

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA Y MANUFACTURERA**



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL
FORSAC PERU”**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO QUÍMICO

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE
CONOCIMIENTOS**

PRESENTADO POR:

CARLOS ENRIQUE CHÁVEZ PINCHI

LIMA - PERÚ

2003

A mi recordado y amado padre Manuel,
a mi querida y amada madre Corina,
y a cada uno de mis amados hermanos

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal idear un planeamiento estratégico, que permita darle un buen rumbo a la organización, a través de técnicas analíticas que registran las influencias internas y externas, que analizan las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas que pudieran existir en la mayoría de los campos y que influyen en el presente y futuro desarrollo de la compañía.

Para lograr estos objetivos, se han utilizado los métodos analíticos de matrices (EFE, EFI, FODA, SPACE, IE y MCPE) que permiten sintetizar las principales variables que influyen en la organización, valiéndose también de la intuición, y concluyéndose con la elección de estrategias claras. El presente estudio se ha desarrollado seguido la siguiente secuencia:

- 1.- Identificación de la visión, misión, los objetivos y la elaboración de los enunciados para esta organización.
- 2.- Identificación de las oportunidades y amenazas externas de la organización.
- 3.- Construcción de la matriz EFE .
- 4.- Identificación de las fuerzas internas y externas de la organización.
- 5.- Construcción de la matriz EFI.
- 6.- Construcción de las matrices: la matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Fuerzas (FODA), la matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (SPACE), la matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.
- 7.- Recomendación de estrategias de específicas que de acuerdo al análisis.
- 8.- Determinación de las acciones para la implementación de la estrategia.
- 9.- Conclusiones finales del estudio realizado para la empresa.

Esta secuencia de pasos condujo a determinar la estrategia mas adecuada para la empresa según el enfoque de análisis aplicado. Cabe mencionar que esto no

garantiza el éxito futuro de la misma, pero lo que si es cierto es que el cambio constante, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados dentro del marco de la competitividad.

INDICE

CARATULA	1
RESUMEN.....	2
I.- INTRODUCCION	6
II. FUNDAMENTO TEORICO	8
2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	8
2.2 TERMINOS CLAVES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.2.1 Los Estrategas.....	9
2.2.2 La Declaración de la Misión.	10
2.2.3 Las Fuerzas y Debilidades Internas.....	11
2.2.4 Los Objetivos a Largo Plazo.	12
2.2.5 Las Estrategias.....	12
2.2.6 Las Políticas.	13
2.2.7 Unidad Estratégica de Negocio.	13
2.2.8 La Cadena de Valor	14
2.3 EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	14
2.3.1 La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).	14
2.3.2 La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	16
2.3.3 La Matriz de las Amenazas-Oportunidades-Debilidades-Fuerzas (FODA)	17
2.3.4 La Matriz SPACE.....	20
2.3.5 La Matriz Interna-Externa (IE).....	22
2.3.6 La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).	23
III. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	25
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	25
3.2 ASPECTOS GENERALES.....	27
3.3 PRODUCTOS DE LA EMPRESA.....	28
3.4. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	30
3.4.1 VISION	30
3.4.2 MISION.....	30
3.4.3 OBJETIVOS.....	30
3.4.3 POLITICAS.....	31
3.4.5 DETERMINACION DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO.....	33
3.4.6 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	33
3.4.6.1 Entorno Indirecto	33
3.4.6.2 Entorno Directo	37
3.4.6.3 Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	40
3.4.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	42
3.4.7 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	43
3.4.7.1 Posicionamiento y Estrategias Sistémicas.	43
3.4.7.2 Identificación de las fortalezas y debilidades.	43
3.4.7.3 La Cadena de Valor	44
3.4.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	45
3.4.8 FORMULACION DE ESTRATEGIA.....	46

3.4.8.1 Matriz FODA.....	46
3.4.8.2 Matriz IE.....	47
TOTAL PONDERADO EFI.....	47
3.4.8.3 Matriz SPACE	48
3.4.9 Determinación de Estrategias.....	50
3.4.9 Evaluación y Selección de la Estrategia.....	51
3.4.11 Implementación y Control de las Estrategias.....	52
IV. CONCLUSIONES	56
V. BIBLIOGRAFÍA.....	58
VI. ANEXOS.....	59

I.- INTRODUCCION

Cualquier empresa industrial que desea competir en su sector debe poseer una estrategia competitiva o debería poseerla. Es de suma importancia la implantación de estrategias para cualquier empresa, porque estas brindan beneficios significativos siempre que se realice la formulación correcta de la estrategia.

El Planeamiento Estratégico responde a todas las interrogantes que son de preocupación de toda gerencia empresarial. Para responder estas interrogantes se han creado técnicas Analíticas para el análisis de los sectores industriales en conjunto y su futura evolución a fin de entender el nivel de competencia y su propia posición y traducir este análisis en una estrategia competitiva.

El proceso del planeamiento estratégico parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. El ritmo y magnitud de los cambios que afecten a las organizaciones están aumentando de manera considerable, basta mencionar por ejemplo los adelantos y cambios geopolíticos como las computadoras portátiles, los faxes a color, el correo de voz, la obra del túnel del Canal de la Mancha, el aumento de las expectativas de vida de la población, el desmoronamiento de la Unión Soviética, el colapso potencial del gobierno dirigido por Yeltsin en Rusia, la anexión de Hong Kong y la unificación de Europa Occidental , etc. Para sobrevivir las empresas deben ser capaces de detectar los cambios con astucia y adaptarse a ellos. El proceso de la planificación estratégica busca que las organizaciones se puedan adaptar al cambio a largo plazo.

La tecnología de la información y la globalización son cambios externos que hoy transforman a las empresas y a la sociedad. En un mapa geopolítico, la frontera que divide a los países son más claras que nunca, pero en el mapa competitivo que indique los flujos reales de las actividades industriales y financieras, han desaparecido muchas fronteras. El flujo expedito de la información a desgastado

las fronteras de los países, de tal manera que todo el mundo puede ver con sus propios ojos cómo viven otros. Las personas viajan al extranjero más frecuencia, hay cada año mayor cantidad de emigrantes. La perspectiva global que nos estamos convirtiendo en un mundo sin fronteras con ciudadanos del mundo, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

El análisis en particular de la Empresa Forsac Perú se ha llevado a cabo con información obtenida dentro de la misma empresa y el entorno, (periódicos, revistas económicas, etc), se ha captado información de los sectores en los que se encuentra relacionado (análisis del ambiente externo e interno) para poder realizar el proceso de análisis utilizando los conceptos de las matrices (FODA, BCG, IE, SPACE) para la formulación de la estrategia.

La Empresa Forsac Perú actualmente es la empresa líder en el país en sacos de papel multipliego además de exportar a otros países como Ecuador y Bolivia, Forsac Perú intenta consolidar su posición en el mercado nacional principalmente en el sector cementero al mismo tiempo mantener su presencia internacional a la vez de intentar buscar nuevas oportunidades de incursionar en nuevos mercados extranjeros.

II. FUNDAMENTO TEORICO

2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se puede definir al Planeamiento Estratégico como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación . La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consiste en decidir en que nuevos negocios se participará, cuales se abandonararan, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil.

Ya que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategias deben decidir que estrategias alternativas son las mas benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las

decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para atender plenamente los efectos de la decisión de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación. Las actividades para formular, implementar y evaluar las estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados en todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo. La mayor parte de los negocios pequeños, así como algunos grandes, no cuentan con divisiones ni unidades estratégicas de negocios. Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio.

2.2 TERMINOS CLAVES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Antes proseguir con la explicación es necesario definir algunos términos claves

2.2.1 Los Estrategas.

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller decano o emprendedor. Hace poco, Jonas, Fry y Srivastva afirmaron que las tres responsabilidades de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

2.2.2 La Declaración de la Misión.

La declaración de la misión es “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de sus operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”. Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las amenazas y oportunidades externas. Otros dos términos para el estudio de la administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término “externas”. La revolución de la computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, los empaques reciclables y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las compañías. Este tipo de cambios está produciendo otro de consumidor y de ahí que se necesiten otros de productos, servicios y estrategias. Otro ejemplo de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo

por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una baja del valor del dólar . La fuerza de un adversario podría significar una amenaza. La inquietud en Europa Oriental, el aumento de las tasas de interés o la lucha contra las drogas podrían significar una oportunidad o una amenaza.

Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resultado esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

2.2.3 Las Fuerzas y Debilidades Internas.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que “están fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad pueden significar una

fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

2.2.4 Los Objetivos a Largo Plazo.

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones, se deben establecer objetivos para la compañía entera y para cada una de las divisiones.

2.2.5 Las Estrategias.

Las estrategias son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

2.2.6 Las Políticas.

Este termino define el medio que se usara para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen, los lineamientos las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas computarizados de investigación. Las políticas que se establecen a nivel corporativo se aplican a toda la organización, a nivel de divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos, las políticas son muy importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

2.2.7 Unidad Estratégica de Negocio.

Conforme el tamaño, la cantidad y la diversidad de divisiones de una organización va aumentando, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se van volviendo más difíciles para los estrategas. El aumento de las ventas muchas veces no va de la mano con un aumento equiparable en la rentabilidad. El margen de control se hace demasiado grande en los niveles superiores de la empresa. Por ejemplo, en una organización grande de conglomerados, compuesta por noventa divisiones, el ejecutivo máximo podría tener problemas

Incluso para recordar el nombre de pila de los presidentes de las divisiones. En el conglomerado de las noventa divisiones que se

acaban de mencionar antes, las noventa divisiones podrían quedarse agrupadas en diez Unidad Estratégica de Negocio, dependiendo de ciertas características comunes, por ejemplo que compitan en la misma industria, estén situadas en la misma zona o tengan los mismos clientes.

2.2.8 La Cadena de Valor .

Según Porter la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar , la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y ofrecer servicios a los clientes. Una empresa será rentable en tanto el total de ingresos sea superior al total de costos contraídos al crear y entregar el producto o servicio. Las empresas se deben esforzar se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

2.3 EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.3.1 La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Permite a los estrategas reunir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se elabora una lista entre diez y veinte factores incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa

y su industria. En esta lista primero se anota las oportunidades y después las amenazas.

2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) el peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior (oportunidad mayor), 3 = una respuesta superior a la media (oportunidad menor), 2 = una respuesta media (amenaza menor) y 1 = una respuesta mala (amenaza mayor). Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas

existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.3.2 La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Este instrumento para formular estrategias resume evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante mas importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales . La matriz EFI , similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla en cinco pasos :

1. Se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades. Siendo lo más específico posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores . El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa . Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que

repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos . El total de todos los pesos de sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto 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). Así, las calificaciones se refieren a las compañías mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria .
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI al igual que la matriz EFE debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

2.3.3. La Matriz de las Amenazas-Oportunidades-Debilidades-Fuerzas (FODA)

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades,

estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias DO, FA o DA para colocarse en una posición donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchara por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En

realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA cuenta con nueve celdas. Hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A,. La matriz sigue ocho pasos.

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias fa resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son mejores , no todas las estrategias desarrolladas en esta matriz serán seleccionadas para su aplicación.

2.3.4 La Matriz SPACE.

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FS] y ventaja competitiva [CA]) y dos dimensiones externas (estabilidad de ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización

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

Los pasos requeridos para preparar una matriz son:

1. Se selecciona una serie de variables que incluyan la fuerza financiera , la ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria.
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FS y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) - 6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones CA, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FS, CA, EA, FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se anota las calificaciones promedio de FS, CA, EA, FI en el eje correspondiente de la matriz

5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X, Se suma las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y . Anotar la intersección del nuevo punto xy
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles para cada cuadrante sugiere el tipo de estrategias recomendable a seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el *cuadrante agresivo* de la matriz esta en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar situado en la parte inferior izquierda o *cuadrante defensivo* de la matriz, que sugiere que la empresa se debe concentrar en las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación, y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o *cuadrante competitiva* de la matriz que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración

hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

2.3.5 La Matriz Interna-Externa (IE)

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

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y . Hay que recordar que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representan una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V, o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas

VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda 1 en la matriz IE.

2.3.6 La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para obtener el atractivo relativo de las acciones alternativa viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica . Esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas . La matriz usa la información obtenida de las otras matrices para decidir en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Es decir la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz FODA , EL Análisis SPACE en nuestro caso. Este matriz es un instrumento que permite a los estrategias evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias , esta matriz requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

A continuación se definen y explican los pasos necesarios para elaborar la matriz

Paso 1 : Se hace una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la matriz. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La matriz debe incluir cuando menos 10 factores externos críticos para el éxito y 10 factores internos críticos para el éxito.

Paso 2 : Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE

y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3 : Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la matriz. De ser posible agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4 : Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta : "Afecta este factor la elección de la estrategia?". Si la respuesta a esta pregunta es SI , entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente se debe asignar un calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4= muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tienen repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esta serie

III. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Forsac Perú , fue fundada el 10 de abril de 1997, con una capacidad inicial de producción de 50 millones de sacos por año, es una de las empresas del grupo chileno CMPC (Compañía Manufacturera de Papel y Cartón). Este grupo chileno tuvo su origen en el año 1920 como una empresa de origen forestal, a partir de esa fecha esta compañía ha ido creciendo hasta convertirse en una Sociedad Anónima Abierta, con capitales privados chilenos los que se distribuyen en 200 millones de acciones, con 9,974 accionistas,

Su patrimonio forestal asciende a 609,364 hectáreas principalmente de bosques radiata y eucalipto.

En el año 2001, sus ventas alcanzaron a M\$797.759.047. Tuvo utilidades de M\$117.996.883, que equivalen a \$590 por acción.

El grupo cuenta con las siguientes empresas:

a) Forestal

Forestal Mininco S.A y Forestal Crecex S.A.: Negocios forestales, empresas que tienen por misión formar y administrar un patrimonio forestal que respalde el desarrollo industrial de la compañía , y CMPC Maderas S.A. que opera los aserraderos y una planta de remanufactura.

La madera que se produce, se produce principalmente para el abastecimiento de las plantas de celulosa , papeles y cartulinas y para industrialización en sus aserraderos y planta de remanufactura, a partir de bosques propios cultivados y manejados bajo los principios de desarrollo sustentable. Asimismo, comercializa la madera en sus diferentes formas en el mercado nacional e internacional.

b) Celulosa

CMPC Celulosa S.A. , es uno de los principales productores de celulosa en el mundo y opera tres modernas fabricas Pacifico,(380,000 toneladas / año), Santa Fe, (340,000 toneladas / año), y Laja (321,000 toneladas / año) que producen más de un millón de toneladas por año de celulosa de fibra larga , fibra corta y fluf, las cuales están localizadas cerca de los bosques y con vías de acceso a los principales puertos chilenos. Un porcentaje mayoritario de su producción se exporta hacia los mercados de Europa Asia y Sudamérica.

c) Papeles y Cartulinas

Posee una estructura de negocios con cinco filiales CMPC Papeles S.A, Papeles Cordillera S.A., Cartulina CMPC S.A., Industrias Forestales S.A.. y la distribuidora Edipac S.A., a través de las cuales participa en la producción y comercialización de cartulinas, papel para periódicos, papeles para corrugar, de impresión y de escritura., papeles de impresión, escritura y envolver, papel periódico y papeles con pulpa.

d) Tissue

Con modernas fabricas en Chile, Argentina, Perú y Uruguay , fabrica y comercializa productos tissue en las categorías de papeles higiénicos (Elite, Confort, Higienol, Noble, Orquídea y Preferida), pañuelos desechables (Carilina de Elite y Elte), servilletas (Elite, Nova y Sussex), pañales desechables (Babysec) y toallas de papel (Elite , Nova y Sussex).

Los mercados a los que apunta esta área de la Compañía son Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Ecuador, Bolivia y Paraguay.

e) Productos de Papel

CMPC Productos de Papel S.A. opera a través de las filiales, Envases Impresos S.A, Envases Roble Alto S.A., Productos Austral S.A., Propa

en Chile, Fabi Bolsas Industriales en Argentina, Forsac en Perú, y Chimolsa S.A., encargada de los negocios de conversión de papeles.

3.2 ASPECTOS GENERALES

Forsac Perú S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sacos de papel multipliego para el mercado local y exterior, se encuentra ubicado en el cono Norte, Av. Gerardo Unger N° 5339 Los Olivos, sobre un área de 30,000 m².

La Empresa cuenta con cinco ambientes definidos,

Planta, donde se realiza todo el proceso de fabricación compuesta por dos líneas de producción, la primera de tres maquinas una llama Tubera y dos Fonderas, destinadas a la fabricación de todos los sacos comercializados por la compañía a excepción de los sacos para cemento . La segunda línea consta de una maquina Tubera y una Fondera, esta línea esta destinada a la fabricación exclusiva de sacos cementeros , para el mercado local como para exportación. En total las dos líneas tienen una capacidad instalada de 250,000 sacos por día

Almacén, aquí se encuentran almacenados los sacos producidos en planta hasta su despacho, los sacos son almacenados en racks de metal de 4 filas por 14 columnas existiendo cinco juegos de estos racks, estos racks tienen un alto de 6 metros aproximadamente de lato por 20 de largo, debidamente separados que permite la ventilación de los sacos para su secado, este almacén tiene una capacidad de aproximadamente 1 millón de sacos

Talleres, son varios ambientes de diferentes tamaños destinados a servir como: sala de capacitación, almacén de clichés, laboratorio de control de calidad, almacén de vendedores y almacén de tintas y adhesivos.

Patio de Bobinas, consiste en un amplio espacio abierto en el que se mantienen las bobinas de papel, cada bobina tiene un alto aproximado de 1.5 metros de alto y 1 metro de diámetro, estas bobinas son apiladas de cinco en cinco una sobre la otra, este patio se encuentra en la parte trasera de la planta haciendo fácil el traslado a planta.

Oficinas, en estos ambientes se encuentran las diferentes áreas de la compañía, área de ventas, área contable, área de sistemas , área de cobranzas, área de compras las gerencias comercial, finanzas, desarrollo, y la gerencia general

La compañía tiene un personal de 60 personas divididas en 45 para el área de producción y 15 para las áreas de administración, además de trabajar con terceros para lo que respecta a transporte y despacho de sacos a los clientes.

3.3 PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Forsac Perú, empresa dedicada a la fabricación de sacos de papel multipliego, esta en constante desarrollo de diseños nuevos con diferentes estructura y formas que traten de adecuarse a las necesidades del usuario de la mejor manera .Actualmente se pueden distinguir los siguientes diseños:

- a) Sacos boca abierta fondo pegado
- b) Sacos valvulados fondo pegado
 - Válvula tipo bolsillo
 - Válvula interior
- c) Sacos boca abierta fondo pegado con fuelle
- d) Sacos boca abierta fondo pegado sin fuelle

Estos diseños tienen variaciones según las necesidades del usuario, se ha logrado incorporar films de polietileno (plástico de diferentes espesores) intermedios entre los pliegos de papel en todos los tipos de sacos, así como interiormente en contacto con el producto envasado. En todos los casos estos sacos pueden ser impresos hasta en cuatro colores según los requerimientos, con diseños de logos distintivos, descripciones etc, todo lo que se pueda imprimir en el área del saco. Además los sacos pueden variar en estructura desde un pliego hasta cuatro pliegos.

El papel utilizado para la fabricación de los sacos varia en gramage y color, trabajándose en la actualidad en lo que respecta a los colores en dos blanco y el café, y en ambos casos con gramages de 70 gr/m², 80 gr/m², 90 gr/m² y 100 gr/m², este ultimo utilizado en sobre empaques.

Con respecto a los insumos se puede mencionar lo siguiente:

Papel, elaborado con fibra virgen sometido al proceso Clupac, la fibra del papel es del pino radiata , fibra larga que favorece grandemente su resistencia del papel.

Tintas, las tintas son de naturaleza orgánica por lo tanto son biodegradables, poseen resistencia a la luz (resistencia ultravioleta) y son inocuas.

Adhesivo, polímero de base sólida y e rápido secado , se utiliza mezclado con agua en especificaciones conocidas, es inocuo.

3.4. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.4.1 VISION

Ser una empresa líder a nivel internacional en la fabricación de sacos de papel de todos los tipos, logrando la preferencia de los clientes en general, excediendo sus expectativas de diseño calidad y costo

3.4.2 MISION

La misión de Forsac Perú es fabricar sacos de papel multipliego de buena calidad, que satisfagan las necesidades del cliente, ofreciendo al mismo tiempo un constante servicio pre y post venta. Es decir un servicio completo para el cliente de manera que establece con ellos relaciones a largo plazo, esperando con ello llegar a ser una empresa líder en su sector.

3.4.3 OBJETIVOS

1. Crecer más fuerte que los competidores en mercados atractivos y convertirse en líderes de su sector.
2. Obtener los mas altos índices de eficiencias y productividad, así como elevar los volúmenes de ventas sostenidamente.
3. Brindar un buen servicio de atención al cliente, rápido y oportuno, con profesionales calificados que tengan la capacidad de brindar soluciones adecuadas cuando sea necesario.

4. Fabricar productos de acuerdo a los estándares exigidos en el mercado, dentro del tiempo estipulado y el costo más bajo posible.
5. Mantener un flujo de caja que conlleve en dividendos atractivos y permita realizar inversiones en otros mercados internacionales.
6. Buscar ampliar nuestra capacidad instalada de producción de manera que pueda satisfacer la demanda del mercado en menor tiempo, así como modernizar las instalaciones constantemente, en todas las áreas con nuevas tecnologías en la medida de lo posible.
7. Mantener un personal adecuado y en constante capacitación para un mejor servicio y cumplimiento de los objetivos de la empresa.
8. Crecer como grupo mediante la instalación de plantas en otros países como Bolivia y Ecuador que cumplan la misma misión que Forsac Perú S.A.

3.4.3 POLITICAS

Forsac Perú, S.A. esta comprometida en brindar a los clientes productos y servicios que satisfagan plenamente sus expectativas y evolucionen en el tiempo según sus necesidades, dentro de un contexto que tienda así mismo a maximizar los retornos para sus accionistas.

Para lograr lo sostenido previamente, consideramos indispensable permanecer involucrados en un proceso de mejoramiento continuo.

FORSAC PERU S.A. “Está comprometida a brindar a los cliente productos y servicios que satisfagan plenamente sus expectativas”

Esta frase subraya el compromiso que tenemos con cada cliente, el compromiso s proveer productos y servicios que satisfagan sus expectativas. El primer paso es identificar cuales son las expectativas específicas del cliente y luego usarlas en la elaboración y difusión de algunas especificaciones técnicas. Es factible satisfacer plenamente al cliente solo cuando todo el mundo comprende cuales son sus expectativas.

En el caso estudio los productos son sacos multipliegos de papel , pero los servicios podrían incluir el desarrollo de nuevos diseños de sacos , visitas periódicas al cliente o brindar apoyo técnico en el uso de saco de papel, porque **las necesidades evolucionan con el tiempo.**

Debemos estar consciente que las necesidades del cliente cambian con el tiempo. Por eso el desarrollo del producto y la identificación de las necesidades futuras el cliente también son importantes. Por ejemplo algunos clientes de la empresa tienen la meta de cambiar sus sacos de plástico por sacos de papel debido al tema del medio, sin embargo el embalaje debe seguir cumpliendo su función de proteger el producto, **al mismo tiempo que maximizar los retornos para sus accionistas.**

Nuestro negocio será exitoso solo en la medida en que genera retornos para los inversionistas. La eficiencia del proceso de fabricación y comercialización de los sacos de papel influye mucho en este tema y todos los departamentos de la empresa

están involucrados. Por ejemplo en Operaciones la reducción de recorte y la mejora de la productividad contribuyen a mejorar el retorno. En el área de administración la compra de materias primas de mejor calidad el menor precio contribuye, y en el departamento comercial lograr contratos con clientes que cancelen un buen precio en plazos pactados también ayuda.

3.4.5 DETERMINACION DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO

Para el desarrollo de los programas generales, Forsac Perú tenía como bases organizacionales las siguientes unidades estratégicas:

1. Unidad estratégica de negocio de sacos para cemento
2. Unidad estratégica de negocio de sacos para harinas
3. Unidad estratégica de negocio de sacos para azúcar
4. Unidad estratégica de negocio de sacos para químicos
5. Unidad estratégica de negocio de sacos para otros construcción
6. Unidad estratégica de negocio de sacos para productos varios
7. Unidad estratégica de negocio de sacos para sobre empaque

3.4.6 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.

3.4.6.1 Entorno Indirecto

a) Tecnología de la información

En este campo lo mas resaltante es el avance del cómputo, las telecomunicaciones, los instrumentos para

el acceso y almacenamiento de datos, los faxes, las bases de datos en línea, los gráficos y el software, las computadoras controladas por voz, los teléfonos con imagen, los robots que cada vez hacen mas cosas, Internet, etc.

La era de las computadoras grandes está cediendo el paso a la proliferación de los microcomputadores asequibles que tienen la misma potencia , esto acompañado de la Internet facilitan el acceso a todo tipo de información de cualquier parte del mundo.

La Globalización ha facilitado en el campo de la tecnología una mayor información, el avance vertiginoso de la ultima década en este campo a impulsado a muchas industrias a mejorar mas rápido de lo pensado en las empresas de mayor tamaño, tratando de ser competitivo para poder ponerse acorde con el mercado internacional, localmente , es cierto que el consumidor se ha vuelta cada vez mas exigente, pero sin embargo la realidad nos ubica por debajo de las exigencias internacionales en Europa y países con alta tecnologías y esto se manifiesta también en el campo de sacos de papel, en la cual con maquinarias de la década de los 70 se puede mantener el mercado normalmente.

b) Social., cultural y político

La sociedad peruana en estos últimos años a sufrido los embates de una mala situación económica trayendo como consecuencia el desempleo, esto ha llevado a las personas a buscar la manera formas de ingresos informales, la informalidad sumado con la necesidad de sobrellevar esta situación a motivado la creación de

numerosas microempresas dedicadas a la fabricación de sacos artesanalmente, utilizando como materias primas los desechos de los sacos ya usados, estos son sumamente baratos y en algunos sectores, también informales, son preferidos a los de primera mano.

En lo que respecta a estos ámbitos la tasa de desempleo en el último periodo es del 10% y la de subempleo del 52%, la economía peruana habría crecido entre 4.0% y 4.5% PBI, la recuperación de la construcción impulsa la industria cementera esta tendría un crecimiento aproximado del 6% en relación a la del año pasado, uno de los motivos sería la puesta en marcha del nuevo reglamento del fondo mi vivienda que dinamizara la construcción de casas, cuyos precios oscilarán entre US\$ 8 mil y US\$ 12 mil. El crecimiento demográfico y la necesidad de la población de un techo a bajo costo a favorecido la construcción de viviendas de todas las medidas y para todos los sectores sociales, y que el gobierno tomé interés en este tema, sector íntimamente ligado a nuestro desarrollo.

Las políticas sociales del gobierno peruano, están como el mismo presidente de la República lo manifiesta en una lucha contra la pobreza, apoyando los programas sociales, se han financiado cerca de 3,400 pequeños proyectos de salud, educación, transporte, electricidad saneamiento, etc se están tomando medidas para seguir reactivando la economía, proyectos de la reducción del impuesto IGV de 18% al 16%, eliminar las exoneraciones tributarias especiales salvo las que se rigen por tratados, la lucha contra el contrabando, la emisión e bonos a largo plazo por parte del Estado, las

privatizaciones , el apoyo a la educación (Proyecto Huascarán)

Forsac Perú en medio de toda esta necesidad de empleo es una fuente de trabajo directo, estable para mas de 60 personas que laboran en la compañía y son sustento de familia, así también de trabajo indirecto a través de terceros.

El Perú en la década de los 90s en medio de todos los cambios políticos, económicos sociales y culturales, impulso las inversiones extranjeras motivando en muchos casos el desconformismo de la población por algunos abusos de estas compañías pues en algunos casos estas incidieron directamente con la mayoría de la población económicamente, los capitales chilenos en muchos sectores incursionaron fuertemente, dando buenos resultados en la mayoría de los casos.

La política del gobierno de reactivar los sectores a través de sus políticas en los diferentes sectores, y principalmente en los de construcción (viviendas populares, carreteras, etc) agricultura (azúcar, papa, semillas, quinua, kiwicha , etc), las exportaciones, han favorecido el consumo de nuestros productos.

El ambiente alrededor de Forsac Perú S.A. es estable, la sola producción de 70 millones de sacos en el año 2001 hacen de la una empresa una imagen sólida de buena aceptación en el mercado muy reconocida en su sector.

El interés de la sociedad por los temas ecológicos a nivel mundial, el cuidado de nuestro ambiente a favorecido de alguna manera el empleo del papel como material biodegradable a diferencia de los plásticos (polietileno y

polipropileno) al momento de escoger lo mas conveniente para no dañar nuestro ambiente.

3.4.6.2 Entorno Directo

a) Análisis competitivo de la industria.

Al concluir el 2001, Forsac Perú es líder en el campo de sacos de papel múltiple en el país, con 70 millones de sacos en ese año, con un 70% de participación en el mercado, contando entre sus principales segmentos el cementero, harinero y azucarero. Esta compañía es una de las filiales del grupo CMPC, grupo chileno de origen forestal, el mas importante de este país, contando entre sus empresas, las que proporcionan el papel necesario para la fabricación de los sacos múltiple, constituyendo esto una gran ventaja competitiva comparada con la competencia, que importa este insumo de los mercados Europeos, incrementando altamente sus costos.

El ambiente competitivo en el año 96 en el Perú se mostraba propicio para el ingreso de una compañía que mostrara solidez y alternativas firmes en el sector, no existía una compañía nacional que pudiera hacerle frente a la competencia extranjera que importaba los sacos cementeros principal segmento del mercado y que representa el 80% en volumen de sacos a nivel nacional. La competencia realmente fuerte en el segmento de mercado cementero proviene de los países Europeas específicamente la trasnacional NAPIA compañía Suiza una de las mas importantes del mundo, y sumándose últimamente la compañía Venezolana COLOMBATE.

Por otro lado en el resto de los segmentos del mercado la competencia se centra en el

Segmento azucarero con dos compañías nacionales INCAP-SA Y SATEPSA, pero que se mantiene como líder del sector a pesar de esta fuerte competencia.

En los demás sectores existe un liderazgo marcado de la compañía con una mínima participación de competencia de las compañías nacionales MERCIER , ENVASES NICHE, INCAPSA, SATEPSA, y algunos artesanales e informales con menos presencia. Todas estas compañías importan el principal insumo que es el papel de Europa y EEUU, lo cual encarece el producto teniendo esta desventaja. En lo referente a la calidad de los sacos en muchos casos estos son muy competitivos, por contar con maquinarias de la misma generación los diseños son muy parecidos a excepción de los artesanales.

b) Modelo de las 5 fuerzas aplicadas al sector.

1. El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.

A nivel Local la compañía está bien establecida y el riesgo por ingreso de potenciales competidores es bajo, con una ligera nueva presencia de SATEPSA en el ultimo periodo

Los probables competidores serían empresas del extranjero en el segmento de mercado de cemento con la compañía colombiana COLOMBATES.

2. Rivalidad entre las empresas establecidas en el sector.

A nivel local antes del año 96 el líder del mercado era la CIA INCAPSA a la cual se le ha ido quitando terreno en relativo corto tiempo, inclusive en clientes de mucho tiempo de trabajo, creando una rivalidad que se ha ido incrementado cada vez que se han ganado mas frente hasta le fecha.

De igual forma la Trasnacional NAPIA líder en el sector cementero hasta en un 80% (y en un 20% de INCAPSA) a la fecha su participación se ha reducido hasta en un 20% del total, y desapareciendo totalmente de este segmento a INCAPSA, como se comprenderá una trasnacional de esta magnitud no dejara tan fácilmente esta participación y por el contrario se espera una terrible competencia para las próximas negociaciones con las compañías cementeras.

3. El poder de negociación de los compradores.

En este punto existe una diferencia en el sector cementero con los demás sectores. Mientras que en el primero los compradores tienen debido a la fuerte competencia extranjera a negociar las mejores condiciones, llevando el margen de los productos a los limites. En los demás sectores las ventajas competitivas principalmente por los insumos (papel) nos permite manejar las negociaciones con los compradores, encontrando un equilibrio beneficioso para el comprador y la compañía.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Fuerza competitiva de bajo riesgo, siendo una de las filiales del grupo la proveedora del principal insumo, el papel. Con respecto a la tinta y adhesivo, insumos también importantes existen tres proveedores locales de muy buena calidad que nos permiten negociar convenientemente las mejores condiciones además de manejar interesantes volúmenes para los proveedores.

5. La amenaza de productos sustitutos.

En el mercado existen sustitutos del papel como son los envases de plástico (polietileno y polipropileno) estos son una amenaza constante estos generalmente son mas baratos y difícilmente ponerse a competir en precio con estos envases. La contrarresta van por el lado de la exigencia de los mercados europeos que especifican papel en muchos casos para los productos que se exportan, pues el papel es biodegradable y no contamina el medio. así como de productos que debido a su naturaleza es necesaria el envase de papel.

3.4.6.3 Identificación de las Oportunidades y Amenazas.

a) Oportunidades:

1. Crecimiento del sector construcción, es decir el incremento del consumo de cemento, superiores al 15% .

2. Falta de una empresa sólida en los países como Ecuador y Boliviana dedicadas a la fabricación de sacos de papel
3. Altos costos de la competencia por el costo del papel.
4. Las tendencia ecologista, conservación del medio ambiente favorece el empleo del papel en los envase por ser biodegradable.
5. Mejores precios con el papel permite mayores márgenes de ganancia de los productos.

b) Amenazas:

1. Amenaza de compañías desde el exterior altamente competitivas.
2. Envases de plástico como alternativa , con precios mas bajos por lo general.
3. Falta de capacidad de planta para abastecer el mercado que permite la presencia de la competencia en los sectores que no se puede abastecer

3.4.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

N°	FACTORES EXTERNOS (oportunidades / amenazas)	PESO (%)	CALIFICACION (1-4)	PESO PROMEDIO
1	Bajo precio del papel para la fabricación de los sacos proveniente de una filial del grupo CMPC	15	4	0.60
2	Crecimiento del sector construcción que esta íntimamente ligado al consumo de sacos de cemento	12	4	0.48
3	Altos costos de la competencia, que generan altos precios de sus productos.	15	3	0.45
4	La tendencia ecologista y de protección del medio ambiente favorece el uso del papel por ser biodegradable.	6	3	0.18
5	Gran respaldo financiero del grupo CMPC.	10	3	0.30
6	La competencia del exterior es muy fuerte.	12	2	0.24
7	Limitaciones tecnológicas de la maquinarias para la fabricación de algunos envases	5	2	0.10
8	La amenaza de los envases de plástico y polipropileno en reemplazo de los del papel.	15	1	0.15
9	Alto precio internacional del papel blanco, que es adquirido en Europa y no por la filial.	5	2	0.10
10	No esta contemplado una inversión por parte del grupo para la ampliación de la capacidad de la planta para atender la demanda	5	2	0.10
	TOTAL	100		2.7

3.4.7 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO.

3.4.7.1 Posicionamiento y Estrategias Sistémicas.

Forsac Perú apoya su imagen al de una línea de productos orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes en forma eficiente rápida y con el respaldo de una base técnica de sus productos, acompañado de un servicio post-venta constante. Forsac Perú S.A. sacos multipliego hecho a su medida y sus necesidades, es la idea que trata de posicionar en los usuarios la compañía, esto es un producto identificado a tratar de encajar en las necesidades de cada cliente en particular.

Dentro de la estrategia sistémica, la empresa constituye un sistema de elementos que interactúan entre sí y como un todo, siendo una compañía que tiene poco tiempo en el mercado y con tan buenos resultados, teniendo como principal estrategia el potenciar aquellos factores que le son favorables y mejorar continuamente sus capacidades.

3.4.7.2 Identificación de las fortalezas y debilidades.

a) Fortalezas:

1. Precios Bajos en comparación con los de la competencia.
2. Empresa líder en el mercado
3. Buena capacidad financiera.
4. Flexibilidad en los programas de producción
5. Instalaciones adecuadas.
6. Personal calificado en todas las áreas.
7. Capacidad de innovación de productos
8. Buenos márgenes de ganancia por producto.

9. Precios convenientes de los insumos.
10. Buena relación con los clientes
11. La cartera de clientes es mínima en lo que respecta a morosidad

b) Debilidades:

1. Capacidad limitada de producción
2. Personal limitado en numero para algunas áreas de la compañía.
3. Plazos en algunos casos muy largos de entrega de producto.
4. Limitaciones tecnológicas de maquinaria para fabricar algunos tipos de sacos.
5. No existe un distribuidor para los sacos estándares de consumo masivo.

3.4.7.2 La Cadena de Valor

La cadena de valor es un mecanismo que nos permite disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas más importantes, con lo cual podemos conocer sus interrelaciones e identificar la ventaja competitiva.

Una vez conocidas las actividades de la empresa podemos identificar cuales son más relevantes y cuales no, por tanto nos permite fortalecer y/o refortalecer las unidades necesarias.

La cadena de valor identifica, pero no diagnostica o formula estrategias.

3.4.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	FACTORES INTERNOS (fortalezas / debilidades)	PESO (%)	CALIFICACION (1-4)	PESO PROMEDIO
1	Bajos precios de los productos	13	4	0.52
2	Empresa líder en el mercado.	10	4	0.40
3	Flexibilidad en los programas de producción.	8	3	0.24
4	Personal calificado en todas las áreas	8	4	0.32
5	Instalaciones adecuadas y de buena ubicación	5	3	0.15
6	Buena capacidad financiera	8	3	0.24
7	Capacidad de innovación de productos	4	2	0.08
8	Precios competitivos de los insumos	9	3	0.27
9	Cartera morosa mínima	8	2	0.16
10	Capacidad limitada de producción	8	1	0.08
11	Personal limitado para algunas áreas de la compañía	5	2	0.10
12	Plazos en algunos casos largos de entrega de productos.	5	2	0.10
13	Limitaciones tecnológicas de maquinarias para fabricar algunos tipos de sacos.	4	2	0.08
14	Falta de un distribuidor de sacos standares de consumo masivo	5	1	0.05
	TOTAL	100		3.29

3.4.8 FORMULACION DE ESTRATEGIA

3.4.8.1 Matriz FODA.

	FORTALEZAS - F <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios Bajos en comparación con los de la competencia. 2. Empresa líder en el mercado 3. Buena capacidad financiera. 4. Flexibilidad en los programas de producción 5. Instalaciones adecuadas. 6. Personal calificado en todas las áreas. 7. Capacidad de innovación de productos 8. Buenos márgenes de ganancia por producto. 9. Precios convenientes de los insumos. 10. Buena relación con los clientes 11. La cartera de clientes es mínima en lo que respecta a morosidad 	DEBILIDADES – D <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad limitada de planta producción 2. Personal limitado en numero para algunas áreas de la compañía. 3. Plazos en algunos casos muy largos de entrega de producto. 4. Limitaciones tecnológicas de maquinaria para fabricar algunos tipos de sacos. 5. No existe un distribuidor para los sacos estándares de consumo masivo.
OPORTUNIDADES - O <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector construcción, es decir el incremento del consumo de cemento, 2. Falta de una empresa sólida en los países como Ecuador y Boliviana dedicadas a la fabricación de sacos de papel . 3. Altos precios de la competencia por el costo del papel. 4. Las tendencia ecologista, conservación del medio ambiente favorece el empleo del papel en los envase por ser biodegradable. 5. Mejores precios con el papel permite mayores márgenes de ganancia de los productos.b 	ESTRATEGIA - FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalar una planta en Ecuador y Bolivia (F3,O2,O5) 2. Reducir los márgenes para dejar fuera a la competencia con los clientes cementeros (F9,F8,O1,O3) 3. Hacer campañas publicitarias para reforzar el uso del papel con todos los clientes por el tema ecológico (F10,O2) 	ESTRATEGIA – DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar a traves de un distribuidor, dándole buenos precios por volumen, para dejar un margen de ganancia que sé pueda manejar (D5,O3)
AMENAZAS – A <ol style="list-style-type: none"> 1. Amenaza de compañías desde el exterior altamente competitivas. 2. Envases de plástico como alternativa , con precios mas bajos por lo general. 3. Falta de capacidad de planta para abastecer el mercado que permite la presencia de la competencia en los sectores que no se puede abastecer 	ESTRATEGIA - FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de la capacidad de planta para atender el mercado (F2,F3,A3) 2. Reducir los márgenes para tener precios mas competitivos y sacar la competencia extranjera (F8,F9,O1) 3. Reforzar el tema ecológico con los clientes para la utilización de papel (F10,O2) 	ESTRATEGIA - DA. <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de la capacidad de planta para atender el mercado (D3,D1,A3) 2. Modernizar o renovar maquinas mas modernas (D4,A1)

3.4.8.2 Matriz IE

Datos para la matriz IE:

Puntaje promedio EFI	Puntaje promedio EFE
2.7	3.29

TOTAL PONDERADO EFI

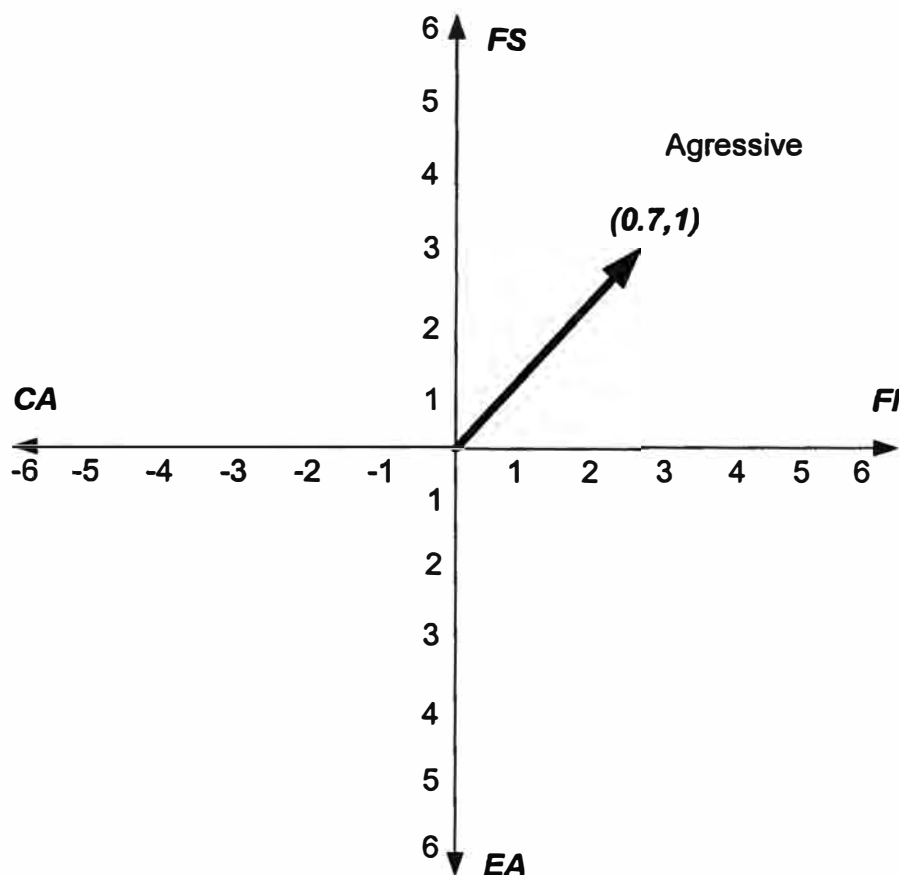
		FUERTE	MEDIO	DEBIL
	4	3	2	1
ALTO	3	I	II	III
TOTAL PONDERADO MEDIO EFE	2	IV	V	VI
BAJO	1	VII	VIII	IX

Según el puntaje promedio de las matrices de evaluación de factores internos y de factores externos, la empresa Forsac Perú se ubica en el sector II de "Crecer y construir", teniendo como estrategia sugerida las de tipo intensivas (penetración, desarrollo del producto / mercado) y/o de integración.

3.4.8.3 Matriz SPACE

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA
<p>Capacidad Financiera (FS)</p> <p>Rendimiento de la inversión: 3 Capital de trabajo: 5 Riesgo del negocio: 3 Líquidez: 5 Activos fijos: 4 Deuda/Capital: 4</p> <p>PROMEDIO 4</p>	<p>Estabilidad Ambiental (EA)</p> <p>Cambios Tecnológicos: -4 Inestabilidad de la demanda: -3 Barreras de ingreso: -3 Elasticidad: -3 Tasa de inflación: -3 Precios de competidores: -4</p> <p>PROMEDIO -3.3</p>
<p>Ventaja competitiva (CA)</p> <p>Participación del mercado: -2 Ciclo de vida del producto: -3 Know how del mercadeo: -3 Calidad del producto: -3 Lealtad y recordación: -3 Control sobre proveedores: -2</p> <p>PROMEDIO -2.65</p>	<p>Poder Industrial (FI)</p> <p>Potencial de crecimiento: 2 Estabilidad financiera: 5 Uso de recursos: 3 Productividad: 4 Beneficio potencial: 4 Know how técnico: 4</p> <p>PROMEDIO 3.65</p>

MATRIZ SPACE



Según esta matriz la empresa se ubica en el primer cuadrante, indicando que esta en una buena posición estratégica , la estrategia conveniente sería seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo el mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto) . No es aconsejable que una empresa que se ubica en el primer cuadrante se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando estas empresas están muy comprometidas con un producto, la diversificación podría aminorar los riesgos asociados a una línea de productos, estas empresas también pueden aprovechar las ventajas externas en algunas áreas.

3.4.9 Determinación de Estrategias

Después de hacer el análisis se definieron 4 alternativas estratégicas.

- A. **Ampliación de planta para poder cubrir la demanda del mercado**
El objetivo sería cubrir la demanda del mercado, este es un objetivo a largo plazo, para lo cual la estrategia ampliación de planta es la mas adecuada.

- B. **Reducir los márgenes de ganancia para poder ofrecer precios mas bajos y combatir a la competencia.**
El objetivo sería desplazar a la competencia, mediante la estrategia de ajuste de precios.

- C. **Crecer y construir , desarrollar el producto y el mercado en el exterior (Bolivia, Ecuador).**
Este sería parte de un objetivo corporativo de extender empresas del mismo tipo que Forsac Perú S.A. en Ecuador y Bolivia , para esto habría que construir plantas en estos países , esto por supuesto sería una decisión corporativa.

- D. **Diversificación de productos para no depender de una sola línea importante.** Esto tendría un doble objetivo el de la mejor atención al cliente e incursionar en los mercados que aun no se ha ingresado además de mantener el liderazgo en el mercado, mediante la diversificación e innovación, usando para esto la creatividad.

3.4.9 Evaluación y Selección de la Estrategia

N°	FACTORES EXTERNOS (Oportunidades / Amenazas)	CALIFICACION (1-4)	ALTERN. A		ALTERN. B		ALTERN. C		ALTERN. D	
1	Bajo precio del papel para la fabricación de los sacos proveniente de una filial del grupo CMPC	4	4	16	4	16	4	16	4	16
2	Crecimiento del sector construcción que esta íntimamente ligado al consumo de sacos de cemento	4	3	12	3	12	2	8	1	4
3	Altos costos de la competencia, que generan altos precios de sus productos.	3	1	3	4	12	4	12	3	9
4	La tendencia ecologista y de protección del medio ambiente favorece el uso del papel por ser biodegradable.	3	1	3	3	9	1	3	3	9
5	Gran respaldo financiero del grupo CMPC.	3	4	12	4	12	4	12	3	3
6	La competencia del exterior es muy fuerte.	2	2	4	4	8	2	4	3	3
7	Limitaciones tecnológicas de la maquinarias para la fabricación de algunos envases	2	3	6	1	2	2	4	1	2
8	La amenaza de los envases de plástico y polipropileno en réemplazo de los del papel.	1	1	1	2	2	1	1	2	2
9	Alto precio internacional del papel blanco, que es adquirido en Europa y no en la filial.	2	1	2	1	2	2	2	1	1
10	No esta contemplado una inversión por parte del grupo para la ampliación de la capacidad de la planta para atender la demanda	2	1	2	1	2	1	2	2	4
	FACTORES INTERNOS (Fortalezas / Debilidad)s									
1	Bajos precios de los productos	4	2	8	4	16	3	12	4	16
2	Empresa líder en el mercado.	4	3	12	3	12	3	12	3	12
3	Flexibilidad en los programas de producción.	3	3	9	1	3	1	3	3	3
4	Personal calificado en todas las áreas	4	1	4	1	4	1	4	3	3
5	Instalaciones adecuadas y de buena ubicación	3	2	6	3	9	1	3	2	6
6	Buena capacidad financiera	3	4	12	3	9	3	9	3	9
7	Capacidad de innovación de productos	2	3	6	1	2	2	4	4	8
8	Precios competitivos de los insumos	3	2	6	4	12	4	12	3	9
9	Cartera morosa mínima	2	1	2	2	2	1	2	1	2
10	Capacidad limitada de producción	1	4	4	1	1	3	3	2	2
11	Personal limitado para algunas áreas de la compañía	2	2	4	1	2	3	6	2	4
12	Plazos en algunos casos largos de entrega de productos.	2	4	8	1	2	2	4	2	4
13	Limitaciones tecnológicas de maquinarias para fabricar algunos tipos de sacos.	2	3	6	2	4	3	6	1	2
14	Falta de un distribuidor de sacos estándares de consumo masivo	1	1	1	3	3	2	2	2	2
	TOTAL			149		147		146		131

3.4. 11 Implementación y Control de las Estrategias

Una vez terminado el proceso y elegida la estrategia esta se debe de traducir en la implantación , para esto se debe comprometer a todos los implicados, gerentes y empleados, sin el compromiso será muy difícil implementar la estrategia.

En el caso estudiado el proceso de análisis arrojó la estrategia de ampliación de planta para satisfacer las demandas del mercado y en segundo lugar reducción de precios, para desplazar a la competencia. En el presente informe se ha tratado de combinar ambas para llegar a los objetivos , algo como mantener un ajuste de precios que desplace a la competencia y nos permita justificar aun mas la instalación de nuevas líneas de producción para satisfacerle mercado debido al desplazamiento de la competencia.

Algunos aspectos básicos para la implementación de las estrategias comprende el establecer objetivos anuales, elaborar políticas, asignar recursos, entre los principales.

Objetivos anuales.

1. Aumentar los ingresos de la compañía en un 20%
2. Desarrollar por lo menos dos nuevas alternativas de sacos que nos permite reducir costos y precios
3. Elevar la eficiencia de la producción 30% este año
4. Aumentar el numero de trabajadores (uno en cada área) en las áreas de ventas, producción y administración.
5. Reducir el ausentismo de los empleados.
6. Tener el 50% de las instalaciones de la planta adecuadas para la ampliación de esta (conexiones de energía , luz , agua ,

almacenes, bombas, estudios técnicos de ubicación, diseños de planos, etc)

Políticas

1. Se aumentaran los turnos de trabajo de 2 a 3 al día
2. Se contemplara crear turnos de trabajo en planta incluyendo los días domingos, para atender la demanda del mercado
3. Se mantendrán los partes de producción debidamente llenados y al día , para su evaluación diaria al inicio y final de cada turno por el jefe de turno para mejorar la producción.
4. Ningún lote de producción saldrá de la compañía si no tiene la aprobación de la calidad del JEFE DE Planta.
5. Se mantendrá un control de los proveedores de insumos locales para buscar las mejores condiciones para la compañía basados en el rendimiento y precio.
6. Se controlara las horas de salida y entrada de los trabajadores para mejorar la puntualidad
7. Se darán incentivos por metas o logro en las áreas de producción y ventas alcanzados
8. Todo lo que sea implementación de equipos maquinarias instalaciones y todo lo referente a la ampliación de la planta será sustentada con un estudio técnico y de costos para su aprobación.

Asignación de recursos

La gerencia debe tener la decisión firme de asignar los recursos según los objetivos de la estrategia, específicamente el de ampliación de planta para esto se debe contar con la aprobación del directorio del grupo CMPC, dicho Planeamiento Estratégico

debe estar sustentado con los cálculos y cifras que respalden el beneficio económico en tiempos de retorno de la inversión para los accionistas. Luego de aprobado el proyecto de ampliación de planta, se distribuirán los recursos financieros entre las áreas de la compañía comprometidas con el logro de los objetivos, obviamente en una organización todas las áreas participan en estos objetivos, pero con mayor incidencia unos más que otros, por ejemplo se planea utilizar aproximadamente la mitad de los recursos financieros en la ampliación de planta, otro gran porcentaje sería para el área de producción pagando horas extras y tal vez a nuevo personal para tener funcionando todas las líneas las 24 horas del día, y otro alto porcentaje para el departamento de ventas con la incorporación de personal de ventas, en incentivos por logros de objetivos, gastos de movilidad, gastos de representación etc. Tal vez en menor medida pero igual importante serían las áreas de sistemas y administración que tiene que prepararse para estos cambios y crecimiento de la empresa.

Evaluación y Control

La evaluación de la estrategia principalmente trata de encontrar fallas críticas, la evaluación de una estrategia debe considerar el corto y largo plazo. Richard Rumelt presenta cuatro criterios que se podrían usar para evaluar una estrategia:

La consistencia, se basa principalmente en la evaluación interna de la empresa, se evalúa la correspondencia entre los objetivos de la organización y las políticas.

En nuestro caso como se podrá observar existe una relación directa entre ambos puntos de la organización.

La consonancia, se basa en la evaluación externa, se evalúa la estrategia como una respuesta de adaptación al entorno y los cambios críticos.

La respuesta alza de la demanda de algunos segmentos del mercado y la falta de capacidad de planta es un factor externo que en nuestro caso la estrategia trata de solucionar.

La factibilidad, se basan en la evaluación interna, en resumen ver que la empresa se pueda manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.

Estos factores están cubiertos tanto en el aspecto físico (área disponible dentro de la empresa), el humano y financiero.

La ventaja, se basa también en la evaluación externa y sostiene que una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado.

La empresa trata de mantenerse líder en el mercado e impedir la incursión de la competencia en los espacios que deja por falta de capacidad de producción.

La buena evaluación y control de las estrategias permite a la organización tomar acciones correctivas si es necesario que permitan capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades externas conforme van surgiendo, reconocer las amenazas y protegerlas de ellas, y superar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.

IV. CONCLUSIONES

1. Todas las empresas poseen tienen una estrategia, aun cuando esta es informal, no estructurada y esporádica.
2. Todas las organizaciones siguen un curso pero por desgracia, algunas organizaciones lo desconocen , es necesario que las organizaciones usen los conceptos y las técnicas de la administración estratégica.
3. Las empresas pequeñas y grandes, las instituciones no lucrativas, las organizaciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales utilizan todos los procesos de la administración estratégica cada vez más y más.
4. Las organizaciones deben adoptar una posición activa en su industria y deben luchar por influir, anticipar y emprender hechos y no solo responder a ellos. El proceso de planeamiento estratégico presenta esa posición para la toma de decisiones. Representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar el rumbo futuro de una empresa. Por regla general, hay demasiado en juego como para que los estrategas apliquen sólo la intuición cuando eligen un curso de acción entre varias alternativas. Los buenos estrategas se toman tiempo para pensar en sus negocios, en que puntos se encuentran con esos negocios y que quieren ser como organización y, después implementan sus programas y políticas a efecto de avanzar desde el punto donde se encuentran al que quieren llegar en un plazo razonable.
5. Es bien sabido que las personas y las organizaciones que hacen planes anticipados tienen mucha mas probabilidades de llegar a ser lo que quieren ser que aquellas que no hacen plan alguno. Un buen estratega planifica y controla sus planes, mientras que un mal estratega jamás hace planes y además trata de controlar a las personas.
6. Forsac Perú S.A. en muy corto tiempo a crecido rápidamente, convirtiéndose en menos de dos años líder del mercado en la fabricación de sacos multipliego a nivel nacional, este rápido encumbramiento, a

motivado que la compañía acondicione sus esquemas operativos para responder al mercado con sus exigencias en menos tiempo de lo pensado. El planeamiento estratégico no hace mas que reafirmar una necesidad de la empresa de seguir creciendo para poder responder efectivamente al mercado, convirtiéndose en tema clave la ampliación de la capacidad instalada de producción en este momento se necesita analizar esa posibilidad dentro del grupo CMPC, a fin de realizarse en el mediano plazo , lo que demanda que la propuesta sea correctamente sustentada. Con respecto a la segunda estrategia que arroja el análisis en orden de prioridades, es una opción bastante mas cercana y que de momento se esta manejando con los segmentos del mercado mas importantes y que se encuentran mas amenazados por la competencia.

7. Este análisis a tratado de seguir en la medida de lo posible los lineamientos de un planeamiento estratégico lo mas cercano posible, en priorizar cada una de las variables, de cuantificarlas de tal forma que arroje una lectura que refleje y ayude a la compañía a afrontar el futuro con mayores expectativas de crecimiento. Se a tratado de coger las principales variables dentro de las muchas que pudieran existir, así mismo se ha tratado de captar y percibir el ambiente externo para poder analizar su influencia en la compañía para la elaboración de nuestro proceso de planeamiento.

Este análisis , no esta orientado a dar una respuesta exacta ni una solución precisa en su totalidad pero si es una muy importante herramienta para tener un enfoque hacia donde se quiere llegar dentro de una compañía.

V . BIBLIOGRAFÍA

- Fred R. David , “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA”
- Michael E. Porter, “ ESTRATEGIA COMPETITIVA “
- Goed Michel “PROSPECTIVA Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA”
- Goldstein-Pfeifer. “PLANEACION ESTRATEGICA “
- Domínguez José “ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA PRODUCCIÓN”

VI. ANEXOS

Encuesta Permanente de Empleo en Lima Metropolitana

Trimestre Diciembre 2001 - Febrero 2002

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) viene ejecutando desde el mes de marzo del año 2001 una Encuesta de Hogares Permanente de Empleo (EPE), en Lima Metropolitana, con el objetivo de proveer información mensual sobre la situación y la dinámica de los diferentes aspectos inherentes al empleo y el mercado laboral. Los resultados corresponden a la situación observada en periodos acumulados de tres meses (muestra

panel completa) con el fin de controlar el efecto de las variaciones aleatorias presentes en todo tipo de encuesta por muestreo.

El INEI informa que los principales indicadores del empleo en Lima Metropolitana para el periodo diciembre 2001 - febrero 2002 registraron el comportamiento siguiente:

Indicador	Nov/2001 Ene/2002	Dic/2001 Feb/2002
Desempleo		
Tasa de desempleo (%)	9,3	10,0
Número de desempleados (Miles)	361,7	389,9
Ocupación		
Tasa de ocupación (%)	90,7	90,0
Número de ocupados (Miles)	3517,8	3521,1
Subempleo		
Tasa de subempleo (%)	53,5	52,5
Número de personas subempleadas	2076,0	2051,9
Horas-persona trabajadas		
Número de horas-persona (Millones)	167,6	169,7

- La tasa de desempleo abierto en el periodo diciembre 2001- febrero 2002 fue de 10%, cifra mayor a la registrada en el trimestre noviembre 2001-enero 2002 de 9,3%.
- En el periodo en estudio, el número de personas ocupadas aumentó en 3,3 miles; en tanto que el número de desocupados se incrementó en 28,2 miles.
- La población subempleada en el periodo diciembre 2001- febrero 2002 fue de 2051,9 miles de personas, cifra menor en 24,1 mil personas a lo registrado en el periodo noviembre 2001-enero 2002.
- El promedio de horas-persona trabajadas por semana fue de 169,7 millones en el periodo diciembre 2001- febrero 2002, cifra mayor en 2,1 millones a lo observado en el trimestre noviembre 2001 -enero 2002.

1. DESEMPLEO ABIERTO

La Tasa de Desempleo Abierto que relaciona el número de desempleados con el tamaño de la población económicamente activa durante el período diciembre 2001 - febrero 2002 fue de 10%, cifra mayor a la registrada en el trimestre noviembre 2001-enero 2002 de 9,3%.

En este trimestre, el número de desempleados en Lima Metropolitana ascendió a 389,9 miles de personas, representando un aumento de 7,8% con respecto al registrado en el trimestre anterior.

LIMA METROPOLITANA: DESEMPLEO, 2001-2002

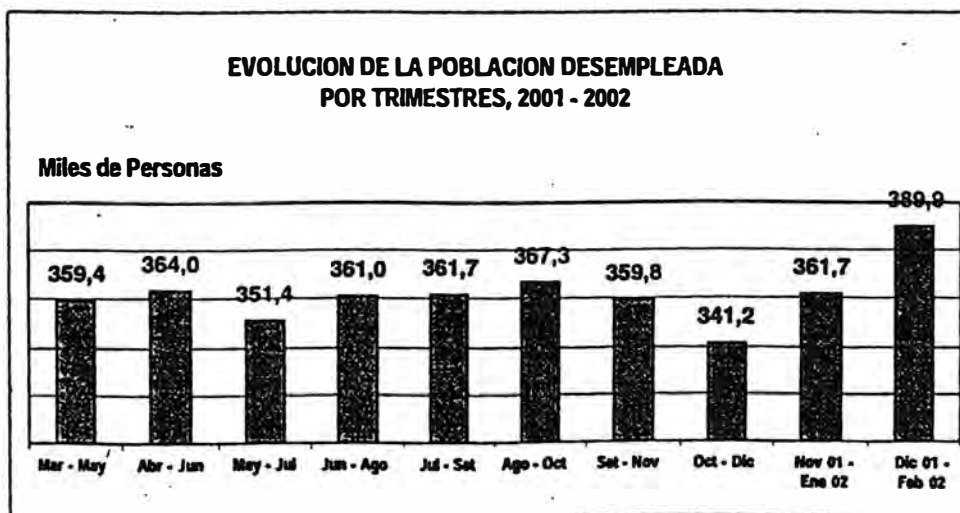
Trimestre 1/	Número Desempleados (Miles)	Var. %	Tasa de Desempleo 2/
Mar-May	359,4		9,2
Abr-Jun	364,0	1,3	9,5
May-Jul	351,4	-3,4	9,2
Jun-Ago	361,0	2,7	9,5
Jul-Set	361,7	0,2	9,5
Ago-Oct	367,3	1,6	9,7
Set-Nov	359,8	-2,0	9,5
Oct-Dic	341,2	-5,2	8,9
Nov 01-Ene 02	361,7	6,0	9,3
Dic 01-Feb 02	389,9	7,8	10,0

1/ El trimestre móvil corresponde a los periodos, marzo-mayo, abril-junio, mayo-julio, junio-agosto, julio-setiembre, agosto-octubre, setiembre-noviembre, octubre-diciembre, noviembre 01-enero 02 y diciembre 01-febrero 02.

2/ La tasa de desempleo abierto es la proporción de la población económicamente activa que se encuentra en forma simultánea sin empleo, con disponibilidad para trabajar y en búsqueda activa de un empleo, ya sea a salariado o como independiente.

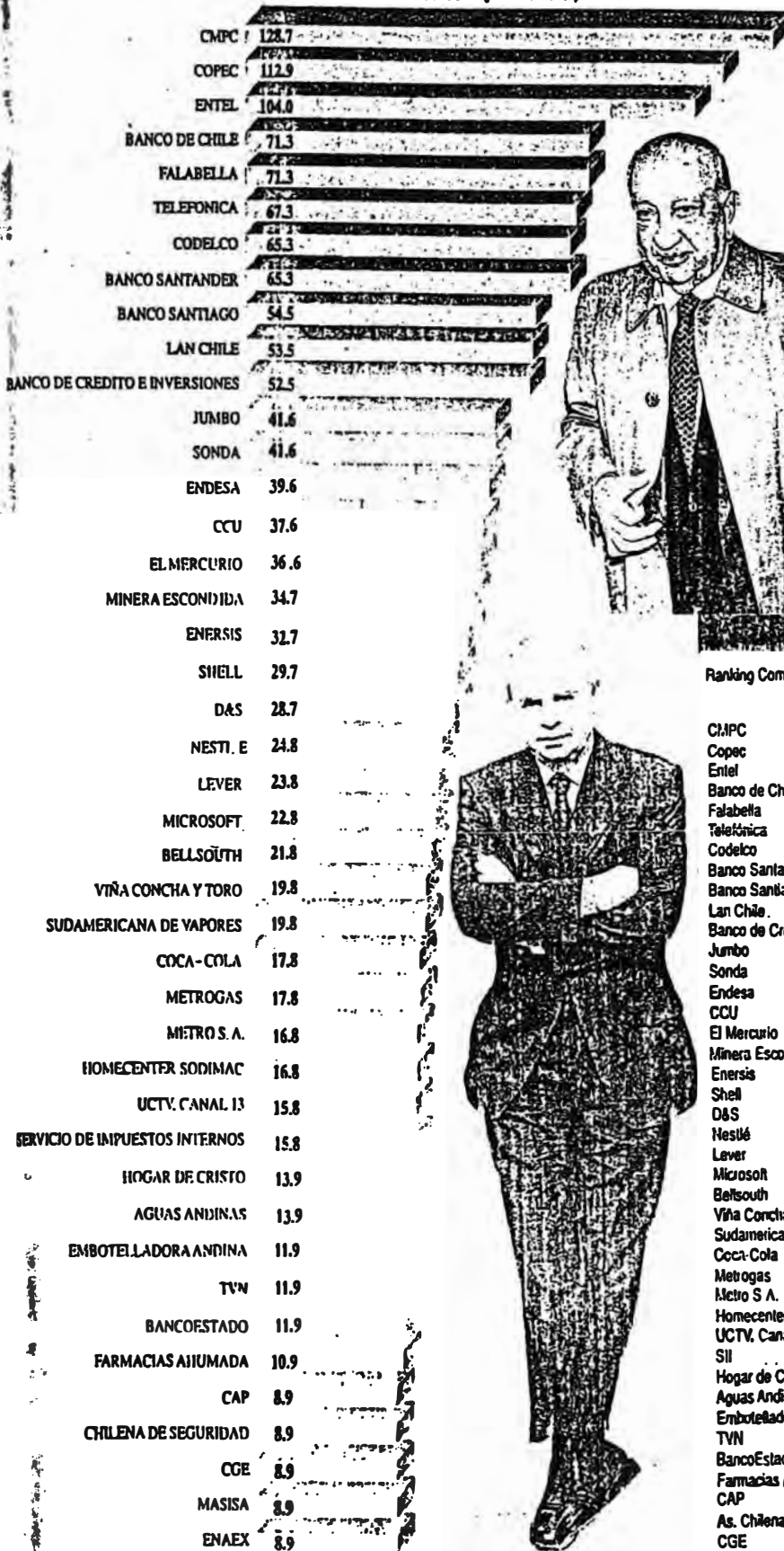
La tasa de desempleo abierto en el trimestre diciembre 2001- febrero 2002, para las mujeres fue de 11,5%, luego de registrar en el trimestre móvil anterior 10,7%; en los hombres alcanzó a 8,8% en este trimestre, luego

del 8,2% mostrado anteriormente. Las personas de 14 a 24 años continúan registrando las tasas más altas de desempleo abierto con 15,9%, la cual aumentó respecto al trimestre anterior (14,6%).



RANKING GLOBAL 2002

Suma de mercados en las 6 categorías - Valores superiores a 5%



RANKING GLOBAL COMPARATIVO

Ranking Comparativo	Año 1995 Lugar	Año 1997 Lugar	Año 1999 Lugar	Año 2000 Lugar	Año 2001 Lugar	Año 2002 Lugar
CMPC	1	1	2	1	1	1
Copec	3	4	4	4	2	2
Entel	12	7	3	2	3	3
Banco de Chile	14	9	5	4	4	4
Falabella		30	18	9	8	4
Telefónica	4	3	1	3	4	6
Codelco	5	5		13	6	7
Banco Santander	31	16	21	17	12	7
Banco Santiago	7	7	11	13	10	9
Lan Chile		29	24	15	11	10
Banco de Crédito e Invers.	16	26	14	18	8	11
Jumbo	27	31	31	24	14	12
Sonda	6	12	19	20	17	12
Endesa	2	2	12	19	20	14
CCU	24	22	13	11	13	15
El Mercurio	13	20	7	8	7	16
Minera Escondida	20	21	32	29	27	17
Energis	11	6	16	31	24	18
Shell	17	17	19	12	19	19
D&S		36	15	25	18	20
Nestlé	9	14	6	6	17	21
Lever	8	13	9	9	14	22
Microsoft				39	58	23
Bellsouth				26	58	24
Viña Concha y Toro			37	40	23	25
Sudamericana de Vapores				22	44	25
Coca Cola	15	18	10	8	21	27
Metrogas		31	27	18	25	27
Metro S.A.		40	32	35	28	29
Homecenter Sodimac				86	41	29
UCTV. Canal 13			26	21	30	31
Sii				67	51	31
Hogar de Cristo				50	38	33
Agua Andinas						33
Embotelladora Andina	26	10	17	26	29	35
TVN			41	45	35	35
BancoEstado			34	42	41	35
Farmacías Ahumada				57	58	36
CAP	10	15	35	34	28	39
As. Chilena de Seguridad			38	37	33	39
CGE				88	38	39
Masisa		39		88	48	39
Enaex					85	39

RESUMEN: RANKING GLOBAL 2002

Empresa	Salud	Capital	Procesos	Uso de Tecnología	Compromiso	Conducta	Impacto Social
	Innovadora	Com-Inv	Trab	Medio	Medio	Medio	Medio
CMPC	48.5	2.0	29.7	16.8	24.8	8.9	128.7
COPEC	57.4	10.8	25.7	5.0	8.9	5.0	112.9
ENTEL	17.8	51.5	2.0	16.6	3.0	12.9	104.0
BANCO DE CHILE	31.7	1.0	6.9	7.9	7.9	5.8	71.3
FALABELLA	13.9	17.8	1.0	30.7	0.0	7.9	71.3
TELEFONICA	4.0	7.9	5.0	10.9	2.0	37.8	67.3
BANCO SANTANDER	11.9	3.0	9.9	5.9	8.9	25.7	65.3
CODELCO	15.8	6.9	11.9	7.9	16.8	4.0	64.3
BANCO SANTIAGO	7.9	18.8	7.9	0.0	3.0	18.8	54.3
LAN CHILE	6.9	20.8	1.0	21.8	1.0	22.0	54.3
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	5.0	17.8	3.0	2.0	17.8	8.9	52.3
SONDA	2.0	29.8	0.0	12.9	2.0	0.0	41.8
JUMBO	7.9	4.0	0.0	25.7	3.0	1.0	41.8
ENDESA	5.0	3.0	13.9	11.9	3.0	3.0	39.8
CCU	5.9	3.0	5.9	4.0	4.0	14.9	37.8
EL MERCURIO	5.0	2.0	5.0	0.0	3.0	21.8	36.8
MINERA ESCONDIDA	5.9	4.0	14.9	0.0	6.9	3.0	34.7
ENERGIS	3.0	3.0	4.0	18.8	1.0	3.0	32.7
SHELL	5.0	1.0	14.9	0.0	2.0	6.9	29.7
D&S	6.9	10.9	3.0	1.0	5.0	2.0	28.7
NESTLÉ	8.9	1.0	2.0	4.0	5.9	3.0	24.8
LEVER	9.9	0.0	3.0	2.0	7.9	1.0	23.8
MICROSOFT	2.0	10.9	1.0	0.0	7.9	1.0	22.8
BELLSOUTH	2.0	3.0	0.0	2.0	14.9	0.0	21.8
SUDAMERICANA DE VAPORES	6.9	0.0	0.0	5.0	1.0	6.9	19.8
VINA CONCHA Y TORO	0.0	3.0	0.0	15.8	0.0	1.0	19.8
METROGAS	1.0	2.0	14.9	0.0	0.0	0.0	17.8
COCA COLA	3.0	0.0	3.0	2.0	3.0	6.9	17.8
METRO S.A.	3.0	5.0	5.0	0.0	1.0	3.0	16.8
HOMECENTER SODIMAC	2.0	5.0	0.0	2.0	5.9	2.0	16.8
UCTV. CANAL 13	0.0	1.0	4.0	0.0	0.0	10.9	15.8
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS	1.0	14.9	0.0	0.0	0.0	0.0	15.8
AGUAS ANDINAS	1.0	0.0	11.9	1.0	0.0	0.0	13.9
HOGAR DE CRISTO	0.0	0.0	6.9	0.0	0.0	6.9	13.9
BAICOESTADO	3.0	1.0	1.0	0.0	2.0	5.0	11.9
TVN	2.0	0.0	3.0	1.0	1.0	5.0	11.9
EMBOTELLADORA ANDINA	2.0	0.0	2.0	4.0	3.0	1.0	11.9
FARMACIAS AHUMADA	0.0	4.0	2.0	5.0	0.0	0.0	10.9
ASOCIACION CHILENA DE SEGURIDAD	1.0	0.0	2.0	0.0	3.0	3.0	8.9
CAP	0.0	0.0	4.0	2.0	1.0	2.0	8.9
ENAEX	1.0	1.0	1.0	0.0	5.0	1.0	8.9
CGE	3.0	0.0	0.0	1.0	5.0	0.0	8.9
MASISA	1.0	0.0	0.0	7.9	0.0	0.0	8.9



Kenneth Pickering
Presidente MINERA ESCONDIDA



Roberto de Andraca
Presidente CAP



Andrés Navarro
Presidente SONDA



Luis Enrique Yarur
Presidente BCI



Agustín Edwards
Presidente EL MERCURIO



José Said
Vicepresidente EMBOTELLADORA ANDINA



Horst Paulmann
Presidente JURISO



Francisco Crespo
Gerente general Coca-Cola Chile



Pablo Yrarrázaval
Presidente ENERSIS



Jaime Estévez
Presidente BancoEstado

Capeco: Aún no funcionan nuevos cambios aprobados a Fondo Mivivienda



Sarmiento señaló que los bancos aplican un spread de 4 ó 5 puntos porcentuales por intermediar los recursos de Mivivienda, lo que eleva a 10.5% la tasa de interés, la cual resulta alta para los estratos C y D.

Juan Sarmiento recordó que mediante una ley publicada en agosto del año pasado se le asignó al Fondo Mivivienda la función de aval de financiamiento, que significaba otorgar mayor cobertura de riesgo a los beneficiarios de Mivivienda y respaldar las tituliza-

ciones de hipotecas con créditos de este programa.

Sin embargo Sarmiento comentó que su reglamentación publicada hace un mes aproximadamente, no ha quedado clara, por cuanto la norma es muy genérica y deja al directorio del

El director tesoro de Capeco sostuvo que entre los principales problemas que afronta el Programa Mivivienda están las tasas que se han fijado a los créditos que se otorgan y el mecanismo de calificación de crédito de las entidades bancarias. Asimismo incidió en la necesidad de diálogo con los involucrados en el programa y la reglamentación del programa de cobertura de riesgos comprendido en Mivivienda. De otro lado insistió en la necesidad de ser claro en cuanto a la titulación de bonos del programa.

Fondo Mivivienda la responsabilidad de llevarla adelante.

Cobertura de riesgos

Señaló que para el otorgamiento de la cobertura de riesgo, el usuario no requeriría de mucha calificación ya que está avalado por el Fondo.

Pero mencionó que al no estar todavía reglamentado este aspecto, los promotores no conocen con exactitud su funcionamiento.

Titulación

Explicó que mediante esta segunda "ventanilla" también se pretende crear un "revolving" del dinero del Fondo Mivivienda dado que si no se

realiza una titulación de las hipotecas, los US\$ 500 millones con que cuenta actualmente el Fondo "se podrían acabar" en uno o dos años por lo lenta que resulta la recuperación de los préstamos, los cuales son pagaderos en un plazo de veinte años.

Remarcó que sobre la titulación también existe incertidumbre porque no se está aplicando aún.

Concertación

Incidió en que se está buscando el diálogo y la concertación ya que se habla de generar en 4 años US\$ 4,500 millones con un programa sobre el cual nadie ha sido muy explícito.

Por ello insistió en la necesidad de

diálogo a fin de que se reglamente el funcionamiento de la cobertura de riesgo y no se sorprenda "de la noche a la mañana" con cuestiones no concertadas.

En este sentido hizo referencia a un decreto de urgencia publicado hace unos días que modificó un artículo de la ley del Fondo Mivivienda que señalaba inicialmente que el Fondo podía realizar gastos corrientes (pago de estudio y remuneraciones) hasta por un monto equivalente al 2% de los intereses que generan las inversiones del Fondo Mivivienda anualmente. Con el cambio dicho tope de 2% fue eliminado y ahora se permite un gasto mayor lo cual significa burocracia, afirmó Sarmiento.

Las razones que se dan para la eliminación del tope deberán ser evaluadas por el Congreso, pero lo preocupante es que no se dialoga ni se concreta. "Creo que ni el directorio mismo del Fondo Mivivienda conoce a cabalidad este cambio reciente, aun cuando está compuesto por ministros de Estado", aseveró.

Costo

Juan Sarmiento manifestó que si bien se ha creado el bono del buen pagador y se ha logrado que las cuotas de amortización de los préstamos bajen, "falta un poquito más" para impulsar el Programa Mivivienda.

Explicó que aún no se ha logrado acercar el crédito a los sectores po-

pulares que buscan una vivienda cuyo precio fluctúe entre US\$ 12,000 a US\$ 15,000. Agregó que el spread que cobran los bancos por administrar este negocio cuando asumen un riesgo de recuperación, es de 4% ó 5%, que es agregado a las tasas de interés a las que presta el Fondo Mivivienda.

Esto quiere decir que el Fondo presta en soles a 6.5% anual, a lo que se le agrega cuatro puntos porcentuales (por administración) y el usuario termina pagando un 10.5%, lo cual sigue resultando alto para las estratos socioeconómicos C y D.

Calificación de crédito

Refirió que otro problema es el de la calificación del crédito por parte de los bancos, en la cual no se consideran una serie de conceptos como ingresos permanentes (las gratificaciones, por ejemplo), con lo que se "reduce" el ingreso de los que solicitan el crédito y finalmente no califican para obtener el financiamiento.

Sarmiento subrayó la necesidad de una flexibilización en la calificación del crédito, tras agregar que ha solicitado que el Fondo Mivivienda conozca el mecanismo de calificación que utilizan los bancos para que en el marco de un diálogo con las entidades financieras, el Programa Mivivienda y los promotores puedan plantear su propuesta de cómo se quisiera que se calificara a los usuarios.

En próximos días emitirían nuevo reglamento para préstamos de Mivivienda

Fuentes del sistema financiero estimaron que al cierre de este año se podría realizar la primera operación de venta de cartera de créditos hipotecarios en el mercado secundario con la garantía del Fondo Mivivienda. Al cierre de enero los créditos otorgados bajo el Programa Mivivienda totalizaban 2,097, por un monto de S/. 130 millones.

Las fuentes informaron que antes de que culmine febrero se estaría reuniendo el directorio del Fondo Mivivienda para definir un nuevo reglamento para los créditos que se otorguen en el marco de este programa, con el cual empezaría a operar el reglamento de Mivivienda emitido en enero.

"Es evidente que existen incongruencias e incompatibilidades entre el reglamento del Fondo Mivivienda aprobado en enero y el actual esquema de otorgamiento de créditos bajo este programa, por lo cual se está trabajando en un nuevo reglamento de créditos con el que se definirán diversos aspectos", refirió uno de los entrevistados.


Al respecto precisaron que, esencialmente, falta detallar el tema de la cobertura de riesgo con los fondos de Mivivienda de los créditos concedidos en el marco de este programa, que se ha ampliado de un tercio subordinado a dos

tercios proporcionales. Señalaron que previamente a la reunión que sostendrá el directorio del Fondo Mivivienda para definir el reglamento de créditos, se recogieron propuestas u opiniones de todos los bancos. "Hoy por hoy necesitamos este nuevo reglamento de créditos para aclarar el tratamiento de la cobertura de riesgo", añadieron.

Cabe recordar que desde que en agosto del 2001 el Congreso aprobara las modificaciones al Programa Mivivienda, tuvieron que pasar cuatro meses antes de que en enero de este año fueran reglamentadas. Sin embargo los bancos han señalado que falta definir determinados aspectos para que esta nueva reglamentación pueda empezar a operar. Ello a pesar de que el Gobierno ha mencionado reiteradamente que este programa debe convertirse cuanto antes en uno de los puntales para la reactivación económica.

Flexibilización

Consultada una de las fuentes si es que este nuevo reglamento contemplaría algún tipo de flexibilización en el tratamiento de los créditos de Mivivienda por parte de los bancos, afirmó que este ordenamiento no modificará la política de créditos de las instituciones financieras



Créditos Hipotecarios, Fondo MIVIVIENDA

Mes	Créditos aprobados		Total	Monto En mil. S/.
	Número en Moneda Extranjera	Número en Moneda Nacional		
Jun 1999	0	8	8	0,07
Jul	3	7	10	0,98
Ago	2	12	14	0,96
Sep	18	24	40	2,45
Oct	19	19	38	2,20
Nov	14	20	34	2,24
Total 1999	66	109	175	10,91
Ene 2000	9	15	24	1,89
Feb	9	23	32	2,25
Mar	10	9	19	1,35
Abr	9	15	24	1,45
May	13	30	43	2,81
Jun	17	15	32	2,07
Jul	8	8	16	0,94
Ago	9	55	64	3,66
Sep	10	33	43	2,36
Oct	18	23	41	2,82
Nov	9	22	31	1,84
Dic	14	25	39	2,60
Total 2000	121	222	343	20,94
Ene 2001	18	34	52	3,41
Feb	13	25	38	2,46
Mar	20	30	50	3,27
Abr	17	38	55	3,62
May	28	48	74	5,04
Jun	17	27	44	3,14
Jul	305	40	345	17,42
Ago	40	37	77	4,83
Sep	109	60	169	10,34
Oct	68	54	152	9,25
Nov	128	48	172	10,2
Dic	170	25	195	13,2
Total 2001	608	342	950	58,94
Ene 2002	101	25	126	8,27
Total 2002	709	367	1076	67,21
Total 2003	208	649	857	55,38

Fuente: Fondo Mivivienda

Sin embargo sostuvo que es perfectamente factible que en algún momento se reglamente la aprobación de los créditos sobre la base de determinados parámetros definidos por el fondo Mivivienda.

Garantía

De otro lado las fuentes indicaron que lo que ya está prácticamente definido por el reglamento emitido en enero es la operatividad de la nueva ventanilla que se ha abierto en Mivivienda, por la cual los fondos de este programa garantizan los títulos valores generados a partir de los créditos hipotecarios.

Lo que falta para activar esta nueva ventanilla de Mivivienda -añadieron- es la suficiente masa de créditos estandarizada para que se puedan empaquetar y vender en el mercado secundario. "Faltan proyectos para financiar y que los bancos tengamos un volumen de créditos que nos permita hacer operaciones de venta de cartera", dijo una de las fuentes.

Mercado secundario

Precisó que esta nueva ven-

tanilla requiere también de un mercado secundario que esté en capacidad de recibir la cartera de créditos que generen los bancos. "En otros países es el mercado secundario el promotor de todo el mecanismo de generación de créditos hipotecarios. Si fuera posible un mercado secundario en el que los inversionistas de estos títulos, como AFPs o compañías de seguros, demandaran cartera de créditos hipotecarios con determinadas características, los bancos vamos a estar motivados en generar esos créditos y vendérselos puntualizó.

La fuente estimó que al cierre de este año la entidad que representa podría realizar la primera operación de venta de cartera de créditos hipotecarios en el mercado secundario con la garantía del Fondo Mivivienda. "Tenemos seguridad de que las carteras de crédito de Mivivienda son muy sanas y que finalmente el Gobierno no va a tener que cubrir las malas deudas de clientes, como en otras situaciones. Por ello los bancos vamos a ser accesibles con estos préstamos", subrayó.

Pisando fuerte

Después de la caída del año pasado, la producción de cemento logrará revertir su tendencia y alcanzar un crecimiento sectorial del 6,1%, revela estudio de Maximix.

MARTÍNEZ

de las industrias tomadas como referencia para anticipar el comportamiento del sector construcción es la del cemento. Su evolución puede dar una idea del dinamismo de una actividad que tiene un importante efecto multiplicador sobre el resto de sectores, así como en la absorción de mano de obra.

Para este año las proyecciones apuntarían justamente un cambio de tendencia. Después de tres años consecutivos de caída en su ritmo de producción (y eso que en 1998 solo registró un modesto crecimiento de 0,9%), todo apunta a que el sector constructor por fin levantará cabeza.

Según un estudio realizado por la consultora Maximix, la producción de cemento crecerá un 6,1%, como resultado de la ejecución de importantes obras, el dinamismo de las exportaciones de la empresa líder del sector (Cementos Lima) y un efecto psicológico por la menor base de comparación que fue el 2001. Como resultado, el sector constructor tendrá una recuperación de ritmo con un incremento en

la producción del 5%.

La caída del año pasado de 2,9% se debió a la menor producción de Cementos Andino en -8%, Cementos Sur en -3,9%, Yura en -3,5%, Cementos Pacasmayo en -3,4% y Cementos Lima en -0,3%.

Dicho resultado se explica por el menor dinamismo de la actividad constructora privada, la cual se reflejó en la caída del consumo interno de cemento en un -6,3%, a lo que se añadió la caída de obras públicas en un -1,7%.

Así, después de crecer en forma sostenida entre 1991 y 1998, en 1999 la utilización de la capacidad instalada de la industria cementera revertió su tendencia como resultado del magro desempeño de la construcción.

En el 2001, la capacidad instalada utilizada fue de 66% porcentaje mayor al mostrado por el sector manufactura (51%), pero menor en 2,4 puntos porcentuales al de la propia actividad en el 2000.

En el 2001, el precio de la bolsa de cemento tuvo un promedio de S/. 16,89, ligeramente mayor (1,7%) respecto al 2000, como resultado del incremento de los precios a partir de mayo del 2001, debido en parte por la mayor de-

La puesta en marcha del nuevo reglamento del fondo Mivivienda dinamizará la construcción de casas, cuyos precios oscilarán entre US\$ 8 mil y US\$ 12 mil

manda de Mivivienda. En enero del 2002, el precio de la bolsa de cemento fue de S/. 17,0, pero no registró variación en relación con los dos meses anteriores.

A partir de abril del 2001 se comenzó a observar una recuperación de los precios, aunque en algunos meses hubo ligeras disminuciones, hecho determinado por el incremento del precio del cemento, siguiendo la tendencia de

otros materiales de construcción, y en parte por la deflación en los últimos meses.

Hacia la recuperación

El 2001 fue el tercer año consecutivo en el que se vio una caída de la producción de cemento. El año pasado disminuyó 2,9%, debido a la fuerte reducción de la actividad constructora local (-6%), ante la contracción de inversiones públicas y privadas, observada principalmente en el primer semestre del 2001.

De acuerdo con Maximix, Cementos Andino mostró la mayor disminución en su producción (-8%), seguido por Cementos Sur (-3,9%), Yura (-3,5%), Pacasmayo (-3,4%) y Lima (-0,3%). De las seis empresas cementeras locales, solo Cementos Rioja tuvo un tenue crecimiento de 0,9%, al alcanzar las 55,6 mil toneladas de cemento.

Como se analizará, las proyecciones indican que el estimado de crecimiento de 6,1% en la producción de cemento se explica en buena parte por las ejecuciones de importantes obras.

Entre los principales proyectos privados destacan la ejecución de

obras en el aeropuerto Jorge Chávez (un hotel con 120 habitaciones), la construcción de centros comerciales y de comida rápida en los conos de Lima y en provincias, la vía expresa de la Javier Prado y la construcción de redes de Camisea.

El sector público construirá infraestructura preventiva (obras de drenaje y reforzamiento de los márgenes de ríos) ante la eventual presencia del fenómeno de El Niño, con recursos provenientes del fondo de contingencia financiados por el BID, la CAF y el Banco Mundial.

Asimismo, la puesta en marcha del nuevo reglamento del fondo Mivivienda dinamizará la construcción de casas, cuyos precios oscilarán entre US\$ 8 mil y US\$ 12 mil, permitiendo un mayor acceso al programa de los estratos C y D, lo cual favorecerá la actividad constructora.

Ventas y producción

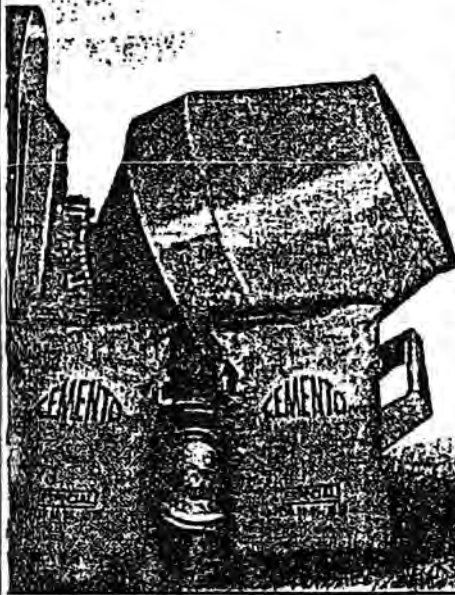
En el 2001 las ventas totales de cemento alcanzaron los 3,58 millones de toneladas, 1,1% menos frente al 2000. Dicha caída fue menor a la observada en la producción debido a que la principal empresa local, Cementos Lima, compensó la caída

de la demanda interna con ventas exterior por 224 mil toneladas.

Las cementeras que mostraron reducciones en sus ventas fueron Cementos Rioja (-12,7%), Pacasmayo (-7,2%) y Andino (-5,1%); mientras que Cementos Sur, Lima y Yura presentaron crecimientos de 3,4%, 3% y 0,6% respectivamente, sustentado en los dos primeros casos en las obras del sur y exportaciones, respectivamente.

La caída en las ventas de cemento se fundamenta en el menor dinamismo de la actividad constructora privada, que se refleja en la contracción del consumo interno de cemento (-6,3%), aunado a la caída del índice de avance físico de obras públicas (-1,7%), ligeramente atenuado por el dinamismo de Mivivienda.

Se estima que en la actualidad aproximadamente el 68% del total de las ventas en mercado local se destina a la autoconstrucción, mientras que la diferencia es demandada por el Estado para la construcción de infraestructura y por las empresas formales orientadas a la construcción de oficinas, centros comerciales, viviendas y departamentos. Como muestra el mercado [B3]



Indicadores estratégicos

Indicadores del entorno (var. %)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Inversión privada	-2,2	16,3	-2,4	-15,3	-2,0	-5,8	4,8
Inversión pública	-5,7	10,9	3,0	7,2	-15,4	-18,7	8,4
PBI construcción (var. %)	-2,3	14,9	0,7	-10,8	-4,5	-8,0	8,9
Producción de cemento (miles TM)	3 848	4 300	4 340	3 799	3 697	3 589	3 808
Variación porcentual	1,5	11,7	0,9	-13,0	-4,2	-2,9	6,1
Exportaciones de cemento (miles TM)	68	70	71	72	75	380	423
Exportaciones (millones US\$)	6,5	8,0	7,7	6,4	3,4	11,2	14,5
Importaciones (millones US\$)	26,1	32,9	7,1	4,3	5,8	3,7	6,8

Principales países de origen de las importaciones de cemento

	Anual					Var. %	
	1997	1998	1999	2000	2001	2001	2002
Colombia	5.197	4.739	3.031	2.888	3.015	32,7	0,0
Bolivia	0	0	0	1.819	108	92,9	-100,0
Brasil	705	417	629	532	325	0,0	23,9
México	19.169	88	158	95	34	0,0	0,0
Total	25.071	5.244	3.828	5.197	3.492	0,0	0,0

Producción de cemento por empresa (miles de TM)

	2001			Var. %	
	1999	2000	2001	2000	2001
Cementos Lima S.A.	1.625,4	16.603,7	1.599,0	-1,3	-0,3
Cementos Andino S.A.	726,6	718,8	659,4	-1,4	-8,0
Cementos Pacasmayo S.A.A.	700,5	709,7	684,4	1,2	-3,4
Yura S.A.	531,8	439,1	422,5	-17,6	-3,5
Cementos Sur S.A.	165,4	175,0	168,1	5,8	-3,9
Rioja	49,0	55,1	55,6	12,4	0,9
Total	3.708,7	3.897,4	3.588,4	-2,7	-2,9



Ventas de acabados para construcción se reactivarían a fines de año

En lo que respecta a iluminación el gerente general de Josfel indicó que este año existen proyectos importantes como el Aeropuerto de Lima y algunas obras adicionales ligadas al turismo que podrían generar una demanda a finales de año. En tanto Josfel espera duplicar este año sus exportaciones, las que representarían al cierre del 2002 alrededor del 3.5% de las ventas totales.



Josfel espera llegar a nuevos mercados como los países centroamericanos, Bolivia y Ecuador, además de Brasil, Chile y Colombia a los que ya atiende, manifestó Luis Feliu.

Las cifras de recuperación del sector construcción experimentadas en los últimos meses hacen prever que se daría una eventual reactivación del subsector de acabados para la construcción a fines de año, según refirió Jorge Luis Feliu, gerente general de Josfel Comercial, empresa dedicada a la fabricación de productos de iluminación.

El ejecutivo explicó que a pesar de que en los últimos meses se observa un incremento de los índices del sector constructor, éstos estarían sustentados básicamente en obras de infraestructura.

"Esto no repercute en forma inmediata en industrias como la nuestra pero lo harán en un futuro, esperamos que ello se de para fines de año o inicios del próximo. Consideramos que las casas que se están constru-

yendo con Mivivienda y las carreteras que están llegando a pueblos de difícil acceso producirán y generarán alguna demanda", sostuvo.

En lo que respecta a iluminación indicó que existen proyectos importantes como el Aeropuerto de Lima y algunas obras adicionales ligadas al turismo (sector hotelero) las que a finales de año estarían generando una demanda.

De otro lado señaló que el problema financiero que atraviesan las empresas constructoras ha afectado a las empresas relacionadas al sector de acabados, por lo que muchas de ellas están viendo la forma de recuperarse. En ese sentido indicó que Josfel logró que las deudas que los constructores tenían con la empresa se reduzcan.

Empresa

Por otra parte el ejecutivo informó que el año pasado Josfel logró facturar alrededor de US\$6 millones, teniendo una utilidad del 10%. Para el presente año esperan un crecimiento de entre 6% y 10% lo que les llevaría a facturar alrededor de US\$7 millones, poniendo especial énfasis en las exportaciones.

Actualmente la empresa exporta a Brasil, Chile y Colombia; mientras que en el presente año esperan llegar a mercados como los países centroamericanos, Bolivia y Ecuador. Por lo pronto informó que este año ganaron una licitación internacional por US\$3.38 millones convocada por la empresa Enersis de Chile para el suministro de productos para alumbrado público.

Inversiones de empresas mineras alcanzarían US\$ 4,100 mlls. las del 2010

Las inversiones mineras que se ejecutarían entre el 2002 y 2010 superarían inversiones que alcanzarían alrededor de US\$ 4,100 millones, según indicó el ministro de Energía y Minas, Jaime Quijandría.

El titular tomó como referencia las inversiones proyectadas por las empresas; así detalló que Southern Peru Cooper Corporation (Grupo México) espera invertir en los próximos años US\$ 900 millones; Minera Yanacocha (Newmont/Buenaventura/IFC) US\$ 850 millones; Minera Quellaveco (Anglo American) alrededor de US\$ 800 millones; y Minas Conga (Newmont/Buenaventura) US\$ 600 millones.

De igual modo Manhattan Minerals (Tambogrande) invertiría alrededor de US\$ 300 millones; Cajamarquilla Zinc Refinery (Teck Cominco) US\$ 240 millones, San Gre-

gorio (Sociedad Minera El Brocal) US\$ 200 millones; Doe Run Perú US\$ 160 millones y BHP Billiton Tintaya US\$ 50 millones.

Quijandría realizó una amplia exposición sobre las posibilidades que brinda el Perú a los inversionistas mineros, en los Prospectors & Developers Association de Canadá (PDAC), el cual reunió a ocho mil participantes entre inversionistas, representantes de la banca de inversión, empresarios mineros y autoridades gubernamentales.

Asimismo el titular del Ministerio de Energía y Minas indicó que si se agregan a esta inversión los proyectos a privatizar (que sumarían US\$ 2,100 millones), y otros la cifra de inversión se elevaría a US\$ 7,000 millones.

Atractivo

Quijandría invitó a los represen-

tantes de las empresas mineras congregadas en el evento a visitar el Perú para comprobar in situ las grandes posibilidades que se presentan para sacar adelante algunos proyectos. En ese sentido refirió que organismos de reconocida solvencia técnica sitúan al Perú en el octavo lugar entre los 73 países que aparecen en el ranking como muy atractivos para la inversión minera.

En materia de política minera el Perú está en el puesto 11 mientras que en potencial minero ocupa el puesto 12.

Quijandría indicó que se ha explorado el 10% de nuestro potencial minero y que nos falta explorar el otro 90%. Recordó que existen proyectos y prospectos por privatizar, que representan oportunidades de inversión como Michiquilay, Bayóvar, Morococha y La Granja.



Industria Peruana

¿Se recupera el empleo?

Durante el 2001 el índice de empleo en las empresas de más de 100 trabajadores en Lima Metropolitana se incrementó en 0.7% en relación con el año anterior, lo cual se explica por el crecimiento en similar período de los índices de industria (0.6%), comercio (1.5%) y servicios (0.7%).

En el caso del comercio y servicios fueron particularmente grandes las expansiones del último trimestre del 2001, siendo 5.0% y 3.4%, respectivamente. Mientras que en caso de la industria habría habido una leve contracción de -0.2%.

Sin embargo la encuesta del Ministerio de Trabajo para empresas de 10 y más trabajadores del Perú Urbano, presenta resultados acumulados distintos, destacando la contracción en los sectores de electricidad, gas y agua (-4.9%) y comercio (-4.9%), seguida por la industria manufacturera (-1.4%), transportes y comunicaciones (-1.1%) y servicios (-1.8%). En el caso de la industria estaría claro que el descenso del empleo principalmente se ha dado a pequeñas industrias y en provin-

Las cifras

Respecto a las cifras del INEI, en su Encuesta Permanente de Empleo en Lima Metropolitana, señala que el desempleo abierto alcanza a 9.3% para el trimestre noviembre-enero incrementándose respecto al trimestre octubre-diciembre cuando dicho promedio fue de 8.9%. Asimismo el nivel de subempleo en similar período pasó de 52.7% en el último trimestre del 2001 a 53.5% entre noviembre 2001 y enero 2002, lo cual es una llamada de alerta para las autoridades del Gobierno, pues en la medida que se deterioran los niveles de empleo, la reactivación económica será más lenta.

El aumento del desempleo se ha acentuado en las personas menores de 24 años (subió 9.7%) y mayores de 45 (creció 8.4%), lo cual nos lleva necesariamente a pensar en los cambios propuestos en materia laboral y que podrían estar afectando dichos indicadores.

Para el sector industrial el promedio móvil utilizado por el INEI muestra por cuarto mes consecutivo una recuperación de la población ocupada, de tal modo que para el trimestre noviembre-enero se registra un incremento de 2.2% en el índice de ocupación con relación al trimestre oc-

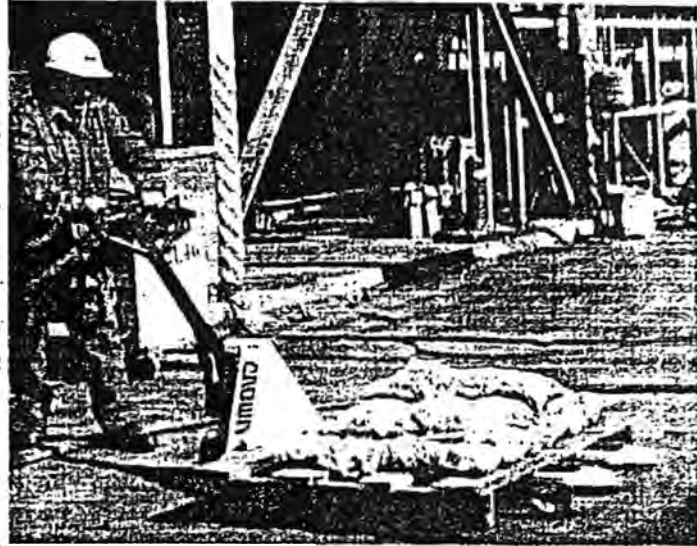
tubre-diciembre. Decreciendo la ocupación en el resto de sectores en similar período: construcción (-2.0%), comercio (-0.5%) y servicios (-0.1%).

No obstante, en el caso del subempleo las cosas están más claras mostrando una clara tendencia creciente, al menos en el último trimestre. El subempleo en la manufactura subió 8.6% entre noviembre-enero respecto a octubre-diciembre, mientras que en idéntico lapso también se expande el subempleo en construcción (3.4%), comercio (0.5%) y servicios (1.4%).

Cuidado con las huelgas

Por otra parte se observa un inquietante rebrote de las paralizaciones laborales en los distintos sectores económicos, acumulándose en el año 2001 alrededor de 488.9 miles de horas hombre por huelgas, lo cual significó un aumento de 169.1% en relación al 2000.

En el caso de la industria, las horas hombre perdidas por paralizaciones se incrementaron significativamente en 809.8%, al desperdiciarse 19.3 miles de horas hombre en el 2000 a 175.6 miles de



En el caso de la industria el descenso del empleo principalmente se ha dado en las pequeñas industrias y en provincias.

horas hombre en el 2001.

Asimismo en la minería se perdieron 70 mil horas hombre a diciembre pasado que implicó un aumento de 373% con relación al 2000. Mientras que en el resto de sectores las horas hombre perdidas en el año sumaron 243.3 mil subiendo 64.9% respecto al 2000.

Tal como puede observarse, los mayores problemas se dieron en las empresas industriales, que se encuentran afectadas por la recesión interna y externa. Sin embargo la principal preocupación se encuentra por el lado de la inversión que puede restringirse debido a los problemas de agitación laboral que no se veían en más de una década y que en muchos

casos responden más a criterios políticos de los dirigentes que a la demanda genuina de los trabajadores.

En tal sentido el Congreso de la República debería tener mayor cuidado con las leyes que afectan el mercado laboral, teniendo en cuenta que las repercusiones sobre la inversión, única vía para la creación de nuevos puestos de trabajo, se vea afectada.

Remuneraciones

En cuanto a las remuneraciones se observan dos tendencias distintas, de acuerdo a la información disponible del Ministerio de Trabajo que registra datos hasta setiembre del 2001...

Por un lado los sueldos en términos reales muestran una caída de 7% en relación a similar período del 2000, con una clara tendencia decreciente. No obstante los salarios registran un repunte de 0.4 en valores constantes, con una tendencia a mejorar.

De otro lado habrá que ver cómo son los ingresos reales en los primeros meses del 2002, teniendo en cuenta el efecto del incremento de la tasa del impuesto a la renta que se incrementó de 15% a 21% para las remuneraciones mayores a S/ 6,000 mensuales, lo cual puede afectar los esfuerzos de reactivación económica.

En conclusión se verifica una leve tendencia al deterioro del empleo, tanto en el nivel de desempleados como de su subempleo, que requiere una pronta acción gubernamental para poder alcanzar los niveles esperados de crecimiento para el 2002.



El Congreso de la República debería tener mayor cuidado con las leyes que afectan el mercado laboral, teniendo en cuenta que las repercusiones sobre la inversión, única vía para la creación de nuevos puestos de trabajo, se vea afectada.

LOS EMPRESARIOS SE PRONUNCIAN

Empleo temporal habría caído 18% por nueva ley de 'services'

Hoy presentarán acciones judiciales contra esa norma

El próximo 9 de abril vence el plazo para que las empresas se adecúen a la nueva Ley de Intermediación Laboral que desde el 10 de enero último limita la posibilidad de contratar a trabajadores provenientes de 'services' hasta un tope de 20% del número de empleados en planilla.

Así una empresa que, por ejemplo, tiene 40 trabajadores en planilla, solo podría contratar a ocho temporales, sea por suplencia u ocasionalidad.

Se calcula que desde que la norma fue promulgada, las empresas habrían dejado de contra-

tar a más de 20 mil personas que trabajaban para los 'services' formales. Según la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal (AETT), esto representaría una caída de entre 18% y 20% para el sector de empleo temporal y complementario, que hasta antes de la norma abarcaba unas 145 mil personas formalmente empleadas. Según el Ministerio de Trabajo serían 127 mil.

El presidente de ese gremio, Óscar Núñez Villanueva, anunció que presentarán acciones de inconstitucionalidad y de amparo contra la norma, porque violaría

el principio de libre contratación y empresa. Consideró que el Gobierno tendría en sus manos la posibilidad de dar una salida legal para poder contratar un mayor porcentaje de trabajadores temporales, principalmente cuando se requiera cubrir plazas para actividades estacionales. Proponen que esta salida se incluya en el reglamento de la ley que prepara el Ejecutivo y que sería publicado el 15 de marzo próximo.

Si se da esa reglamentación, las principales beneficiadas serían empresas como las agrarias, que requieren más operarios cuando ini-

cian sus cosechas o las fábricas industriales, cuando arrancan campañas de producción, como Fiestas Patrias o Navidad.

Cooperativas

De otra parte, el director de AETT, Enrique Bedoya, calificó de desatinada y discriminatoria la intención del viceministro de Trabajo, José Echeandía, de excluir del reglamento las cooperativas, a pesar de que a estas también se fijaron limitaciones en la ley. Considera que deben ser reguladas al igual que las empresas temporales para evitar una competencia desleal. ■



DENUNCIA. Según Óscar Núñez, presidente de la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal (AETT), desde que la norma fue promulgada se habría dejado de contratar a más de 20 mil personas.

EL COMERCIO - Economía
Viernes, 08 de Marzo del 2002

LUIS GAMERO

El nuevo régimen económico de la Constitución (I)

■ El solo anuncio de la revisión del Régimen Económico de la Constitución ha generado inquietud entre diversos agentes económicos nacionales e internacionales, lo que ha motivado que el ministro de Economía y el presidente de la Confiep manifiesten su preocupación por ciertos cambios que se pretenderían introducir en la Carta Magna.

Entre las principales preocupaciones se encuentran el retorno del concepto de planificación estatal de manera similar al que existiera en la Constitución de 1979; y tal como lo ha informado el presidente del subgrupo de Trabajo de Reforma Constitucional sobre Régimen Económico, Jorge del Castillo, la recuperación de conceptos tan ambiguos y subjetivos como el interés social y la justicia social en el régimen de propiedad. Otra propuesta que generó preocupación es la de eliminar el rol subsidiario del Estado para realizar actividad empresarial. También más de un director del BCR ha planteado públicamente la ampliación de funciones de dicha institución para que además de mantener la estabilidad monetaria se le asignen otras funciones como la del mantenimiento de la estabilidad macroeconómica.

Si bien la Constitución de 1993 fue convocada, diseñada, elaborada y discutida bajo condiciones irregulares y carentes de legitimidad, ésta fue aprobada por un referéndum, y definitivamente su régimen económico es lo más rescatable de dicha Carta Magna y debe servir de base para el capitulo pertinente de la nueva Constitución. Inclusive si se revisa la propuesta sobre el Régimen Económico presentada por la oposición cuando se discutió la Constitución de 1993, se encontrarán muy pocas diferencias sustanciales con el proyecto que finalmente fue aprobado. Por lo que en esta era de acelerada globalización y creciente competitividad, en la que se requieren fijar principios básicos para nuestro desarrollo en el siglo XXI, pretender retomar a ciertos conceptos anacrónicos que estuvieron vigentes en la Constitución de 1979 (antes de la caída del muro de Berlín) es sumamente peligroso.

■ De otro lado en momentos en que nos encontramos en la etapa final del proceso de privatización de las empresas públicas y cuando el Estado se está replegando de su última y desafortunada intervención en la actividad empresarial (el D.S. N° 01 1-2002-PCM prácticamente ha sacado del mercado a Tans), pretender eliminar el rol subsidiario del Estado en este campo es abrir una puerta para facilitar un peligrosísimo retorno al pasado.

Por otra parte se estima que el BCR debe continuar sólo con su función de mantener la estabilidad monetaria, ya que hacerlo responsable del mantenimiento de la estabilidad macro, o establecer que su "autonomía funcional debe ejercerse en coordinación con la política macroeconómica del Gobierno", tal como lo planteó la Comisión de Estudio de las Bases de la Reforma Constitucional del gobierno transitorio, no conducirían a nada bueno. El instituto emisor no puede ser responsable de áreas de la política económica sobre las que no tiene injerencia alguna, como es el caso de la política fiscal. Además es mejor que el BCR concentre sus esfuerzos en su función básica y que no diluya sus recursos en mantener la estabilidad macro, para lo que no cuenta ni con las funciones ni con el instrumental requerido, situación que definitivamente acabaría vulnerando su autonomía.

De otro lado la experiencia nos enseña que limitar la libertad de comercio e industria y/o la libre iniciativa privada por el "interés social" no conduce a nada bueno. Siempre existirá un burócrata que interprete arbitrariamente un concepto tan poco preciso.

Actualmente, y cada vez con mayor intensidad, la velocidad de la toma de decisiones, la capacidad innovadora, y la simplificación de los trámites burocráticos resultan fundamentales. En momentos en que el primer ministro ha anunciado que su sector viene trabajando intensamente con el sector privado para identificar las medidas necesarias para destrabar los cuellos de botella que impiden un mayor nivel de competitividad, cuando el MEF ha anunciado un gran esfuerzo para simplificar los trámites para contratar inversiones, sería suicida retomar a una etapa que creíamos superada, en la que el poder de la burocracia prevalece sobre la producción.

OPINION

Economistas estiman crecimiento de 3,4% para el PBI del 2002

El déficit fiscal superará el 1,9%

Cercanos al cierre del presente año, cual adivinos, los economistas hacen toda una serie de cálculos para embarcarse en sus proyecciones de cómo se desarrollará la actividad productiva del país en el 2002. Estas servirán de indicadores a los hombres de negocios en el planeamiento de sus operaciones comerciales e inversiones.

Unos especialistas son más optimistas sobre el futuro, mientras que otros no lo son tanto; sin embargo, las proyecciones de la economía no son tan halagüeñas. Esta no tendrá todo el impulso que se requiere, debido al atraso existente en la reactivación del aparato productivo ante la falta de agresividad que muestra el Gobierno para impulsar la inversión privada a través de las privatizaciones y concesiones.

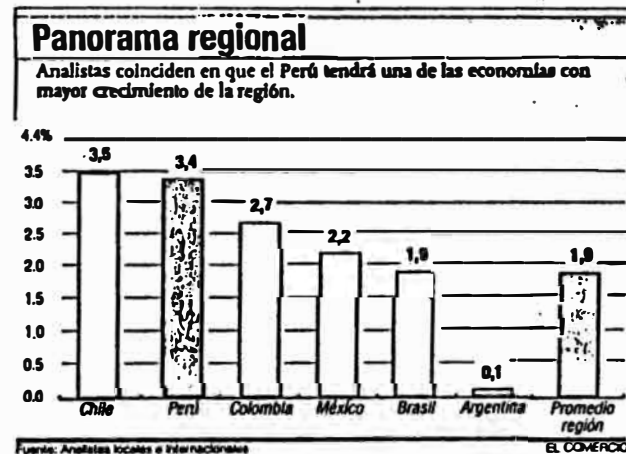
En lo que respecta al crecimiento del producto bruto interno (PBI) del próximo año, los estimados varían entre el 3% de la consultora Apoyo y el 3,8% del Banco Wiese Sudameris, por lo que el promedio se ubicaría en un incremento de 3,4%, muy por debajo de la meta de 4% programada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

No obstante, este aumento de

Proyecciones 2002							
Los economistas esperan un aumento de 3,4% del PBI para el próximo año, liderado por el sector minería.							
PBI (Var % real)	Apoyo	Instituto Peruano de Economía	Banco Wiese Sudameris	Centro de Investigación U. Pacífico	Maximiliano S.	PROMEDIO	MEF
Agropecuaria	4,5	3,4	3,4	2,4	2,3	3,2	3,0
Pesca	1,0	3,2	-1,0	2,1	2,0	1,5	4,8
Minería e hidrocarburos	14,4	12,4	19,6	14,0	14,6	15,0	17,1
Manufactura	1,5	2,3	2,4	2,8	3,3	2,5	2,8
Construcción	4,1	1,8	7,3	4,9	4,3	4,5	4,5
Otros	2,0	2,8	2,6	2,8	2,5	2,5	3,2
PBI	3,0	3,2	3,8	3,5	3,4	3,4	4,0
PBI Primario	6,7	6,1	8,0	6,3	6,3	6,7	
PBI no primario	2,2	2,6	2,9	2,9	2,8	2,7	
Demanda Interna	2,4	2,8	3,0	2,8	3,1	2,8	
Comercio exterior (Var %)							
Exportaciones	7,9	7,1	8,0	7,7	7,7	7,7	
Importaciones	4,2	5,0	3,4	5,1	5,9	4,7	
Otras variables							
Inflación (%)	2,5	2,8	1,8	1,8	2,9	2,3	2,5
Tipo de cambio (fin dic. 02)	3,52	3,55	3,49	3,52	3,53	3,52	3,57
Déficit Fiscal (% PBI)	2,3	2,5	2,0	2,3	2,5	2,3	1,9

Fuente: Consultoras privadas, MEF

EL COMERCIO



3,4% esperado para la economía llevaría al Perú a ser uno de los países con mayor tasa de crecimiento en la región latinoamericana, la cual se ha visto golpeada por la crisis internacional. Los analistas precisan que no deberíamos alegrarnos mucho, ya que gran parte del aumento de la producción sería estadístico (puesto que se compara con cifras bajas).

Los analistas coinciden en señalar que los sectores de la minería y de hidrocarburos continuarán siendo el motor que empuje el crecimiento de la economía nacional, básicamente por la marcha de la minera Antamina, cuyo gran efec-

to positivo empezará a minimizarse, a mediados del próximo año, una vez que empiece a comparar su producción con sus primeros volúmenes de extracción.

La actividad de la construcción saldría casi de su paralización y empezaría a registrar un ligero crecimiento, gracias a los trabajos de ingeniería civil que demandará el proyecto Camisea. Pero aún se requiere que el Gobierno impulse de una vez por todas el programa Mivivienda y las obras públicas para que la construcción vuelva a registrar una tasa de incremento superior al 10% de años anteriores. Por esta indefinición las proyecciones varían entre 1,8% y 7,3%.

Dentro de los sectores ligados a la extracción de recursos, la pesca crecería a 1,3%, mientras que la agricultura lo haría en 3,4%.

Las otras actividades, como la manufactura, solo tendrían un débil incremento de 2,5%, dado que aún faltan más señales que indiquen la salida de la etapa recesiva que ha ensombrecido el sector industrial por unos cuatro años.

Por otro lado, se espera contar con una balanza comercial equilibrada, porque no se vislumbra un repunte de las importaciones. Con respecto a la inflación, se estima que continuará estable y cerca del 2,3%, mientras que el tipo de cambio cerraría el año en S/. 3,52. A su vez todos los economistas aseguran que el Gobierno no podrá alcanzar su meta de 1,9% del PBI para el déficit fiscal del 2002 y que más bien este se incrementaría hasta el 2,3% del PBI.



Atrás

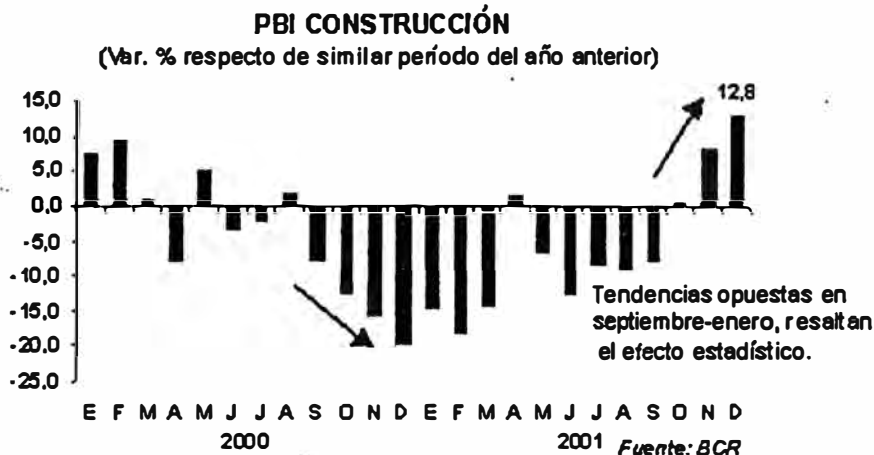
Sector Construcción

Situación Económica y Perspectivas

Febrero, 2002

Sectores
Agropecuario
Pesca
Minería e Hidrocarburos
Construcción
Manufactura
Comercio
Público
Monetario
Externo
Bancario
Seguros

El PBI construcción siguió recuperándose a tasas cada vez mayores, llegando a crecer 12.8% en diciembre, en gran medida debido a inversiones en obras públicas.

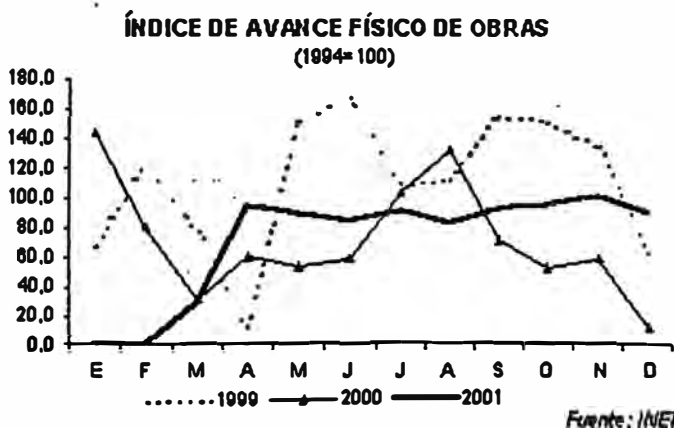


En diciembre se invirtieron US\$16 millones en infraestructura vial (US\$14 millones más que en diciembre del 2000).

Se iniciaron dos nuevas obras del Programa Héroes de la Breña (PHB): los tramos Matucana-San Mateo y La Oroya-Puente Matachico.

Se continuaron las obras de construcción de carreteras: Huancayo-Imperial, Rioja-Tarapoto, Chalhuanca-Abancay, Yura-Patahuasi-Santa Lucía, Olmos-Corral Quemado (tramo I), Cocachacra-Matucana (PHB); y puentes: Ricardo Palma-Cocachacra (PHB), y la variante del Nuevo Puente Internacional Ilo-Desaguadero.

Hubo un mayor desembolso de inversiones en obras públicas, destinados principalmente a la reconstrucción del sur (a través del Banco de Materiales) y construcción de carreteras.



En enero, continuaría el fuerte crecimiento del PBI construcción impulsado principalmente por obras de infraestructura pública. La recuperación de la construcción privada sigue a la zaga.

En enero, el consumo de cemento creció por tercer mes consecutivo, superando, en nivel, al mismo mes en los tres años previos. El crecimiento fue mayor en el sur y en el norte, mientras que

Responde Ricardo Romero, gerente general de ComexPerú.

Si bien es un hecho que el PBI ha comenzado a mostrar una tendencia positiva, principalmente por el efecto Antamina y por el gasto público, el impulso en la demanda interna aún no es suficiente para que esta reactivación se sienta en términos reales. El consumo ha tenido un débil desempeño durante el año pasado, lo cual se ve reflejado en una persistente deflación. Esta debilidad en la demanda también repercute sobre el desempleo abierto en Lima Metropolitana que llegó a 10% entre diciembre del 2001 y febrero del 2002, mostrando una reducción importante en la utilización de mano de obra en el sector servicios (-1.3%). Otra variable de la demanda interna que no ha logrado llegar a niveles de crecimiento apropiados para alcanzar la dinamización de la economía es la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Según cifras del Banco Central de Reserva, este indicador cayó en 3.7% durante el último trimestre del 2001, acumulando así una reducción total de 5.6%. En este ámbito, ComexPerú reitera que es necesario afianzar el crecimiento de la inversión en el Perú, la cual genera empleo sostenible en el largo plazo y reactiva la economía, sin poner en riesgo la estabilidad fiscal nacional. No obstante, dadas las últimas encuestas de rechazo a las privatizaciones (que reflejan un desconocimiento absoluto con respecto a los beneficios de la inversión), el reto de atraer capitales se hace cada vez más difícil.

LA CITA DEL DIA

"Un paso algo apresurado".

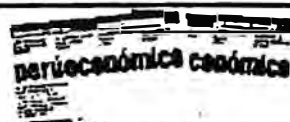
Lourdes Flores, lideresa de Unidad Nacional, sobre el proceso de elecciones regionales que se llevará a cabo en noviembre próximo.

MERCADOS

Símbolo	Cierre	Var%
IGBVL	1,291.5	-0.70
ISBVL	2,062.7	-0.91
Dow J.	10,607.2	+0.86
Nasdaq	1,868.3	+0.76
Nikkei	11,648.0	+0.68

Fuente: BVL, Bloomberg.

La revista mensual que analiza la situación económica actual y sus perspectivas



TIPO DE CAMBIO S/

Interbancario	Cierre	Var%
Compra	3.454	+0.04
Venta	3.455	+0.03

Fuente: Reuters.

Termómetro Sectorial

Cemento

De acuerdo con la Asociación de Compañías Productoras de Cemento (Asocem), a febrero de este año, las ventas acumuladas del 2002 ascendieron a 622,344 TM, lo que representa un crecimiento de 12.83% respecto del mismo período del 2001. De total de productoras, tan sólo Cementos Sur registró una reducción de sus ventas y Cementos Lima las mantuvo en el mismo nivel. En el otro extremo, Cementos Yura tuvo un crecimiento de 73% y Cementos Selva de 116%. En el caso de Cementos Sur y Cementos Yura, ambas de propiedad del Grupo Gloria, algunos analistas sugieren que se evalúe de forma consolidada, pues en el 2001 se decidió modificar las zonas de influencia de cada una de ellas. En términos consolidados, las ventas de cemento del Grupo Gloria crecieron en 40% y se explican básicamente por las obras de reconstrucción del sur el país, iniciadas luego del terremoto de abril del año pasado.

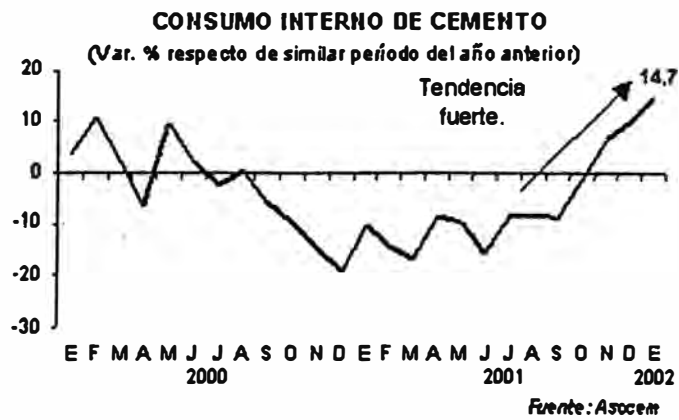
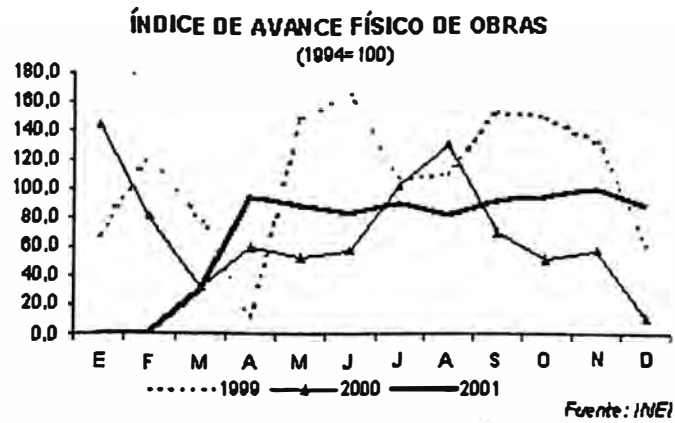
INDICADORES DEL MERCADO DE CEMENTO

(En TM, enero-febrero 2002)

	Producción	Ventas	Despachos
Cementos Lima	255,041	241,592	243,600
Cementos Pacasmayo	118,280	122,763	123,670
Cemento Andino	121,349	122,414	122,465
Cementos Yura	96,106	90,394	90,543
Cementos Sur	25,722	25,327	25,341
Cementos Selva	19,040	19,854	19,926
Total	635,538	622,344	625,545

Fuente: Asocem.

Lima quedó rezagada.



DESPACHOS LOCALES DE CEMENTO

La construcción debe liderar el crecimiento de la economía este año. Sin embargo, este crecimiento recién será más sólido una vez que empiece a crecer con más fuerza en Lima.

Perú y Argentina

Según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, plasmadas en el World Economic Outlook (WEO), el Perú mostró el segundo más bajo desempeño de América Latina en materia de crecimiento en el 2001, siendo superado únicamente por Argentina, país que viene sufriendo una grave crisis durante los últimos cuatro años.

Crecimiento de Latinoamérica PBI real

	2000	2001	2002*
Latinoamérica	4.1	1	1.7
Argentina	-0.5	-2.7	-1.1
Brasil	4.4	1.8	2
Chile	5.4	3.3	3
Colombia	2.8	1.4	2.4
Ecuador	2.3	5.2	3.8
Perú	3.1	0.2	3.7
Venezuela	3.2	2.7	1.8

* Proyecciones del FMI

Fuente: FMI

Elaboración: COMEXPERU

El crecimiento promedio de la región latinoamericana fue estimado por el FMI en 1%, y fue liderado por Ecuador quien mostró un incremento de 5.2%. Perú, como ya es sabido, sufrió prácticamente un estancamiento dado el reducido nivel de crecimiento de 0.2%, lo cual se debió a la baja inversión tanto por parte del sector público como privado, fenómeno que se dio en un proceso largo de transición política que provocó mucha incertidumbre entre los agentes económicos. Sin embargo se puede observar en las proyecciones del WEO para el 2002 que el Perú lidera el crecimiento económico de la región (junto con Ecuador) reveló un Informe de Comex.

Demanda aumentó 0.4% el 2001

DEMANDA Y OFERTA GLOBAL
(Variaciones porcentuales respecto al mismo período del año anterior)



	2001				
	1	2	3	4	TOTAL
Demanda Global	0.7				
1. Demanda interna	-1.8	-1.3	-0.5	0.6	-0.7
a. Consumo privado	1.1	1.5	1.2	1.4	1.3
b. Consumo público	-6.9	-3.0	0.5	7.7	-0.3
c. Inversión bruta interna	-8.5	-11.1	-7.5	-6.5	-8.5
Inversión bruta fija	-11.2	-12.4	-7.3	-2.0	-8.3
i. Privada	-6.4	-7.5	-4.7	-3.7	-5.6
ii. Pública	-31.8	-29.1	-18.2	4.9	-18.7
2. Exportaciones 1/	2.7	3.5	13.5	8.4	7.2
Oferta Global	0.7				
1. Producto Bruto Interno	-2.4	-0.8	1.2	3.0	0.2
2. Importaciones 1/	6.6	0.5	4.3	-4.9	1.5

1/ De bienes y servicios no financieros

Durante el año 2001 la demanda global creció 0.4% impulsada por el crecimiento de 7.2% de las exportaciones tradicionales y no tradicionales, que contrastó con la evolución de la demanda interna que disminuyó 0.7%, informó el BCR.

En el cuarto trimestre del 2001 la demanda global aumentó 1.8% con respecto al nivel del mismo trimestre del 2000, cuando disminuyó 1.1%, como resultado del crecimiento de las exportaciones (8.4%) y, en menor medida, de la recuperación de la demanda interna (0.6%). Esta última se debió al crecimiento de 1.4% del consumo privado así como al aumento del consumo público en 7.7% y de la inversión pública en 4.9%.

El BCR agrega que la inversión bruta interna decreció 6.5%, lo que reflejó una caída de la inversión bruta fija (2%) e inventarios.

La inversión privada disminuyó 3.7%, contrastando las menores importaciones de bienes de capital (17%) con el crecimiento de 6.9% de la actividad de construcción. Sin embargo la inversión privada ha venido registrando menores tasas de decrecimiento desde el tercer trimestre.

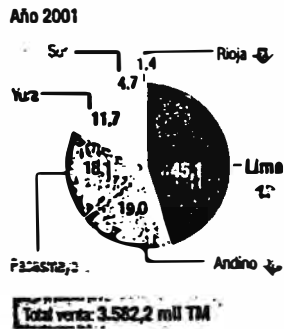
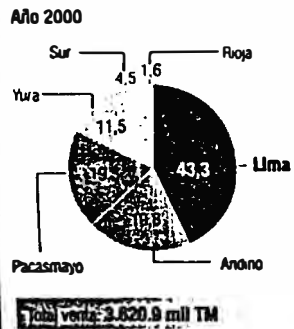
Exportaciones crecieron 8.4%

De otro lado las exportaciones reales de bienes y servicios crecieron 8.4%, en tanto que las importaciones reales cayeron 4.9%. En este último resultado influye la disminución en las importaciones de bienes de capital, que fue mayor en magnitud al incremento en las importaciones de bienes de consumo.

La recuperación de la construcción impulsará la industria cementera

Cómo marcha la producción de cemento

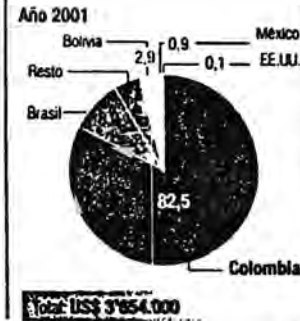
Participación por empresas en la venta total de cemento (%)



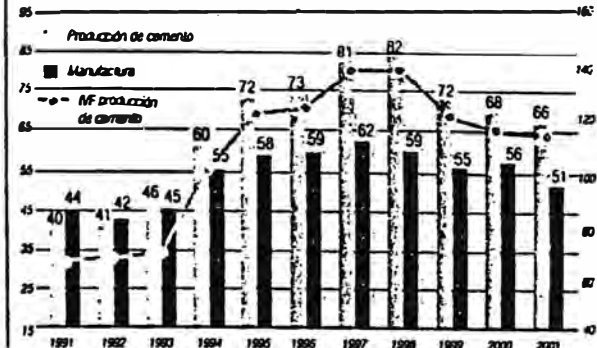
Exportaciones de cemento por países



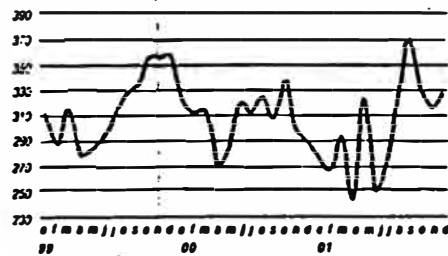
Importaciones de cemento por países



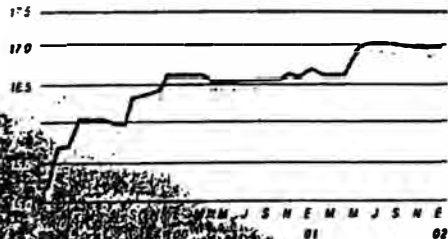
Utilización de la capacidad instalada (%)



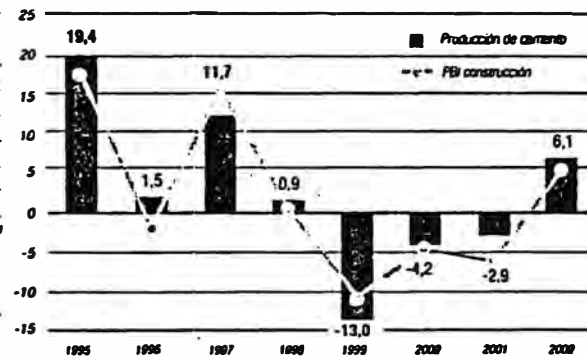
Producción de cemento (miles TM)



Precio promedio del cemento (soles/bolsa)



Producción de cemento (Variaciones porcentuales)



Principales empresas exportadoras de cemento (2001)

Empresas	Peso neto (TM)	Valor CIF (miles de US\$)	%
Cementos Lima S.A.	385.234,7	10.570,0	94,1
Cia. Minera Agregados Calcáreos S.A.	6.358,0	652,6	5,8
Marotazo Espinoza Abraham Carlos	42,5	5,8	0,1
Halliburton del Perú	0,1	0,0	0,0
Total	391.635,3	11.228,5	100,0



ECONOMIA

□ PRODUCCIÓN DE CEMENTO SE INCREMENTÓ 40% EN MARZO

Entre enero y marzo la producción nacional de cemento llegó a 1.043 millones de toneladas, lo que significó un aumento de 25.18% frente a las 833,692 registradas en similar periodo del año pasado, según información de Asocem.

Asimismo las ventas totales de cemento mostraron también un aumento de 20.17% con 1.009 millones de toneladas métricas (TM) frente a las 839,969 del periodo enero-marzo del 2001.

A nivel de empresas destaca el crecimiento en este trimestre de las ventas de Cementos Selva y Yura en 175.23% y 64.12%, respectivamente. En menor proporción está el aumento de las ventas de Cementos Lima en 20.2%, seguido de Cementos Norte Pacasmayo en 9.98% y Cemento Andino en 10.12%. Por el contrario, Cemento Sur muestra un comportamiento negativo en las ventas de cemento en este periodo al registrar una caída de 19.75%.

De otro lado, continuando con la evolución favorable observada desde hace varios meses, la producción de cemento en marzo llegó a 408,097 toneladas registrando un crecimiento de 40% en comparación a las 291,443 de marzo del año pasado. Hay que indicar que en febrero último la producción de cemento mostró un aumento relativo de 17%.

Un comportamiento similar se observó en las ventas totales de cemento en ese mes sumando 387,029 toneladas, lo que representó una expansión de 23.8% en relación a las 312,662 toneladas del mismo mes del 2001.

"Este incremento de las ventas se produce básicamente por las exportaciones de cementos Lima en marzo", dijo un analista del mercado de capitales del Banco de Crédito a Reuters. Las ventas de cemento tienen un fuerte peso en la medición del comportamiento del sector construcción.

Cementos Pacasmayo

Marzo 8, 2002

Analista: Luis Corvera

Nemónico acciones de capital	CPACASC1
Precio (US\$)	0.38
Máx./Mín. Ult. 120 ruedas (US\$)	0.39/0.29
Valor de Mercado (US\$ millones)	148.99

B (Global)	0.289	Precio / Valor Contable	1.38
UPA 01 (US\$)	0.029	PUJ 01	10.09
UPA 02E (US\$)	0.040	PUJ 02E	9.40
UPA 03E (US\$)	0.047	PUJ 013E	8.00

Recomendación	
Banco de Crédito	Mantener
SCH Investment	N.D.
Interfip Bolsa	Mantener

E: Estimado Interfip Bolsa

Empresa. Cementos Pacasmayo (CP) se dedica a la producción de cemento y cal, siendo propiedad del Grupo Hochschild, que posee, a través de Inversiones Pacasmayo, el 61% del capital social de la compañía. En adición a CP, el Grupo Hochschild adquirió Cementos Rioja en 1998 vía privatización, constituyéndola como subsidiaria de CP con la razón social de Cementos Selva.

Al igual que en Cementos Lima, de propiedad del Grupo Rizo-Patrón, existe un contrato de gerencia entre el accionista principal y la compañía. En este caso, CP le remunera a Mauricio Hochschild & Cía. e Inversiones Pacasmayo US\$186,000 y US\$51,500 al mes, respectivamente.

Producción y ventas. CP cuenta con una planta de cemento en el puerto de Pacasmayo con una capacidad instalada de producción anual de 2.3 millones de TM, mientras que su subsidiaria, Cementos Selva, tiene una planta con capacidad para producir anualmente 100,000 TM de cemento. En adición al cemento, que representa el 93% de sus ventas, la empresa produce cal y productos relacionados a la industria de la construcción como clavos, alambres, agregados, concreto, ladrillos, etcétera. Según la Asociación de Empresas Productoras de Cemento (Asocem), durante el 2001, CP produjo 659,374 TM y Cementos Selva, 55,601 TM, lo que representa una contracción de 7% y un incremento de 1%, respectivamen-

te, en comparación al 2000. Dado que la producción es un reflejo de las ventas que puede alcanzar la compañía, es claro que éstas también se contrajeron. Así, en volumen, durante el 2001, CP vendió 649,273 TM y Cementos Selva 52,063 TM, cifras que representaron una contracción de 9% y de 13%, respectivamente, en comparación al 2000. En términos de ingresos, las ventas del 2001 ascendieron a US\$62.34 millones, lo que significó una contracción de 4% respecto de lo registrado el 2000. La menor

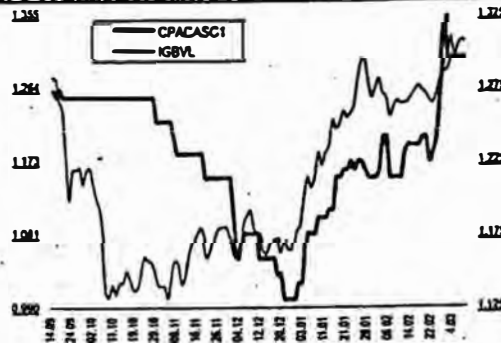
contracción en términos monetarios, en comparación con la del volumen, se debió al ajuste de precios que se realizó durante el 2001. De otro lado, el proceso de centralización de las ventas a través de sus dos distribuidoras (Dino y DinoSelva) se consolidó, al alcanzar éstas la distribución del 82% de las ventas totales. Un año antes, el porcentaje era de 78% de las ventas.

Mercado. Al cierre del 2001, la producción total de cemento alcanzó 3.59 millones de TM, lo que significó una contracción de 3%

respecto del año anterior, no obstante haberse registrado exportaciones por una cantidad nunca antes realizada. Dichas exportaciones fueron realizadas por Cementos Lima y alcanzaron 223,974 TM, que representan, aproximadamente, 20 días de ventas del mercado total. Dicho resultado concuerda con la expectativa que tenían los productores de cemento para el 2001, a pesar de los anuncios de los analistas de que sus ventas se recuperarían a partir del tercer trimestre del 2001.

Perspectivas. Con el objetivo de aumentar sus ventas de este año, CP inició un proyecto de vivienda e incrementó sus ventas a una compañía minera. Ello le permitió en enero elevar en 16% sus ventas, con respecto a las registradas en enero del 2001. De otro lado, el inicio de operaciones de la ampliación de la planta de Cementos Selva le permitió a ésta duplicar sus ventas. El hecho de que, aún con la ampliación, Cementos Selva opere casi al 100% de su capacidad, haría presumir que se podría realizar una ampliación adicional de la planta. Aunque para ello se tendrá que evaluar cómo se desarrolla la competencia que le generan las importaciones de cemento de Brasil, Colombia y Ecuador. En adición a tales oportunidades, están pendientes el relanzamiento del Programa Mivivienda y el impulso de los programas de concesión de proyectos de infraestructura como las redes viales por parte del Gobierno. ■

CPACASC1 (SA) / Septiembre 2001 - Marzo 2002



(US\$ millones)	Dic 99	Dic 00	Dic 01
Balance general			
Activos	202.01	169.45	159.38
Pasivos	85.04	33.49	48.90
Patrimonio neto	116.97	135.96	110.47
Estado de resultados			
Ingresos brutos	73.35	66.43	62.60
Resultado operativo	25.47	19.50	15.05
Resultado neto	13.82	13.90	11.59
Indicadores financieros			
Resultado neto / Ingresos	0.19	0.21	0.19
Ingresos / Activos	0.36	0.39	0.39
Activos / Patrimonio	1.73	1.25	1.44

El contenido financiero más confiable de Latinoamérica para su Web. ECONOMÁTICA'S COMPANY SNAPSHOT

100% Confiable, 100% Actualizado, 100% Amigable, 100% Imbatible como buscador de empresas; el verdadero valor agregado que le faltaba a su web. Con la calidad y confiabilidad de Economática; más de 2000 departamentos de análisis en el mundo lo confirman. ¿Su Web no está dirigida a los mercados? ¿Por qué no tener la mejor información? ¿Por qué no darle a sus visitantes ese privilegio sin ir a otro Web?.....PIENSELO!!!

Economática's Company Snapshot es 100% finanzas!! Llama - Escribe - Consultel

Telf. 51 1 222-4908 Fax: 51 1 221-7386 latcom@latcom.com.pe
Latcomperú, representante exclusivo de Economática en el Perú.



ECONOMÁTICA

NUESTRO SOFTWARE HACE LA DIFERENCIA

www.economica.com