- Añadir valor agregado al producto, el cliente debe percibirlo
- Materia prima es esencial para que el producto sea de calidad debe partir de esto.
- No se pueden almacenar los pedidos, por tanto, se debe tener un excelente planeamiento de la producción

Para lograr esto debemos tener lo siguiente:

## **Estrategias**

El compromiso permanente de una arquitectura organizacional orientada al cliente sólida y flexible, innovación en infraestructura y estructura organizacional que permita lograr los objetivos y metas planteados

- Eficiencia y economía de las operaciones
- Aplicación de tecnología, experiencia e inteligencia para la toma de decisiones

## **Objetivos Estratégicos**

- Implementar una arquitectura organizacional orientada al cliente
- Desarrollo del talento humano.
- Promover la definición y los cambios organizacionales que permitan consolidar una gestión óptima
- Mantener y mejorar nuestro servicio de confecciones en calidad y puntualidad.

## **Componentes Estratégicos**

- *Reforma de Estructura Organizacional.* Incluye la reforma de las funciones de las diferentes áreas involucradas, también incluye un mejor control interno de la empresa que disponga de un accionar moderno que posibilite el cumplimiento de las funciones con agilidad e integración. Esta nueva estructura permitirá una visión global e integral de control y una organización capaz de incorporar con rapidez los avances tecnológicos y metodológicos en asuntos de confecciones

El modelo de dirección está dado por la integración del conjunto de políticas, procesos, planes, proyectos y planes, con las habilidades personales, administrativas de interacción y estratégicas de los equipos.

- *Sostener y Mejorar el Servicio de Producción de Calidad y Puntualidad.* Está orientado a que en toda la organización se

desarrollen las habilidades y actitudes para prestar un mejor servicio y fortalecer la gestión organizacional

La gestión y la prestación servicios de producción de EMPRETEX serán de excelente de calidad, oportunidad, economía, eficiencia, confiabilidad y ética, con la finalidad de lograr mejores niveles de satisfacción de nuestros clientes.

- *Desarrollo de Talento Humano.* El recursos mas valioso de toda la organización son las personas, es por ello que la orientación estratégica incluye dentro de sus componentes el desarrollo integral de las personas, de tal forma junto con su valioso aporte a la institución logren hacer realidad sus proyectos personales.  
Se promoverán acciones tales como un sistema de selección, recompensas, reconocimiento y sanciones, el trabajo en equipo, la participación responsable de las personas en la toma de decisiones y el ambiente físico de los puestos de trabajo. Con base a estos aspectos se debe buscar desarrollar el talento humano en todas sus dimensiones.

### **Proyectos**

#### **PROYECTO DE CAPACITACIÓN IN SITU PARA DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

- **OBJETIVOS**

Fortalecer y motivar la participación del desarrollo e implementación del Planeamiento Estratégico

- **FINANCIAMIENTO**

Aportados por dirección de la empresa

- **SITUACIÓN**

Se empezó el 12 de Enero de 2000 y termino en Abril del mismo año

## PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

- **OBJETIVOS**

Arquitectura organizacional orientada al cliente

Desarrollar el talento humano

Consolidar una gestión óptima

Mejorar y mantener nuestro servicio de confecciones de calidad y puntualidad

- **FINANCIAMIENTO**

Aportados por la gerencia de la empresa

- **SITUACIÓN**

Inicio en Mayo de 2000 y concluyó en Diciembre 2000

### **Proyectos en Formulación**

#### PROYECTO AMPLIACIÓN DE PLANTA

- **OBJETIVOS**

Incrementar la capacidad de planta

Crear producto propio para demanda interna

Satisfacer a nuestros clientes

Mejorar rentabilidad

#### PROYECTO SISTEMA DE INFORMATICO

- **OBJETIVOS**

Proveer a la empresa de equipo, de técnicas, de herramientas de gestión asistidas por computador.

Simplificar la administración, gestión y control

Optimizar el recurso humano

Usar arquitectura abierta

Mejorar imagen con aplicaciones Intranet e internet

## PROYECTO INVERSIÓN DE PLANTA PARA EXPORTACIONES

- OBJETIVOS

Satisfacer a clientes nacionales e internacionales

Internacionalizar nuestra imagen

Mejorar rentabilidad

### **Financiamiento**

Las prioridades en la asignación de recursos financieros han estado focalizadas en el cumplimiento de las obligaciones con el personal, tributarias, proveedores y accionistas, llevando a cabo las acciones de fortalecimiento y desarrollo que ayuden a la marcha del sistema de control, sistema de cobranzas, capacitación y promoviendo un ambiente de trabajo satisfactorio

En la actualidad la empresa recibe financiamiento únicamente de bancos locales, que resulta bastante oneroso en desmedro de las utilidades, pero teniendo un mejor control de las cobranzas se evitaría todo este problema.

## **IV. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la realización de la evaluación se ha realizado el análisis con una metodología de carácter participativo y consideró el criterio de cada una de las áreas que componen nuestra institución, incluyendo a la Presidencia que planteo un plan de trabajo para encontrar los esfuerzos de la organización y cuyo resultado fue la siguiente.

### **4.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

#### **4.1.1 Diagnostico Interno: Fortalezas y Debilidades**

##### **FORTALEZAS**

###### **Gerencia**

- Plan estratégico difundido
- Adecuada comunicación interna
- El cliente como fin principal de todas las actividades
- Empresa difundida como puntual, buen servicio y de calidad

###### **Organización**

- Organización fomenta el trabajo participativo y en equipo
- Evaluación permanente del clima organizacional
- Estructura organizacional lineal que permite el acceso de los trabajadores a las direcciones y gerencias
- Adecuado control interno
- Empresa de reciente fundación con tendencias modernas



### **Personal**

- Experiencia y conocimiento del área de confecciones
- Programas de capacitación especializada
- El 30% de personal tiene un promedio de cuarenta años de edad pero como mucha experiencia que se adapta a todo tipo de exigencias del producto a confeccionar
- El 70% de personal tiene la edad promedio es de 25 años, gente de gran entusiasmo e identificada con la empresa

### **Operaciones**

- Eficiente administración y control de los costos operativos
- Rápida adaptación a las exigencias de productos sofisticados
- Agregan un gran valor a los productos de la empresa

### **Comercialización**

- Consideradas entre las líderes por su calidad y puntualidad

## **DEBILIDADES**

### **Organización**

- Aplicación restringida de tecnología de información
- Deficiente desarrollo de sistemas que contribuyan a un mejor desempeño en la administración.
- Insuficiencia de mobiliario y equipo para cumplir a satisfacción las labores institucionales
- Mejorar controles internos y de interrelación

### **Personal**

- Alto índice de rotación
- Falta de capacitación

### **Finanzas**

- Proyectos no realizados por falta de financiamiento

- Adecuado control de cobranzas
- Limitaciones para llevar a cabo auditorias especializadas, tales como: de gestión, ambientales y de sistemas

### **Operaciones**

- Poco control de abastecimiento de repuestos
- Déficit de máquinas
- Cartera limitada de proveedores
- Espacio reducido de la planta

### **Comercialización**

- No tiene un producto propio para el mercado interno
- Cartera limitada de clientes
- No hay campaña publicitaria
- Falta de información y conocimiento del mercado internacional

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Nº	Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	El Cliente como fin principal	0.09	4	0.36
2	Empresa puntual, buen servicio y de calidad	0.09	4	0.36
3	Empresa reciente con tendencias modernas	0.04	3	0.12
4	Organización de trabajo participativo	0.04	3	0.12
5	Personal experimentado en confecciones	0.05	4	0.20
6	Bajos costos operativos	0.07	4	0.28
7	Operaciones gran agrega valor a productos	0.07	3	0.21
8	Rápida adaptación exigencias del mercado	0.05	3	0.15
9	Considerada líder por calidad y puntualidad	0.06	3	0.18
10	Plan estratégico difundido	0.08	3	0.24
11	Tecnología de información restringida	0.05	1	0.05
12	Adecuado control interno	0.06	3	0.18
13	Alto índice de rotación personal operaciones	0.05	1	0.05
14	Adecuado control de cobranzas	0.09	3	0.27
15	Espacio planta reducida	0.07	1	0.07
16	No tiene producto propio mercado interno	0.06	1	0.06
	<b>TOTAL</b>	1.00		3.11

### Leyenda de Clasificación

Debilidad importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

El resultado obtenido muestra que la empresa posee una fuerte posición interna

#### 4.1.2 Diagnostico Externo

##### **OPORTUNIDADES**

###### **Fuerzas Económicas**

- Crecimiento del sector textil
- Leyes tributarias
- El Perú se muestra como mercado emergente más atractivo de la región

###### **Fuerzas Políticas, Jurídicas y Gubernamentales**

- Apoyo gubernamental al sector textil
- Reactivación y creación de nuevos puestos de trabajo

###### **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas**

- Estabilidad Social por restablecimiento de la democracia
- Aprobación de ATPA (Andean Trade Preference Act)
- Fuerzas Competitivas y Globalización
- Exigencias de calidad de nivel mundial

##### **AMENAZAS**

###### **Fuerzas Económicas**

- Política tributaria anti técnica y abusiva
- Política bancaria que no impulsa la reactivación empresarial (costo altos de sobregiro, prestamos, interés moratorio)

###### **Fuerzas Políticas, Jurídicas y Gubernamentales**

- Leyes laborales antitécnicas
- No reactivación de creación de puestos trabajo

###### **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas**

- Caos social por la aplicación de nuevas normas laborales
- No Aprobación de ATPA
- Fuerzas Competitivas y Globalización
- Mayor cantidad de empresas en el sector

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

N°	Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Crecimiento del sector textil	0.09	4	0.36
2	Leyes tributarias	0.09	4	0.36
3	Apoyo Gubernamental sector textil	0.05	4	0.20
4	Generación de nuevos puestos de trabajo	0.05	4	0.20
5	Estabilidad Social	0.07	3	0.21
6	Aprobación ATPA	0.08	4	0.32
7	Exigencias de calidad	0.07	3	0.21
8	Política tributaria	0.07	2	0.14
9	Política bancaria	0.07	1	0.07
10	Leyes Laborales	0.08	1	0.08
11	No Generación de puestos de trabajo	0.05	2	0.10
12	Caos Social	0.08	1	0.08
13	No aprobación de ATPA	0.08	1	0.08
14	Mayor cantidad de empresas	0.05	2	0.10
	<b>TOTAL</b>	1.00		2.51

### Leyenda de Clasificación

Amenaza importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

El resultado obtenido nos muestra que la empresa no será líder pero mantiene una posición media

### 4.1.3 Matriz DOFA

#### MATRIZ DOFA

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1 El cliente como fin principal 2 Plan estratégico difundido 3 Servicio de calidad y puntualidad 4 Personal experimentado 5 Bajos costos operativos 6 Adecuado control interno 7 Operaciones agrega valor productos 8 Rápida adaptación a exigencias del mercado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1 Crecimiento Sector textil 2 Leyes Tributarias 3 Apoyo Gubernamental sector textil 4 Estabilidad social 5 Generación nuevos puestos de trabajo 6 Aprobación de ATPA 7 Exigencias de calidad	Ampliación Planta (F1, F3, F4, F5, F7, O1, O6, O7) Inversión en sector textil (F4, F5, F6, F8, O1, O4, O5, O6) Desarrollar el talento humano (F2, F3, F4, F7, O1, O6, O7)	Mantener y Sostener planeamiento estratégico (D1, D2, O1, O3, O5, O6) Plantear implementar sistema de información (D1, O1, O3, O4, O5, O6, O7) Buscar financiación producto propio (D6, D7, O1, O4, O5, O6)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1 Políticas bancarias no impulsan reactivación 2 Política tributaria 3 Leyes laborales 4 No generación de puestos de trabajo 5 Caos Social 6 No aprobación del ATPA 7 Mayor cantidad de empresas competidoras	Potenciar y capacitar el área mantenimiento (F1, F3, F4, F5, F6, F7 A7) Crear producto para mercado interno (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A6, A7)	Asesoría técnica para aplicar TI (D1, D2, A7)

#### Leyenda:

Las estrategias son aplicadas en base a:

- Fi Fortaleza i (F1, F2, ...)
- Di Debilidad i (D1, D2, ...)
- Oi Oportunidad i (O1, O2, ...)
- Ai Amenaza i (A1, A2, ...)

ATPA (Andean Trade Preference Act)

## 4.2 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Como se puede ver del diagnóstico, la empresa ya no muestra las debilidades presentadas en el anterior diagnóstico. Las mejoras son:

### 4.2.1. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA (BERRY 2000)

La teoría empresarial es un esquema mental de lo que es y lo que no es la empresa, de los fundamentos del éxito y de las principales amenazas y oportunidades.

La evaluación estratégica examina la eficacia de la empresa en el momento presente y futuro. Es una oportunidad para analizar minuciosamente y poner en tela de juicio la teoría empresarial de la organización.

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Consiste en el análisis y identificación de oportunidades y amenazas, ver matriz DOFA

- **ESTRATEGIAS ESENCIALES**

Se miden a través de su posicionamiento, la forma en que crea valor para los clientes y su concepto de crecimiento.

**Calidad y Puntualidad**

– La empresa goza de buena imagen por su buena calidad, buen servicio y puntualidad que es sumamente importante en este tipo de negocio.

**Sector**

– Empresa del sector confecciones de exportación

- **COMPETENCIAS ESENCIALES**

Las competencias esenciales son las capacidades integrales de la empresa, el conocimiento y las técnicas que definen e impulsan la empresa. Son el intelecto común que da forma al desarrollo y al uso de los recursos.

### **Recursos Humanos**

Rápida adaptabilidad a exigencias del cliente.

### **Adecuado Control de Cobranzas**

Adecuado control de cobranzas, ahora puede cumplir con sus obligaciones y además ahorrar para los proyectos de inversión planteados

### **Costos de Operación Competitivos**

Esto es un excelente valor de la empresa pero aun hay que mejorar mas, pues le permite ser competitivo por costos y proyectarse en franco crecimiento.

### **Estructura Organizacional**

La nueva estructura organizacional le ha permitido una gestión de producción como se planteó originalmente, orientada al cliente con servicios de calidad, eficiencia y puntualidad. Pero en las demás áreas hay mucho por hacer

- **INTERRELACIONES**

La vitalidad de una empresa está vinculada con la calidad de las relaciones que mantiene con los grupos interesados como empleados, proveedores, banqueros e inversionistas.

Los empleados ponen en práctica la estrategia, los proveedores suministran la mercancía necesaria y los bancos e inversionistas la financian. La interrelación en el área de producción a mejorado pero en las demás áreas hay mucho por hacer.

### **Recursos Humanos**

Mejora en las relaciones laborales tanto en la retribución como en el trato

### **Adecuado Control Interno**

Ha mejorado la interacción entre las áreas y le permite trabajar con eficiencia



#### 4.2.2. VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN

Se centra en la eficiencia evaluada a través de los resultados de las ventas y control de gastos, productividad de recursos y generación de flujos de caja.

- **Resultados de las Ventas y Control de Gastos**

Se requiere ir más allá de la cuenta de pérdidas y ganancias. Las medidas principales están relacionadas con:

**Las ventas**, hemos incrementado las ventas con respecto al año anterior pero no hemos logrado lo proyectado esperamos corregir para alcanzar y superar las ventas proyectadas, véase cuadro.

**Beneficio bruto**, Se ha mejorado pero deberíamos sostener y mejorar aun más, véase cuadro.

**Gastos de explotación**, se ha mejorado la productividad por tanto se ha mejorado la utilidad, véase cuadro.

- **Productividad de los Recursos**

Se ha mejorado la productividad de la mano de obra en nuestro caso es un elemento determinante de la rentabilidad. Se puede controlar a través de la mejora del numero de unidades producidas por trabajador

- **Flujo de Efectivo**

Si nos fijamos en el flujo de caja podríamos decir hemos mejorado y que se ha generado para financiar el crecimiento pero no es suficiente.

Por supuesto aun falta mucho por hacer, pero lo que debe tratar es mantener es sostener lo ganado. Luego continuar lo pendiente y si es posible replantear con el nuevo diagnostico, pues en estos tiempos de cambio continuo la empresa debe aprender mas rápidamente y adaptarse a la nuevas exigencias.

**INDICES DE RENTABILIDAD  
PROYECTADA**

	1998	1999	2000	2001P	2002P	2003P	
1 Rentabilidad sobre Inversión(%)	-0.216	0.131	0.090	0.138	0.122	0.107	$RSI = UtDistrib/TActivo$
2 Rentabilidad sobre Ventas(%)	-0.145	0.104	0.075	0.124	0.124	0.122	$RSV = UtDistrib/TIngreso$

	1998	1999	2000	2001P	2002P	2003P	DEFINICION
1 Unidades Producidas (Q)( miles)	300.0	291.4	305.7	328.6	328.6	328.6	Ingreso/PrecioVenta
2 Numero de Trabajadores (NT)	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	Numero Trabajadores
3 Unidades Produc por Trabajador	40.0	38.9	40.8	43.8	43.8	43.8	$Q(1/12)(1/dlabor)(1/NT)$
4 Precio Venta Unitario (PVU)(\$)	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	Precio por Unidad
5 Costo de Produccion Unitario(CPU)(\$)	0.40	0.30	0.31	0.29	0.29	0.29	TGastos/Q
6 Utilidad Bruta Unitaria (UBU)(\$)	-0.05	0.05	0.04	0.06	0.06	0.06	$UBU = PVU - CPU$
7 Rendim sobre Precio Ventas(RSPV)(%)	-0.145	0.149	0.107	0.177	0.177	0.177	$RSPV = UBU/PVU$
8 Rendim sobre Precio Costo(RSPC)(%)	-0.126	0.175	0.119	0.216	0.216	0.216	$RSPC = UBU/CPU$

**EMPRETEX**

**BALANCE GENERAL**

(Cantidad en Miles de Dolares)

Cuadro 1

P: PROYECTADO

N°	ITEM	ANOS						
		1997	1998	1999	2000	2001P	2002P	2003P
<b>A</b>	<b>ACTIVOS</b>							
1	Caja y Bancos		6.4	22.1	35.2	54.6	74.0	93.2
2	Cuentas por Cobrar							
3	Inventarios							
4	Activo Fijo		110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0
	(-) Depreciacion		46.1	51.2	56.3	61.4	66.5	71.6
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>70.3</b>	<b>80.9</b>	<b>88.9</b>	<b>103.2</b>	<b>117.5</b>	<b>131.6</b>
<b>B</b>	<b>PASIVOS</b>							
5	Cuentas por Pagar							
6	Prestamos							
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>PATRIMONIO</b>							
7	Capital Social		50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
8	Utilidad Acumulada		35.5	20.3	30.9	38.9	53.2	67.5
9	Utilidad del Ejercicio		-15.2	10.6	8.0	14.3	14.3	14.1
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>70.3</b>	<b>80.9</b>	<b>88.9</b>	<b>103.2</b>	<b>117.5</b>	<b>131.6</b>
<b>9</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>70.3</b>	<b>80.9</b>	<b>88.9</b>	<b>103.2</b>	<b>117.5</b>	<b>131.6</b>

**EMPRETEX**

**CUADRO DE ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

(Cantidad en Miles de Dolares)

Cuadro 2

P: PROYECTADO

N°	ITEM	ANOS									
		1997	1998	1999	2000	2001P	2002P	2003P			
1	<b>INGRESO VENTAS</b>		<b>105.0</b>	<b>102.0</b>	<b>107.0</b>	<b>115.0</b>	<b>115.0</b>	<b>115.0</b>			
2	Gastos Personal		75.6	78.2	84.5	85.0	85.0	85.0			85.0
3	Insumos		2.5	2.5	3.0	2.5	2.5	2.5			2.6
4	Gastos Generales y Otros		1.0	1.0	3.0	2.0	2.0	2.0			2.2
5	Depreciacion		5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1			5.1
6	Gastos Financieros		36.0								
	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>120.2</b>	<b>86.8</b>	<b>95.6</b>	<b>94.6</b>	<b>94.6</b>	<b>94.6</b>			<b>94.9</b>
7	UTILIDAD ANTES DE IMP		-15.2	15.2	11.4	20.4	20.4	20.4			20.1
8	Impuesto Renta (30%)		0	4.6	3.4	6.1	6.1	6.1			6.0
9	<b>UTILIDAD DISTRIBUIBLE</b>		<b>-15.2</b>	<b>10.6</b>	<b>8.0</b>	<b>14.3</b>	<b>14.3</b>	<b>14.3</b>			<b>14.1</b>
	<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	35.5	20.3	30.9	38.9	53.2	67.5	81.6			

**EMPRETEX**

**FLUJO DE CAJA**  
(Cantidad en Miles de Dolares)  
Cuadro 3

Nº	ITEM	ANOS						
		1997	1998	1999	2000	2001P	2002P	2003P
<b>1</b>	<b>INGRESOS EFECTIVO</b>							
	1.1 Ingreso por Ventas		105.0	102.0	107.0	115.0	115.0	115.0
	1.2 Prestamos							
	1.3 Aporte Capital							
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		105.0	102.0	107.0	115.0	115.0	115.0
<b>2</b>	<b>EGRESOS</b>							
	2.1 Gastos en Personal		75.6	78.2	84.5	85.0	85.0	85.0
	2.2 Adquisición Insumos		2.5	2.5	3.0	2.5	2.5	2.6
	2.3 Gastos Generales y Otros		1.0	1.0	3.0	2.0	2.0	2.2
	2.4 Servicio de Deuda		36.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	<b>Total Egresos</b>	0	115.1	81.7	90.5	89.5	89.5	89.8
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		-10.1	20.3	16.5	25.5	25.5	25.2
	2.5 Impuesto a la Renta		0.0	4.6	3.4	6.1	6.1	6.0
	2.6 Inversiones							
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	0	115.1	86.3	93.9	95.6	95.6	95.8
<b>3</b>	<b>SALDO CAJA</b>	0	-10.1	15.7	13.1	19.4	19.4	19.2
<b>4</b>	<b>SALDO CAJA ACUMULADO</b>	16.5	6.4	22.1	35.2	54.6	74.0	93.2



**INDICES DE RENTABILIDAD  
REAL Y PROYECTADA**

	1998	1999	2000	2001	2002P	2003P	DEFINICION
1 Rentab sobre Inversión (RSI) (%)	-0.216	0.131	0.090	0.137	0.122	0.107	$RSI = UtDistrib/TActivo$
2 Rentab sobre Ventas (RSV)(%)	-0.145	0.104	0.075	0.126	0.124	0.122	$RSV = UtDistrib/TIng$

	1998	1999	2000	2001	2002P	2003P	DEFINICION
1 Unidades Producidas ( Q)( miles)	300.0	291.4	305.7	318.6	328.6	328.6	Ingreso/PrecioVenta
2 Numero de Trabajadores (NT)	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	Numero Trabajadores
3 Unidades Produc por Trabajador	40.0	38.9	40.8	42.5	43.8	43.8	$Q(1/12)(1/dlabor)(1/NT)$
4 Precio Venta Unitario (\$) (PVU)	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	Precio por Unidad
5 Costo de Prod Unitario\$(CPU)	0.40	0.30	0.31	0.29	0.29	0.29	TGastos/Q
6 Utilidad Bruta Unitaria \$(UBU)	-0.05	0.05	0.04	0.06	0.06	0.06	$UBU = PVU - CPU$
7 Rendim sobre Precio Ventas(%) (RSPV)	-0.145	0.149	0.107	0.180	0.177	0.175	$RSPV = UBU/PVU$
8 Rendim sobre Precio Costo(%) (RSPC)	-0.126	0.175	0.119	0.220	0.216	0.212	$RSPC = UBU/CPU$



**EMPRETEX**

**BALANCE GENERAL**

(Cantidad en MILES de Dolares)

Cuadro 1

P: PROYECTADO

N°	ITEM	ANOS						
		1997	1998	1999	2000	2001	2002P	2003P
<b>A</b>	<b>ACTIVOS</b>							
1	Caja y Bancos		6.4	22.1	35.2	54.4	73.8	92.9
2	Cuentas por Cobrar							
3	Inventarios							
4	Activo Fijo		110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0
	(-) Depreciacion		46.1	51.2	56.3	61.4	66.5	71.6
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>70.3</b>	<b>80.9</b>	<b>88.9</b>	<b>103.0</b>	<b>117.3</b>	<b>131.3</b>
<b>B</b>	<b>PASIVOS</b>							
5	Cuentas por Pagar							
6	Prestamos							
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>PATRIMONIO</b>							
7	Capital Social		50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
8	Utilidad Acumulada		35.5	20.3	30.9	38.9	53.0	67.3
9	Utilidad del Ejercicio		-15.2	10.6	8.0	14.1	14.3	14.1
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>70.3</b>	<b>80.9</b>	<b>88.9</b>	<b>103.0</b>	<b>117.3</b>	<b>131.3</b>
<b>9</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>70.3</b>	<b>80.9</b>	<b>88.9</b>	<b>103.0</b>	<b>117.3</b>	<b>131.3</b>



**EMPRETEX**

**CUADRO DE ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

(Cantidad en Miles de Dolares)

Cuadro 2

P: PROYECTADO

N°	ITEM	ANOS										
		1997	1998	1999	2000	2001	2002P	2003P				
1	<b>INGRESO VENTAS</b>		105.0	102.0	107.0	111.5	115.0	115.0				
2	Gastos Personal		75.6	78.2	84.5	81.5	85.0	85.0				
3	Insumos		2.5	2.5	3.0	2.6	2.5	2.6				
4	Gastos Generales y Otros		1.0	1.0	3.0	2.2	2.0	2.2				
5	Depreciacion		5.1	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1				
6	Gastos Financieros		36.0									
	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		120.2	86.8	95.6	91.4	94.6	94.9				
7	UTILIDAD ANTES DE IMP		-15.2	15.2	11.4	20.1	20.4	20.1				
8	Impuesto Renta (30%)		0	4.6	3.4	6.0	6.1	6.0				
9	<b>UTILIDAD DISTRIBUIBLE</b>		-15.2	10.6	8.0	14.1	14.3	14.1				
	<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	35.5	20.3	30.9	38.9	53.0	67.3	81.3				

**EMPRETEX**

**FLUJO DE CAJA**

(Cantidad en Miles de Dolares)

Cuadro 3

P:PROYECTADO

N°	ITEM	ANOS						
		1997	1998	1999	2000	2001	2002P	2003P
<b>1</b>	<b>INGRESOS EFECTIVO</b>							
	1.1 Ingreso por Ventas		105.0	102.0	107.0	111.5	115.0	115.0
	1.2 Prestamos							
	1.3 Aporte Capital							
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		105.0	102.0	107.0	111.5	115.0	115.0
<b>2</b>	<b>EGRESOS</b>							
	2.1 Gastos en Personal		75.6	78.2	84.5	81.5	85.0	85.0
	2.2 Adquisición Insumos		2.5	2.5	3.0	2.6	2.5	2.6
	2.3 Gastos Generales y Otros		1.0	1.0	3.0	2.2	2.0	2.2
	2.4 Servicio de Deuda		36.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	<b>Total Egresos</b>	0	115.1	81.7	90.5	86.3	89.5	89.8
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		-10.1	20.3	16.5	25.2	25.5	25.2
	2.5 Impuesto a la Renta		0.0	4.6	3.4	6.0	6.1	6.0
	2.6 Inversiones							
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	0	115.1	86.3	93.9	92.3	95.6	95.8
<b>3</b>	<b>SALDO CAJA</b>	0	-10.1	15.7	13.1	19.2	19.4	19.2
<b>4</b>	<b>SALDO CAJA ACUMULADO</b>	16.5	6.4	22.1	35.2	54.4	73.8	92.9

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Las metas en la planificación son parte fundamental ya que es a donde se quiere llegar, establecidos por la organización y nos proporcionan un sentido de dirección, nos permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones y finalmente las metas sirven para medir nuestra capacidad.
- El trabajador debe estar consciente que su labor es importante y la empresa debe ser consciente de eso, por tanto, utiliza el cumplimiento de los objetivos del sistema como medio para realizar los propios como por ejemplo, lograr ascenso, asegurar empleo.
- Queda claro que la resistencia al cambio se da, si nosotros como administradores no sabemos vender la idea a nuestros seguidores, esto es, no debemos actuar de manera impositiva, debemos trabajar en equipo con nuestros operarios, debemos hacerlos partícipes de estos cambios que en la mayoría de las empresas son cambios tecnológicos y de modos de trabajo. Tomar decisiones juntos y establecer un medio de comunicación bidireccional entre trabajadores y la gerencia, será lo más conveniente para que no exista resistencia al cambio.
- La cultura empresarial, se refiere al conjunto de *valores aceptados y compartidos que rigen la norma de pensar, actuar y sentir en una organización*. Constituye un aspecto de vital importancia, ya que las decisiones estratégicas, ya sean de refocalización del negocio, reorganización de tareas y procesos o reequipamiento tecnológico requieren del recurso humano como protagonistas e implementadores.

## RECOMENDACIONES

- La estrategia de una empresa se debe institucionalizar, esto es, es cuando los líderes empresariales también deben desarrollar un sistema de valores, normas, roles y grupos que respalden y procuren la persecución de las estratégicas.
- En una economía empresaria regida por las cifras, lo no cuantificable es pasado por alto, dejado en un segundo plano, como la cultura empresarial. También, *otro obstáculo* en nuestro país es la dificultad en la toma de conciencia de los líderes de este plano. No se trata de un aspecto que pueda ser modificado con una única decisión, ni con algunas. Requiere de una planificación cuidadosa y rigurosa, que dirija y monitoree la etapa de transición, de numerosas medidas coherentes entre sí, y naturalmente de una inversión en capacitación.
- No ha de sorprender que muchos de los inconvenientes que expresan las organizaciones residen en la dificultad en “hacer funcionar” los planes y las estrategias. El no acompañamiento de las mismas con un minucioso manejo del cambio cultural es un motivo del fracaso.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ACKOFF L. Rusell**

**1991** Guía para controlar el **FUTURO DE LA EMPRESA**, Editorial Limusa S. A., México D. F.

**BERRY L. Leonard y LUSCH F. Robert.**

**2000** LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y DE EXPLOTACIÓN EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA. Artículo publicado en **HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW**. N° 94. Ene/Feb. USA. 2000.

**GIMBERT, Xavier**

**2001** **EL ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA EMPRESA** Principios y Esquemas Básicos, Ediciones Deusto S. A. Bilbao, ESPAÑA, Curso de Gestión Empresarial, Empresa Editora “El Comercio”, Lima, PERÚ.

**LAZZATI, Santiago**

**1997** **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, MERCADO** Conceptos y Herramientas de Management. Cuaderno N° 15, Enero 1997. [EN LINEA]  
<http://www.mercado.com.ar/mercado/index.asp>. Lima, 09.Enero.2002, 11:35 Horas

**MEF**

**1999** **MANUAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**. Ejercicio 1999. Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS, 1999. [EN LINEA]  
[www.mef.gob.pe/](http://www.mef.gob.pe/) Lima 18.Sept.2001 11:30 Horas

**MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo**

**1988** **METODOLOGÍA** Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas, McGRAW HILL, Bogota

**PORTER E. Michael**

**1987 VENTAJA COMPETITIVA** Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Cia. Editorial Continental, México D.F.

**STONER A. James y Otros**

**1999 ADMINISTRACION**, Prentice Hall, México D. F. 760p

**VILLANUEVA HERRERA, Alberto**

**2001 DIRECCION ESTRATEGICA**, Curso de Actualización de Conocimientos, Separata, Edición UNI, Lima, PERU

## **ANEXO A**

**BERRY L. Leonard y LUSCH F. Robert.**

**LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y DE EXPLOTACIÓN EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA. Artículo publicado en HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. N° 94. Ene/Feb. USA. 2000.**

Las evaluaciones de SOAR (Strategic and Operating Assessment for Retailers)

Comprenden dos tipos de evaluaciones:

- La evaluación estratégica que examina la eficacia de la empresa en el momento presente y futuro. Tiene lugar una vez al año, a lo largo de varios días. Combina información cualitativa y cuantitativa, la mayor parte de la cual no tiene carácter financiero. Puede provenir de estudios externos e internos.
- La evaluación de la explotación que investiga la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa. Se lleva a cabo periódicamente, puede ser trimestral. Está basado en análisis financieros.

### **EVALUACION ESTRATEGICA.-**

Todas las organizaciones confían en una teoría empresarial dominante.

La teoría empresarial es un esquema mental de lo que es y lo que no es la empresa, de los fundamentos del éxito y de las principales amenazas y oportunidades.

La evaluación estratégica es una oportunidad para analizar minuciosamente y poner en tela de juicio la teoría empresarial de la organización.

Supone 5 análisis concretos: el entorno, las estrategias esenciales, las competencias esenciales, las relaciones con los interesados y la creación de la riqueza.

1. **El Entorno.** Se debe comenzar por el entorno porque es incontrolable. Incluye el análisis del mercado, de los competidores y de las fuerzas sociales concretas de la empresa. Es parecida al FODA.

- El mercado: Clientes y no-clientes.
- Fuerzas Sociales. Comprende la valoración medioambiental
- Competencia: Intratipo (La competencia entre rivales del mismo tipo).  
Intertipo ( La competencia entre diferentes tipos de rivales que venden ofertas similares).

2. **Estrategias esenciales.** Se miden a través de su posicionamiento, la forma en que crea valor para los clientes y su concepto de crecimiento.

- Posicionamiento, se refiere a tres cuestiones relacionadas entre sí: ¿Qué representa la empresa en el mercado? ¿En qué medida es su posicionamiento diferente del de sus competidores? ¿Encaja el posicionamiento actual en el entorno que está desarrollándose?
- Valor del cliente, son: las ventajas (cualidades ) como los productos de calidad, una atmósfera agradable en el establecimiento, un competente servicio al cliente y la comodidad. Y las cargas, como el coste monetario (precio) y el coste no monetario, como unos empleados que no saben lo que deben saber, unas cajas lentas o un estacionamiento inadecuado.
- Crecimiento, permite determinar la forma cómo va a crecer la empresa y la velocidad a la que debería crecer. Se debería determinar las ventajas relativas del crecimiento generado internamente en contraposición con el crecimiento basado en las adquisiciones. Determinar la combinación adecuada de recursos propios con los ajenos para el financiamiento. Y equilibrar el crecimiento y la rentabilidad. Abordar la capacidad que tienen los recursos humanos de la empresa para apoyar la estrategia de crecimiento.

3. **Competencias esenciales.-** Considerando que en el comercio minorista impera la imitación, es necesario resaltar la productividad como una competencia esencial. Las competencias esenciales son las capacidades integrales de la empresa, el conocimiento



y las técnicas que definen e impulsan la empresa. Son el intelecto común que da forma al desarrollo y al uso de los recursos.

En 1990, C.K.Prahalad y Gary Hamel sugirieron 3 pruebas para identificar las competencias esenciales de una empresa: deben proporcionar acceso a los mercados, deben hacer una substancial aportación a las ventajas que permite el cliente y deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores.

Según Peter Drucker, una competencia esencial que todas las empresas necesitan es la innovación. Y el punto de partida para evaluar la capacidad de innovación, no es la empresa sino el sector.

4. **Relaciones con los grupos interesados.**- La vitalidad de una empresa minorista está vinculada con la calidad de las relaciones que mantiene con los grupos interesados como empleados, proveedores, banqueros e inversionistas.

Los empleados ponen en práctica la estrategia, los proveedores suministran la mercancía necesaria y los bancos e inversionistas la financian.

5. **Creación de riqueza.**- Deberá ser el resultado de las estrategias esenciales, las competencias esenciales y las relaciones con los grupos interesados de la empresa.

Bennet Steward desarrollo dos medidas importantes de creación de valor:

- El Valor Económico Añadido (EVA), que es el beneficio de explotación neto después de impuestos obtenido en un ejercicio, después de deducir el coste del capital de la empresa en ese ejercicio.
- El Valor de Mercado Añadido (MVA) mide la riqueza que la empresa ha creado para los inversionistas.

## **VALORACION DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION.-**

Se centra en la eficiencia evaluada a través de los resultados de las ventas y control de gastos, productividad de recursos y generación de flujos de caja.

1. **Resultados de ventas y control de gastos.** Se requiere ir más allá de la cuenta de pérdidas y ganancias. Las medidas principales están relacionadas con:

- **Las ventas**, a través de las siguientes medidas: Crecimiento de las ventas en el mismo establecimiento. Tamaño medio de transacción.  
Porcentaje de visitantes que compran.
- **Beneficio bruto**, es una medida de los beneficios comerciales, equivalente a su valor añadido.
- **Gastos de explotación**, a través de 3 áreas:  
Mano de obra del establecimiento y costes de bonificaciones como porcentaje de ventas. Ocupación del establecimiento como porcentaje de ventas. Gastos de explotación ajenos al establecimiento como porcentaje de ventas.

2. **Productividad de los recursos.** Tres son los más importantes para tener éxito: los empleados, las existencias y el espacio del establecimiento.

Empleados, como los empleados son una fuente importante de gastos, la productividad de la mano de obra es un elemento determinante de la rentabilidad. Se puede controlar a través de las siguientes medidas:

- Ventas y beneficio neto por equivalente de empleado en régimen de dedicación exclusiva.
- Porcentaje de empleados ajenos al establecimiento.
- Rotación de los empleados.

Existencias, el minorista típico tiene entre un 30% y un 50% invertido en existencias, las cuales requieren ser evaluadas periódicamente a través de las ventas por unidad monetaria invertida en existencias, el beneficio bruto por unidad monetaria invertida en existencias, el beneficio bruto por unidad neta invertida en existencias y el porcentaje de inversión en existencias ubicada en los establecimientos.

Espacio del establecimiento. Es esencial que éste sea productivo. Por lo tanto se requiere controlar las siguientes medidas:

- Ventas y beneficio bruto por metro cuadrado de espacio de establecimiento.
- Porcentaje de establecimientos que tienen mas de 5 años y que no han sido renovados.
- Porcentaje de ventas y de beneficios brutos generados por el 20% superior de los establecimientos.

3. **Flujo de efectivo.**- Es el flujo generado para financiar el crecimiento.

- Beneficio neto más depreciación y amortización menos dividendos dividido entre el capital circulante neto.
- Beneficio neto más depreciación y amortización menos dividendos divididos por los recursos propios.
- Beneficio neto antes de impuestos más depreciación y amortización y gastos financieros divididos entre los activos totales.