

Universidad Católica De Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES DE LA EMPRESA SEGUMAS E.I.R.L. AREQUIPA 2018”

Tesis presentada por los bachilleres:

Corrales Guillén, Anny Sussan

Mamani Calcina, Franco Paolo

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración de Empresas

Asesores:

Mg. Midolo Ramos, Wilfredo

Mg. Núñez Rodríguez, Henry

AREQUIPA-PERÚ

2018



Universidad Católica de Santa María

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:135

AREQUIPA - PERU

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 059-EPAE-2018

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Henry Núñez Rodríguez y Mgter. Wilfredo Midolo Ramos, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES DE LA EMPRESA SEGUNAS E.I.R.L. AREQUIPA 2018”** Presentado por los señores: CORRALES GUILLEN, ANNY SUSSAN Y MAMANI CÁLCINA, FRANCO PAOLO.

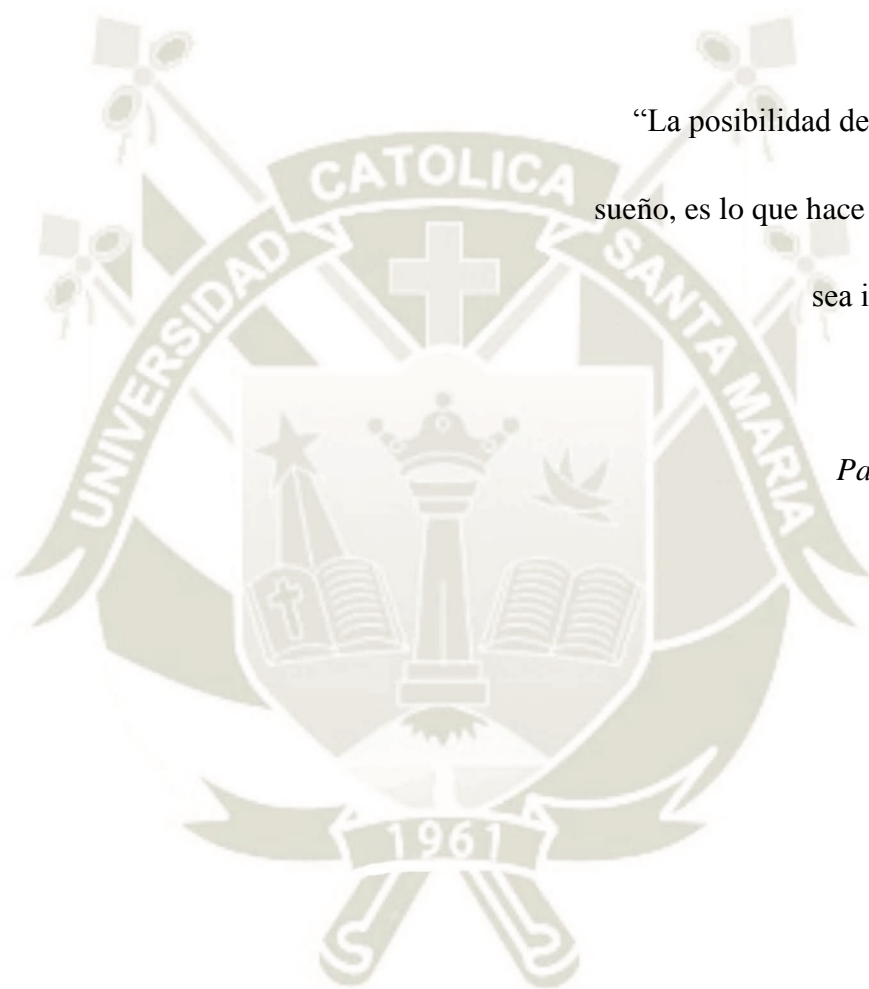
SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por los señores: CORRALES GUILLEN, ANNY SUSSAN Y MAMANI CALCINA, FRANCO PAOLO; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 19 de octubre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA


.....
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“La posibilidad de realizar un
sueño, es lo que hace que la vida
sea interesante”

Paulo Coelho

DEDICATORIA

Agradecido con Dios por darme a mi madre, mi padre y hermano, quienes fueron los que hicieron más de lo que era necesario e hicieron de mí una gran persona con la confianza, respeto y amor que me brindaron.

Franco Paolo Mamani Calcina

Dedico este proyecto principalmente a mi pequeña Chelsea, por su amor y compañía incondicional y ahora desde el cielo de los perritos sé que está muy feliz por mí. A mis bebés Luciana, Mish y Ciri porque son parte importante de mi vida y las amaré por siempre. A mi padre porque sé que este momento es tan especial para mí como para él y sin su perseverancia y paciencia quizá no lo hubiese logrado. A mi madre por su apoyo y amor. A mi hermana Felisa por su apoyo y cariño. A mi hermano John por sus buenos consejos. A José Miguel, el mejor primo del mundo, por sus tantos y sabios consejos. A Paul, por su cariño y preocupación en que finalice este proyecto.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Anny Sussan Corrales Guillen

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater la Universidad Católica de Santa María y a los docentes que nos brindaron el conocimiento y las experiencias para nuestra formación profesional.

A la empresa SEGUMAS E.I.R.L. en especial a la Sra. Mabel Avalos quien nos facilitó la información interna para poder comenzar con nuestro proyecto.



INTRODUCCIÓN

En el Perú son las pequeñas y medianas empresas las que dominan el mercado y son también a las que más les cuesta mantenerse en el mismo. Por este motivo buscamos poder ayudar a aquella empresa que busca generar competitividad con los grandes del sector mediante el desarrollo de un plan estratégico.

La empresa SEGUMAS E.I.R.L. es una empresa comercial que viene buscando destacar en el mercado hoy en día, ofreciendo productos de protección personal y seguridad industrial tanto a empresas comerciales como industriales y personas naturales, sin embargo, no tiene un horizonte claro.

A comienzos la organización contaba con personal cercano al gerente, pero con el tiempo optó por la contratación complementaria de personal calificado, lo cual ayudó a que la empresa siga creciendo. Sin embargo, hasta hace dos años la empresa no tiene un objetivo claro a largo plazo por lo que las áreas que la conforma no se sienten motivadas y esto a su vez deriva en un problema interno que se ha acrecentado.

Según lo antes mencionado se debe plantear estrategias que permitan que las oportunidades y fortalezas sean aprovechadas y potenciadas, minimizando las amenazas y superando las debilidades de la compañía.

Este trabajo de tesis es un aporte a la empresa SEGUMAS E.I.R.L y esperando ser implementado.

RESUMEN

El desarrollo del plan estratégico tomó un tiempo de 12 semanas y se planteó desde un punto de vista operacional a la empresa SEGUMAS E.I.R.L. contando con un estudio de campo de manera interna en su gran mayoría y usando la documentación de la empresa, tales como el Manual de Operación y Funciones.

Nuestro principal objetivo es desarrollar el plan estratégico enfocado a los procesos operacionales para la mejora de la productividad en el trabajo, de esta manera dividimos este trabajo en tres capítulos que constan de lo siguiente:

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento teórico y se indica que el problema principal que surgió en los procesos operacionales es la falta de organización y comunicación interna y se plantean los objetivos e interrogantes que ayudarán a dirigir el rumbo del estudio.

En el segundo capítulo se desarrolla el planteamiento operacional, indicamos que las técnicas necesarias serán la observación de campo y documental, de este modo se evaluará durante un periodo de dos semanas y se recolectará la información necesaria de manera minuciosa.

Por último en el tercer capítulo se desarrolla todo el plan estratégico que consta de la información interna obtenida de la empresa y se resalta la información del área de logística donde las funciones establecidas no son realizadas en su gran mayoría de la manera adecuada y por lo tanto se plantean algunas estrategias que ayudarán a solucionar, tales como mejorar la distribución de funciones, contratar a personal calificado para el área de logística y comunicar a los trabajadores de la empresa la misión y visión de la organización, siendo estas estrategias las más relevantes.

Finalmente, teniendo en cuenta todos los procesos realizados podemos concluir que el plan estratégico realizado a la empresa se logrará implementar con facilidad por la cantidad de trabajadores y los resultados serán observados en el mediano plazo.

PALABRAS CLAVE: Plan Estratégico – Empresa SEGUMAS E.I.R.L. – Procesos Operacionales.

ABSTRACT

The development of the strategic plan took a time of 12 weeks and was raised from an operational point of view to the company SEGUMAS E.I.R.L. having a field study in its internal majority and using the documentation of the company, such as the Operation and Functions Manual.

Our main objective is to develop the strategic plan focused on the operational processes for the improvement of productivity at work, in this way we divide this work into three chapters that consist of the following:

In the first chapter the theoretical approach is developed and it is indicated that the main problem that arose in the operational processes is the lack of organization and internal communication and the objectives and questions that will help to direct the course of the study are set forth.

In the second chapter the operational approach is developed, we indicate that the necessary techniques will be the observation of field and documentary, in this way it will be evaluated during a period of two weeks and the necessary information will be collected in a meticulous way.

Finally, in the third chapter, the entire strategic plan is developed, which consists of the internal information obtained from the company and highlights the information in the logistics area where the established functions are not carried out in the vast majority in the appropriate manner and therefore some strategies are proposed that will help to solve, such as improving the distribution of functions, hiring qualified personnel for the logistics area and communicating the mission and vision of the organization to the company's workers, these strategies being the most relevant.

Finally, taking into account all the processes carried out, we can conclude that the strategic plan made to the company will be easily implemented by the number of workers and the results will be observed in the medium term

KEYWORDS: Strategic Plan - Company SEGUMAS E.I.R.L. - Operational Processes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DICTAMEN APROBATORIO DEL BORRADOR DE TESIS.....	i
INTRODUCCIÓN.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1. PROBLEMA.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. CAMPO.....	2
1.2.2. ÁREA.....	2
1.2.3. LÍNEA.....	2
1.2.4. TIPO DE PROBLEMA.....	2
1.2.5. VARIABLES.....	2
1.2.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE.....	2
1.2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	2
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	3
1.2.6. INTERROGANTES BÁSICAS.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	5
1.5. MARCO CONCEPTUAL.....	6
1.5.1. ANTECEDENTES.....	9
1.6. HIPÓTESIS.....	11
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	12
2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	12
2.2. ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS.....	12
2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	13
2.3.1. ÁMBITO.....	13
2.3.2. TEMPORALIDAD.....	13
2.3.3. UNIDADES DE ESTUDIO.....	13
2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	13
2.4.1. EN LA PREPARACIÓN.....	13
2.4.2. EN LA EJECUCIÓN.....	14
2.4.3. EN LA EVALUACIÓN.....	14
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	15
3.1. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA: AMOFHIT.....	15
3.1.1. ADMINISTRACIÓN.....	19
3.1.2. MARKETING Y VENTAS.....	23
3.1.3. OPERACIONES Y LOGÍSTICA.....	26

3.1.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD.....	42
3.1.5. RECURSOS HUMANOS.....	44
3.1.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	52
3.1.7. TECNOLOGÍAS E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	53
3.2. ANÁLISIS PESTE.....	54
3.2.1. FUERZAS POLÍTICAS.....	54
3.2.2. FUERZAS ECONÓMICAS.....	58
3.2.3. FUERZAS SOCIALES.....	62
3.2.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS.....	68
3.2.5. FUERZAS ECOLÓGICAS.....	70
3.3. FORMULACION DE MATRICES.....	73
3.3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	73
3.3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	74
3.3.3. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA).....	76
3.3.4. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA).....	80
3.3.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE).....	84
3.3.6. MATRIZ DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE).....	86
3.3.7. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MPCE).....	88
3.4. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	91
3.4.1. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.....	91
3.4.1.1. OBJETIVO A LARGO PLAZO 1.....	91
3.4.1.2. OBJETIVO A LARGO PLAZO 2.....	91
3.4.1.3. OBJETIVO A LARGO PLAZO 3.....	92
3.4.1.4. OBJETIVO A LARGO PLAZO 4.....	92
3.4.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	95
3.4.3. POLÍTICAS PARA CADA ESTRATEGIA.....	97
3.4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	99
3.4.5. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN.....	99
3.4.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE.....	100
3.4.7. ANÁLISIS SUSTENTATORIO DE LAS ESTRATEGIAS RETENIDAS... ..	100
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118

ÍNDICE DE IMÁGENES

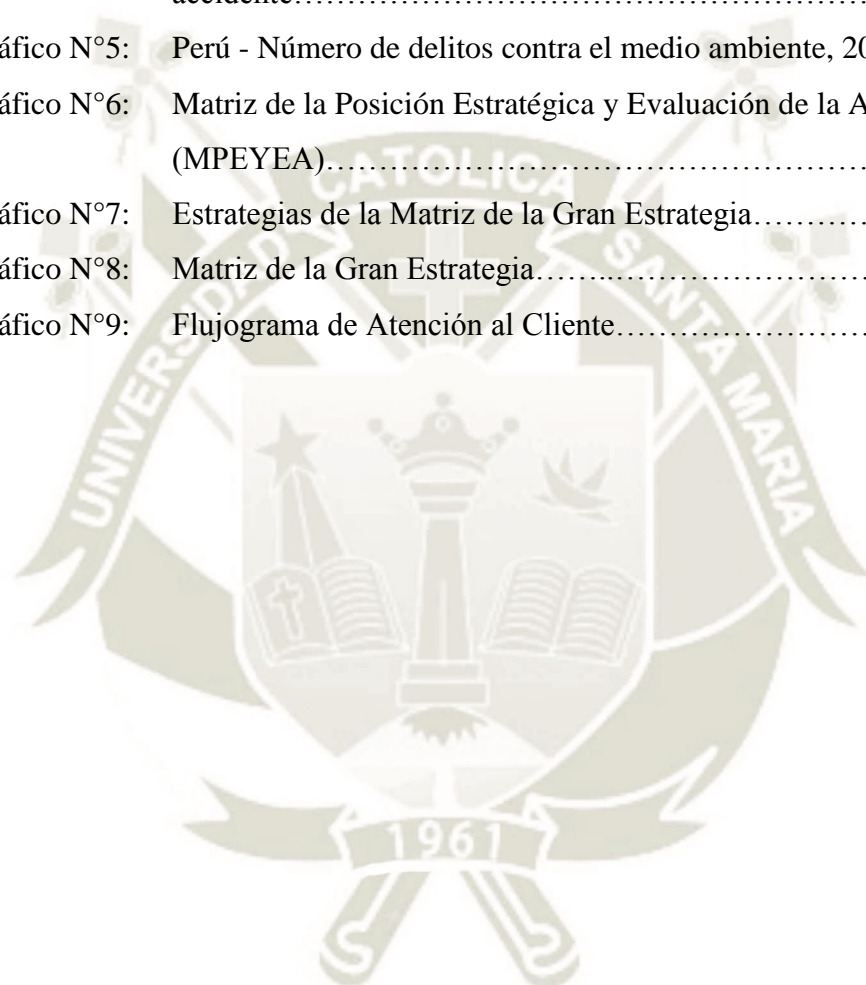
Imagen N°1	El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	9
Imagen N°2	Ficha de Observación.....	12
Imagen N°3	Logo de SEGUMAS E.I.R.L.....	15
Imagen N°4	Organigrama de SEGUMAS E.I.R.L.....	16
Imagen N°5	Guantes.....	28
Imagen N°6	Cascos de Seguridad.....	29
Imagen N°7	Lentes claros y oscuros.....	30
Imagen N°8	Mameluco.....	31
Imagen N°9	Botiquín.....	31
Imagen N°10	Botiquín Maletín.....	32
Imagen N°11	Kit Anti-derrame.....	32
Imagen N°12	Candados de Seguridad.....	33
Imagen N°13	Conos.....	33
Imagen N°14	Cintas de señalización.....	34
Imagen N°15	Camillas de rescate.....	34
Imagen N°16	Botas de Seguridad PVC.....	35
Imagen N°17	Botas de Seguridad.....	35
Imagen N°18	Tapones Auditivos.....	36
Imagen N°19	Orejeras.....	36
Imagen N°20	Respiradores.....	37
Imagen N°21	Bloqueador Solar.....	38
Imagen N°22	Buzos desechables.....	38
Imagen N°23	Trajes de Cuero.....	39
Imagen N°24	Malla Cercadora.....	39
Imagen N°25	Almacén de SEGUMAS E.I.R.L.....	40
Imagen N°26	Oficinas de SEGUMAS E.I.R.L.....	43
Imagen N°27	Marco Conceptual de la Desnutrición Infantil.....	63
Imagen N°28	Despliegue de Infraestructura sesgada a una zona geográfica (Costa).....	69
Imagen N°29	Misión.....	103
Imagen N°30	Visión.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1:	Operacionalización de variables.....	3
Tabla N°2:	Técnicas e instrumentos.....	12
Tabla N°3:	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	73
Tabla N°4:	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	75
Tabla N°5:	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	77
Tabla N°6:	Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA.....	81
Tabla N°7:	Matriz de la Decisión Estratégica (MDE).....	87
Tabla N°8:	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	89
Tabla N°9:	Visión, Objetivos de Largo Plazo y Corto Plazo.....	94
Tabla N°10:	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.....	96
Tabla N°11:	Políticas para cada estrategia.....	98
Tabla N°12:	Tiempo de Recorrido.....	107
Tabla N°13:	Cronograma de Reparto de Mercadería al Cliente.....	108
Tabla N°14:	Perfil del Asistente de Logística.....	109
Tabla N°15:	Perfil del Asistente de Ventas.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1:	Deuda Pública Bruta y Neta 2015 - 2017(% del PBI).....	54
Gráfico N°2:	PBI Economías Avanzadas (Miles de Millones Dólares PPP).....	59
Gráfico N°3:	Cambio de la Riqueza de los Hogares (Billones de US\$).....	60
Gráfico N°4:	Perú-Notificaciones de accidentes de trabajo según forma del accidente.....	67
Gráfico N°5:	Perú - Número de delitos contra el medio ambiente, 2008-2014....	71
Gráfico N°6:	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	83
Gráfico N°7:	Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia.....	84
Gráfico N°8:	Matriz de la Gran Estrategia.....	85
Gráfico N°9:	Flujograma de Atención al Cliente.....	101



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA

La falta de un plan estratégico en la empresa comercial SEGUMAS E.I.R.L. para la mejora de sus procesos operacionales en la ciudad de Arequipa 2018.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa SEGUMAS E.I.R.L. vienen comercializando en el mercado diversos productos de Equipos de Protección Personal (EPP's) y Seguridad Industrial, pero sin contar con un plan estratégico que le ayude a poder lograr sus objetivos en el mercado donde cada día surge un nuevo competidor o el resurgimiento de uno antiguo.

Cada uno de los competidores tiene una estrategia definida; ya sea por la trayectoria que presenta, es decir por los años de experiencia que viene desarrollando sus funciones dentro o fuera del territorio peruano, o por el gran comienzo que se proponen las nuevas empresas competidoras que ingresan a un nuevo mercado pero ya debidamente estudiado.

Una prueba reciente de ello es que en el 2017 las ventas se mantuvieron con respecto al año 2016, sin embargo en años anteriores se presentó un crecimiento de las ventas en relación al año anterior generando cada vez mayor ganancia, lo cual es preocupante para toda la organización debido a que se genera la incertidumbre frente al año 2018.

El motivo principal fue los tiempos de entrega de mercadería al cliente, los cuales no se respetaban en su mayoría, por lo que generaba una mala imagen al negocio y esto traía consecuencias negativas a la empresa y a sus trabajadores. Además la falta de coordinación de las diversas áreas ha generado problemas que perjudicarían a futuro si es que no son solucionadas, y esto a su vez genera conflicto en cuanto a las tareas que realiza cada área al no tener un claro y sencillo conocimiento de sus

funciones, era sabido que había generado un grave problema interno pero no había sido solucionado adecuadamente.

Debido a que se seguía manteniendo el problema y paralelamente el desarrollo de varios competidores, la empresa viene desarrollando sus funciones sin contar con un plan estratégico lo que puede llevar a futuro a tener problemas tanto financieros, económicos y organizacionales.

1.2.1. CAMPO: Ciencias Administrativas.

1.2.2. ÁREA: Administración de Empresas.

1.2.3. LÍNEA: Planeamiento Estratégico.

1.2.4. TIPO DE PROBLEMA

Debemos analizar, sintetizar e interpretar la información, por lo que el tipo de problema es explicativo.

1.2.5. VARIABLES

1.2.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Plan Estratégico.

1.2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Mejora de los procesos operacionales de la empresa SEGUMAS E.I.R.L.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	EXTENCIÓN DE LA VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
INDEPENDIENTE	PLAN ESTRATÉGICO	Evaluación interna	Análisis PESTE	Político
				Económico
				Social
				Tecnológico
				Ecológico
		Cinco fuerzas de Porter		
		Evaluación externa	AMOFHIT	Administración
				Marketing
				Operaciones
				Finanzas
				Recursos Humanos
				Sistemas de Información
				Tecnología
Evaluación de matrices	MATRIZ EFE			
	MATRIZ EFI			
	MATRIZ MPC			
	MATRIZ FODA			
	MATRIZ PEYEA			
	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA			
	MATRIZ MCPE			
DEPENDIENTE	MEJORA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES	Elaboración de Estrategias	Factibilidad Operativa	Funcionabilidad Operatividad

Fuente: Elaboración Propia

1.2.6. INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Qué estrategias otorgaría elaborar un Plan estratégico para la mejora de procesos operacionales a la empresa SEGUMAS E.I.R.L.?
- ¿Cuáles son los diversos factores internos que inciden a la empresa SEGUMAS E.I.R.L.?
- ¿Cuáles son los factores externos que influyen directamente a la empresa SEGUMAS E.I.R.L.?

- ¿Qué resultados son los obtenidos al momento de realizar la evaluación de matrices de la empresa SEGUMAS E.I.R.L.?
- ¿Cuáles serán y cómo podríamos implantar estrategias que mejoren los procesos operacionales de la empresa?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La puesta en marcha del plan estratégico ayudará a solucionar los problemas internos tales como el proceso de compra, el atraso de la compra y venta de mercadería, la mala comunicación de las áreas internas de la empresa, las metas de corto y largo plazo y esto tendrá la finalidad de buscar que la organización pueda desarrollar de forma óptima sus funciones.

Debemos tener presente que el estudio que se llevará a cabo permitirá a SEGUMAS E.I.R.L. poder tener mayor productividad y los procesos operacionales se verán involucrados en su totalidad, el estudio se llevará internamente por lo que se necesita ser minuciosos y claros al momento de desarrollar el plan estratégico y cada uno de sus procesos y por lo tanto es esencial que sea realizado por personas externas a la organización y con un criterio imparcial, de otro modo no se obtendrán resultados verídicos.

El presente plan estratégico permitirá a la organización y proveedores una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones. Permitirá pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas. Contribuirá a la creación y definición de valores corporativos como personales, trabajo en equipo, compromiso, calidad, desarrollo humano, comunicación y liderazgo, valores que hacen que cada uno de los trabajadores sea un mejor colaborador y a la vez una mejor persona para la sociedad.

Asimismo, al final del plan estratégico se realizará la selección de las estrategias que serán las más indicadas para implementarlas de modo que ayude a actuar oportunamente, identificando los puntos débiles que afectan en el tiempo de entrega de mercadería, proponer una estrategia que

ayude a solucionar el problema de la falta de comunicación y coordinación de las diversas áreas. Aplicando los amplios conocimientos estratégicos, se propondrán las soluciones más óptimas que se puedan aplicar a la empresa, evitando continuar con el problema y brindar una solución a la descoordinación de las áreas involucradas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico para la empresa SEGUMAS E.I.R.L sobre los procesos operacionales para lograr un óptimo funcionamiento de la empresa.

1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Elaborar el Plan estratégico para la mejora de procesos operacionales a la empresa SEGUMAS E.I.R.L.
- Comprender los diversos factores internos que inciden en la empresa SEGUMAS E.I.R.L.
- Aplicar y analizar los factores externos que influyen directamente a la empresa SEGUMAS E.I.R.L.
- Evaluar los resultados obtenidos al momento de realizar la evaluación de matrices de la empresa SEGUMAS E.I.R.L.
- Crear estrategias que mejoren los procesos operacionales de la empresa SEGUMAS E.I.R.L.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

a) Estrategia:

“Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 6).

b) Plan estratégico:

“La planificación estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que proveen” (Marianela, 2009).

c) Valores:

Son los principios organizacionales que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización.

d) Visión:

“Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 3).

e) Misión:

“Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quienes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la programación de la situación actual a la futura. Debe incluir, en lo posible, nueve componentes fundamentales” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 3).

f) Código de ética:

“Son los principios de una buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización. La ética es una condición sine qua non para actuar” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 4).

g) Recursos:

“Son las capacidades que necesita la organización con fines operativos para implementar las estrategias, asignándose estos a los OCP” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 6).

h) Procesos Operacionales:

“Son los que se relacionan con las operaciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa. Entre ellos se encuentran aquellos que generan valor en el cliente es decir, asociados a la cadena de valor del producto o servicio. Se trata de procesos clave o fundamentales dentro de la empresa” (Cristina Abril Sánchez, 2006, pág. 268).

i) Estructura Organizacional:

“Es el elemento crítico para lograr implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas. La organización favorece el cambio y la conducción de las

estrategias y finalmente asegura la viabilidad de las mismas” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 6).

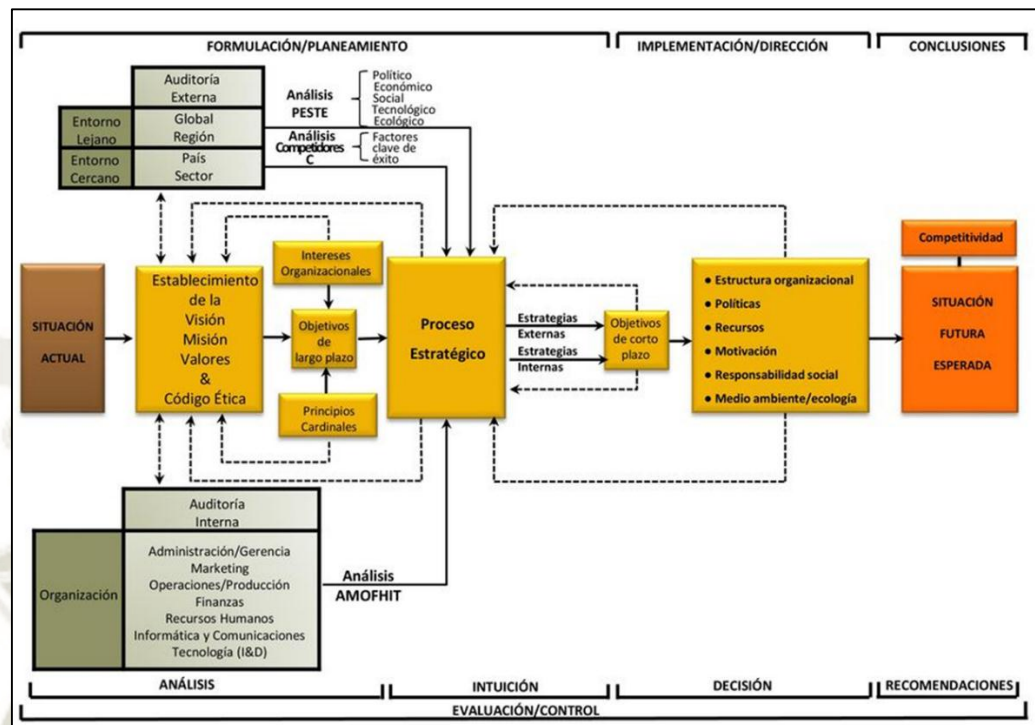
j) Proceso Estratégico:

“Está compuesto por una serie de actividades, que al ser desarrolladas de manera secuencial buscan que se pueda obtener una proyección hacia el futuro y así poder alcanzar la visión establecida.

Este proceso consta de tres etapas:

- Análisis estratégico: en esa etapa se generaran las estrategias que permitirán a la organización hacer su transición desde un presente hacia una situación futura deseada.
- Elección de la estrategia: etapa en la que se llevaran a cabo las estrategias generadas. Se considera la etapa más importante debido a la toma de decisiones.
- Implantación y control: etapa en la que se monitorean las actividades, procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos” (Fernández J. M., 2003, pág. 41).

Imagen N° 1: El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



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

1.5.1. ANTECEDENTES

- “Plan Estratégico para empresa KALITEX S.A.C., Arequipa 2017”, Alejandro Fernández Barreda y José Carlos Polar Belón. Universidad Católica San Pablo 2017.

El trabajo tiene como propósito establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias que se deben utilizar para lograr tal objetivo y finalmente proponer tácticas, pasos e indicadores para las estratégicas. Se tuvo como resultado que el objetivo principal es crecer y diferenciarse de las demás empresas por la calidad de sus productos y servicios, se concluyó que las estrategias principales deben ser las de diferenciación y desarrollo de mercado.

- “Plan Estratégico para la mejora de los procesos administrativos y operacionales del restaurante Fiesta Arequipa en la ciudad de Arequipa 2015”, Ernesto Alonso Tamayo Bolaños, UCSM, 2015.

La investigación tiene como finalidad realizar un plan estratégico para buscar soluciones a los problemas que presenta internamente el restaurante Fiesta Arequipa, desde un punto de vista operacional y administrativo, teniendo en cuenta los factores influyentes para su funcionamiento tanto internos como externos. El estudio conto con el apoyo de información documental relacionada a restaurantes datos culinarios de nuestro país.

- “Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales”, Moisés Barandarián Sánchez, PUCP, 2012.

El objetivo de esta investigación fue buscar el desarrollo sostenible del sector automotriz aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores referentes en Latinoamérica, buscando el bienestar de sus stakeholders e impactando en menor medida en el medio ambiente. Este estudio muestra que muchos de los objetivos planteados son susceptibles de alcanzar, debido a que existen factores que propician las condiciones para su concreción, tales como tratados de libre comercio con países fabricantes, aumento de la demanda de vehículos en el Perú y altos índices de motorización en el Perú.

- “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Retail, periodo 2010-2014”, Carlos Ivan Leiva Maturana, Universidad de Chile, 2010.

El principal objetivo de esta investigación consiste en la elaboración de un plan estratégico para la empresa de Retail Flores

Corp. S.A., para el periodo 2010-2014. Parte importante de esta investigación se enmarca dentro del proceso de profesionalización y reestructuración en el que se encuentra hace 2 años la empresa, lo que ha permitido progresar en diversos temas en el ámbito estratégico como de gestión.

- “Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa RHENANIA S.A en la ciudad de Quito”, Karina Elizabeth Tobar Arias, Escuela Politécnica Nacional, 2007.

El presente trabajo se encuentra constituido por cuatro capítulos en los que se detalla las diferentes actividades realizadas en la empresa. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de organización. Los cumplimientos de los objetivos deben ser materializados a través del plan estratégico que plantee soluciones a algún problema de Rhenania S.A. o para mejorar la gestión del negocio.

1.6. HIPÓTESIS

Dado que la empresa comercial SEGUMAS E.I.R.L. conoce acerca de sus puntos débiles en cuanto al retraso en el tiempo de entrega y la falta de coordinación en sus áreas la cual no permite un correcto funcionamiento de la organización, se realiza el estudio de los procesos operacionales extrayendo información interna de la empresa y evaluándola mediante diferentes matrices que ayudarán a solucionarlos.

Es probable que con la elaboración de un plan estratégico la organización mejore los procesos operacionales durante el transcurso del desarrollo del plan durante el presente año 2018.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Tabla N° 2: Técnicas e instrumentos

TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Observación Documental	Ficha de Observación	Internet
		Documentales
		Revistas
		Libros
		Periódicos
Observación de Campo	Cámara fotográfica	Administración
		Compras
		Ventas
		Cobranza
		Facturación
		Logística
		Distribución

Fuente: Elaboración Propia

2.2. ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS

Imagen N° 2: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACION

Ubicar el nombre de la persona a cargo de llevar esta ficha de observación.

Nombre:

Fecha:

Recolección de información por área de la empresa SEGUMAS E.I.R.L.

AREA DE			
Tiempo de labores del trabajador:			
Zona de Trabajo:	Oficina	Almacén	Campo
Misión y Visión conocidas por el trabajador:			
-Observaciones			
Funciones principales desempeñadas:			
-Observaciones			
Satisfacción del Trabajador:			
-Observaciones			

*Se tomará en cuenta todos los detalles vistos y ocurridos durante el proceso de observación.
*Esta ficha de observación es utilizada con fines exclusivamente de estudio.

Fuente: Elaboración Propia

2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.3.1. ÁMBITO

La aplicación de las técnicas e instrumentos de estudio tuvo lugar en la dirección de la empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Región: Arequipa.

Departamento: Arequipa.

Provincia: Arequipa.

Distrito: José Luis Bustamante y Rivero.

2.3.2. TEMPORALIDAD

El plan estratégico a realizarse tuvo lugar en el presente periodo 2018, teniendo un previo conocimiento del funcionamiento interno de la empresa, pero no en su totalidad. Abarcamos dos meses abril y mayo transcurso de tiempo donde se desarrollarán las diversas técnicas de estudio.

2.3.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio fueron los mismos trabajadores de la empresa SEGUMAS E.I.R.L. quienes fueron nuestra fuente principal de la información.

2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. EN LA PREPARACIÓN

Se obtuvo un permiso especial de parte de la gerencia en la empresa donde se realizó el estudio, la cual ya ha sido conversada con anterioridad.

Se estableció una cercanía con los trabajadores y sus labores diarias, para ello fue importante frecuentar al centro de trabajo, pero solo acudiendo durante 4 horas diarias.

2.4.2. EN LA EJECUCIÓN

Se comenzó a recolectar información mediante los instrumentos indicados anteriormente, de esta manera quedó registrados los datos obtenidos de los trabajadores, siendo ellos la fuente primaria.

Además, se realizó la recolección de información de fuentes secundarias, para poder estar al tanto de los factores externos que también pueden estar afectando al ambiente laboral. Asimismo, la recolección de la información de campo fue de suma importancia, por tal motivo la información obtenida fue apuntada en un archivo de computador y/o cuaderno para posteriormente procesarla e interpretarla en una base de datos.

2.4.3. EN LA EVALUACIÓN

Finalmente, se tuvo mucho cuidado con la información obtenida de los trabajadores, siendo ellos la fuente primaria, así como de las otras fuentes de información para su estudio e interpretación. Esto ayudó a tener una visión clara de los problemas que tiene la empresa la cual se presentó en el borrador de la tesis además de su posible solución.

CAPITULO III: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA: AMOFHIT

SEGUMAS es una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada la cual cuenta con domicilio fiscal en Mza. H Lote. 20 Urb. Ministerio Agricultura José Luis Bustamante Y Rivero – Arequipa y donde se encuentra realizando sus actividades desde Octubre del 2010 hasta el presente, hasta el día de hoy solo cuenta con un establecimiento ubicado en la dirección indicada anteriormente.

Imagen N° 3: Logo de SEGUMAS E.I.R.L.

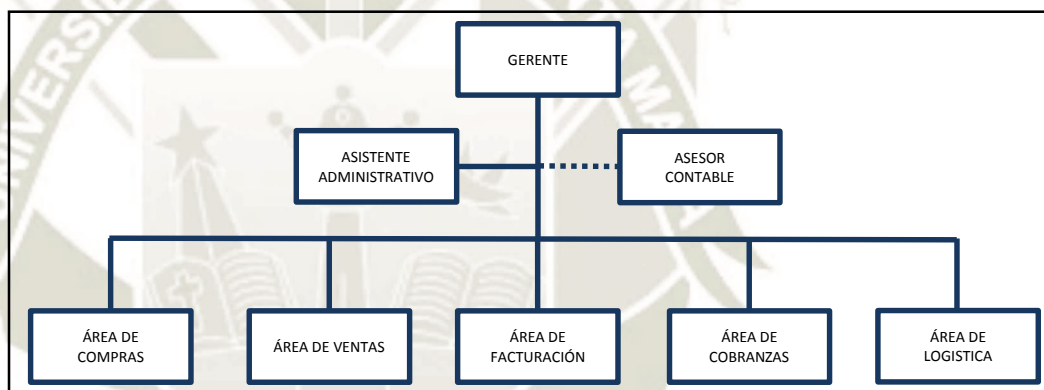


Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Siendo considerada una MYPE cuenta con 7 trabajadores, la empresa presenta un organigrama de dos niveles jerárquicos que están compuestos por:

- Gerente General
- Asistente Administrativo
- Dpto. de Compras
- Dpto. de Ventas
- Dpto. de Facturación
- Dpto. de Logística
- Dpto. de Cobranzas

Imagen N° 4: Organigrama de SEGUMAS E.I.R.L.



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

En el organigrama se ve cómo se encuentra estructurada actualmente la empresa que también tiene entre sus colaboradores a un asesor contable quien es una persona externa a la empresa, la cual es un prestador de servicios y por tal motivo no se encuentra incluido en las planillas de los trabajadores.

OBJETIVOS

- Lograr alto grado de fidelidad frente a los clientes en el mercado competitivo.
- Aumentar las ventas en 10% en los próximos 6 meses.
- Aumentar la cartera de productos para la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Generar nuevos clientes en los nuevos mercados del sector de EPP's (Equipos de Protección Personal).

VALORES

- Trabajo en Equipo

Nuestra organización, como una comunidad, es importante para realizar un buen trabajo y cumplir los objetivos trazados, lo cual contribuye al crecimiento de la empresa y de esta manera, todos se ven involucrados en el éxito que se obtiene.

- Respeto

Es primordial conocer que todos son necesarios y el respeto tanto con los trabajadores como con los clientes se debe mantener para establecer buenas relaciones, por tal motivo todos son tan importantes para el funcionamiento oportuno del negocio.

- Puntualidad

Conocemos la importancia del tiempo por lo que consideramos que estar anticipado ante la adversidad es importante para poder establecer buenos vínculos laborales. La puntualidad tanto para el servicio como la entrega serán siempre piezas claves y fundamentales, generando la atención eficaz y eficiente frente a cualquier situación adversa.

- Responsabilidad

Cumplimos nuestro trabajo de manera oportuna y efectiva para poder seguir contribuyendo con el desarrollo organizacional. La responsabilidad y el compromiso son factores que se establece como absolutamente necesarias para demostrar la competitividad y estar enfocados a generar buenos vínculos laborales.

- Integridad

Es fundamental respetar nuestro compromiso y demás valores que se resalta de esta manera, con una buena impresión y una forma de ser correcta se logra generar los factores adecuados tanto como para el presente, como para futuras relaciones.

- Confianza

Conocemos que los buenos vínculos laborales siempre se deben de establecer con claridad y confianza para fortalecer la preferencia y fidelidad de nuestros clientes. Se establece un ambiente cálido y sobre todo comunicativo con las personas involucradas, de esta manera mantenerse informado y comunicado hacen que todo sea claro y se fortalezca aún más la confianza.

CÓDIGO DE ÉTICA

Para SEGUMAS E.I.R.L. lo importante es compromiso, integridad, y respeto con las personas.

El compromiso con la empresa va acompañado con la integridad en el trabajo de esta manera se realiza las funciones con mucha dedicación y siempre buscando realizar lo correcto y oportuno, buscando reflejar todo esto del mismo modo frente a los clientes.

El respeto debe mantenerse por equidad frente a todas las personas para posteriormente generar un ambiente cálido para con el

cliente, además de mantener un interés en cubrir todas las expectativas del mismo.

Cabe resaltar que todos los colaboradores son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa, es por ello que se necesita contar con ellos durante el proceso de venta y entrega de mercadería y de esta manera poder tener una atención eficaz y eficiente.

De este modo buscamos ser una empresa considerada en la mente del consumidor en el amplio mercado competitivo, tanto para empresas industriales, consorcios, sociedades mineras, así como para clientes individuales.

3.1.1. ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Gerencia es la primera línea de jerarquía en la empresa que mantiene la comunicación con las diversas áreas por las que se conforma, de este modo mantiene una comunicación directa con todos y siendo la única línea que cuenta con personal al mando.

Para tener un horizonte establecido de la empresa, la dirección estableció la misión y visión que se ha mantenido desde el comienzo de las funciones de la empresa a conocimiento de cada área. Sin embargo, son los trabajadores quienes tienen que hacer posible el principal objetivo (visión) en un trabajo coordinado y previamente supervisado para lograr alcanzar la meta de la organización.

MISIÓN

“Nuestra misión es brindar asistencia profesional en la prevención de riesgos y la preservación de seguridad y salud de los colaboradores del rubro minero, industrial, entre otros: siendo proveedores de “Equipos de Protección Personal”, ofreciendo asesoría en calidad, uso y cuidado de los mismos.”

VISIÓN

“Posicionar a SEGUMAS E.I.R.L. como líder en el suministro de Equipos de Protección Personal, enfocándonos en el servicio al cliente, la calidad del producto y la rapidez y la atención.”

La administración según Henri Fayol realiza cinco funciones gerenciales las cuales son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, donde indicamos como son desarrolladas por la administración.

PLANEACIÓN

La gerencia de forma interna realiza una reunión cada 3 o 4 meses indicando las metas logradas y las nuevas metas trazadas a corto plazo (3 a 4 meses). Normalmente se realizan al comienzo de cada año, a medio año, y al culminar el año, esta reunión es llevada dentro de la empresa y en algunos casos la gerencia ve por conveniente cuando tener reuniones adicionales.

Los objetivos son trazados cada año de forma verbal y se indica un antes y un después frente a todos los trabajadores, y al mismo tiempo se dialoga con los colaboradores para tener información relevante sobre las metas en cada área de la empresa o para aclarar dudas al respecto.

Al final de cada año la reunión de la organización se realiza para la felicitación y celebración de las ventas logradas durante el periodo, en el caso de que las haya o por el contrario para indicar los errores que se cometieron y para fortalecer las debilidades en las áreas que hayan surgido los problemas.

ORGANIZACIÓN

Cada área realiza sus funciones de acuerdo a las obligaciones que se les fueron encomendadas al comienzo de cada año o de acuerdo a órdenes directas de la gerencia que pueden variar de acuerdo a las necesidades que se presentan internamente y que buscan siempre lograr

el objetivo de la empresa durante el transcurso del tiempo, y afectan a toda la organización.

Todos trabajan en conjunto con gerencia y ante cualquier duda sobre los diversos procedimientos extraordinarios, es decir que suceden raras veces, se consulta para poder proceder de la manera que esta misma crea recomendable donde los resultados de esta decisión no necesariamente son los más óptimos o incluso no necesariamente involucra a una sola área.

DIRECCIÓN

La empresa tiene una gerencia analítica que se ha ido manteniendo desde los inicios, esto quiere decir que trabajan en base a la información que se obtiene y de acuerdo a esto brindan variedad de soluciones a corto plazo donde seleccionan la que se crea más oportuna en el momento. Sin embargo, tienen una orientación técnica, una tendencia autocrática, y sobretodo enfatiza el control por lo que puede ocasionar que ante una dificultad la gerencia sea la encargada de solucionarla o perjudicarla aún más.

En algunas oportunidades los trabajadores son los encargados de brindar tanto el problema que se genera y al mismo tiempo brindar las soluciones que se creen más oportunas, sin embargo es decisión de la gerencia tomar la recomendación o dejarla de lado por lo que el control.

COORDINACIÓN

La organización mantiene un vínculo con la gerencia y es aquí donde se comunican los contratiempos que puedan surgir o inconvenientes por más mínimos que sean, es de este modo que se logra la coordinación y/o el trabajo en equipo que se desarrolla dentro de la empresa.

En cuanto a la coordinación en general, cada área está influenciada por otra diferente y normalmente este trabajo en equipo requiere mantenerse a su más alto nivel, esto nos indica que cuando un área no logra cumplir tan sólo una de sus funciones perjudica a toda la empresa y ante estas dificultades se necesita brindar una solución que va dirigida por gerencia, quien es la que se encargada de hacer que las áreas de la empresa trabajen para un mismo propósito, o para solucionar los conflictos internos de cada área.

Sin embargo, en todas las áreas de la empresa no siempre se logra este objetivo debido a que la comunicación entre las áreas es deficiente debido a que las funciones se realizan de forma desorganizada y/o de manera atrasada cuando no se enfatiza.

CONTROL

Para establecer el control de gerencia sobre las áreas que la conforman, regularmente se encarga de hacerlo cuando las áreas no cumplen eficientemente su función, es decir que no realizan sus obligaciones diarias que conocen por el manual de funciones, o que se le fueron asignadas especial y personalmente de parte de gerencia.

La gerencia no establece parámetros para las áreas debido a que considera que al ser una pequeña empresa todo se nota claramente en el proceso, de este modo ante alguna irregularidad que surja en el transcurso de sus funciones, esta es la encargada de resaltar la obligación que no se tuvo en cuenta.

Sin embargo gerencia fija una meta de ventas e involucra directamente al área de ventas por lo que las demás áreas se encuentran con poca atención de parte de gerencia y sólo se evidencian los problemas cuando ya son de mayor grado y perjudican a las demás áreas.

FORTALEZA

- Administración de la empresa: La gerencia es analítica esto quiere decir que trabajan en base a la información que se obtiene y de acuerdo a esto brindan variedad de soluciones a corto plazo donde seleccionan la que se crea más oportuna en el momento.

DEBILIDAD

- Misión, visión no son claras y sencillas.

3.1.2. MARKETING Y VENTAS

El marketing es llevado por gerencia, donde lleva la administración de publicidad en internet la cual no se desarrolla en su totalidad, y además es la encargada de buscar oportunidades en el mercado donde varias empresas industriales realizan una convención donde varias empresas exponen sus productos.

La publicidad en internet se lleva por medio de una página web donde se exponen información muy básica sobre productos que se ofrecen, números telefónicos y correo electrónico para el contacto con el personal de ventas. Siendo la página web la siguiente: <http://www.segumas.com.pe>

En cuanto a la gestión que se tiene sobre esta página es mínima, debido a que no se actualiza la información sobre los nuevos productos que se tienen y sobre fichas técnicas, las cuales son información específica y más detallada de cada producto ofrecido, que la mayoría de compradores solicitan de los productos y es por tal motivo que se le tiene que adjuntar en un e-mail o de manera impresa, por lo que es una página solo de información y se actualiza aproximadamente cada 6 meses aunque desde el año pasado se ha ido dejando de lado poco a poco.

También se brinda marketing de nuestra empresa a través de la exposición de los productos que se ofrecen, se realiza una vez al año

donde varias empresas proveedoras de EPP's (Equipos de Protección Personal) se reúnen e interactúan con los diferentes futuros clientes. Normalmente es realizada por el sector industrial donde por medio de un concurso seleccionan a las empresas proveedoras. La gerencia hace la función de exponente, aunque en algunas ocasiones las realiza con el área de ventas para brindar mayor información.

El marketing utilizado en las exposiciones de productos han atraído nuevos clientes durante varios años, y ha ayudado al crecimiento de las ventas en gran parte siendo una fuente principal de ingresos.

A su vez el Área de Ventas es el área que mantiene un primer contacto con el cliente y es el responsable de que se le atienda lo que el cliente necesita en el momento que lo necesita. Ventas se encarga de realizar las cotizaciones para que el comprador emita la orden de compra para posteriormente dar el pedido a facturación para que se le pueda atender con el procedimiento más adecuado.

PRECIOS PERSONALIZADOS.

Cada cliente necesita productos distintos y con cantidades distintas, debido a las diferentes funciones que realizan los compradores o sólo lo necesitan para realizar un trabajo específico sea un proyecto grande o un proyecto pequeño. Sin embargo, cuando se realizan pedidos de productos en grandes cantidades se procede a realizar descuentos a este comprador, también ocurre lo mismo para los compradores que son continuos en sus compras y necesitan un producto que no necesariamente lo compran en grandes cantidades, sino que lo compran en reiteradas oportunidades cada periodo de tiempo o en una época determinada (verano, otoño, invierno o primavera). A cada cliente que sea un comprador continuo o que ya tiene cierto tiempo como comprador de SEGUMAS, el área de ventas le realiza un descuento que varía hasta un 15% del valor del producto.

PERIODOS DE TIEMPO PARA LA ENTREGA.

Además indican el periodo de entrega de los productos en caso que el cliente quiera que se le traslade hasta su establecimiento que se encuentre dentro de la región Arequipa.

Es aquí donde depende mayormente del producto que necesita debido a la disponibilidad del mismo que puede deberse a diferentes motivos, que en mayor parte puede deberse a que: son nuevos productos que recién comienzan a venderse a los clientes y se requiere un tiempo para que recién llegue la mercadería y; en algunas oportunidades a que el producto ya no se encuentra disponible por la gran demanda que hubo. De esta manera se estima el tiempo de entrega al comprador de acuerdo a los diversos factores que surgieron y se debe respetar tanto para el comprador como para el vendedor.

REALIZA REUNIONES PERSONALIZADAS CON EL CLIENTE.

Hay que resaltar que la empresa cuenta con clientes tan antiguos como su tiempo de inicio en el mercado y en parte, gracias a esta fidelización de los compradores, ha ayudado a que la empresa mantenga un crecimiento constante e incrementado cada vez más su mercado. Debido a que el área de ventas se siente comprometida con la empresa durante cada mes realiza la visita personal a los nuevos clientes junto con el área de gerencia y es aquí donde establecen el compromiso y fortalecen los vínculos entre vendedor y comprador.

La visita personalizada a los nuevos clientes se da para que conozca acerca de nuestra empresa y se le exponen los diversos productos que se ofrecen priorizando aquellos que son los más eficientes para ser utilizados en el trabajo que desempeña el cliente y los que el cliente desee se les deja como una muestra para que ellos lo puedan utilizar y verificar por ellos mismos sobre las características de tal producto. En cuanto a los clientes antiguos se realiza una visita cada 2 meses con la finalidad de mostrarle nuevos productos que les puedan

interesar y para fortalecer el vínculo establecido de comprador y proveedor, llevando precios más económicos o algún regalo por las compras que realiza continuamente en nuestra empresa.

FORTALEZA

- Atención personalizada por cliente (precios, productos, cantidades): El área de ventas realiza descuentos que varía hasta un 15% del valor del producto ya sea por ser clientes antiguos o por realizar pedidos de grandes cantidades.

DEBILIDAD

- Falta de la gestión de la publicidad web (página web): La gestión que se tiene sobre esta página es mínima, debido a que no se actualiza la información sobre los nuevos productos que se tienen y sobre fichas técnicas, las cuales son información específica y más detallada de cada producto ofrecido.

3.1.3. OPERACIONES Y LOGÍSTICA

La coordinación y trabajo tanto en equipo como en armonía ayudan a generar la eficacia en el desarrollo de funciones de la organización y la eficiencia al desarrollarlas en conjunto y con los menores recursos posibles. Al ser una empresa que cuenta con pocos trabajadores se necesita estar pendiente de lo más mínimo para desarrollar un óptimo trabajo y es esencial un buen clima laboral para incrementar la productividad del negocio.

Detallaremos a continuación las operaciones desarrolladas en la organización para concretar una venta correcta a un proveedor y poner en evidencia el trabajo diario:

- El cliente contacta al personal de ventas por vía telefónica o por enviando un e-mail al correo corporativo donde pregunta por productos que necesita cotizar.

- El área de ventas se encarga de ver que productos son los que el cliente está solicitando y realiza una cotización que se envía con el precio, descripción y usos del producto al cliente quien lo solicitó.
- El cliente se encarga de revisar y realizar el pedido de los productos que necesita por medio de una orden de compra que lo emite la empresa a quien representa.
- El área de ventas recibe la orden de compra y se pone en contacto con el área de facturación quien es la encargada de revisar los productos que necesita para poder facturarlos.
- Después de facturarlos y con su guía de remisión respectiva, los documentos pasan por el área de Logística quien es el encargado de alistar la mercadería para poder entregarla al cliente. En el caso que hubiera un error del sistema y no se cuenta con la mercadería se tendría, el área de Compras se encargaría de buscar al proveedor más cercano para poder completar el pedido.
- Una vez que se cuenta con todos los documentos listos y los productos correctos solicitados por el cliente, se procede a entregarlos por lo que en algunos casos el comprador viene a recogerlos y en otros se entrega hasta la dirección del comprador.
- Finalmente, se procede a realizar el cobro de la factura. En el caso de que el cliente cuenta con línea de crédito se contabiliza a partir de que la mercadería se encuentra ingresada y registrada en el área de logística del comprador; y si no presenta una línea de crédito, primero se debe registrar el pago previo en las cuentas bancarias de la empresa para poder atender los productos solicitados por el comprador.

Posteriormente, el área de Logística es quien se encarga de culminar el proceso de atención del producto y con quien tiene un mayor contacto el comprador, además también se encarga de mantener el orden en el almacén y el principal responsable del movimiento de la mercadería tanto dentro como fuera de la empresa, por tal motivo es el único que tiene el acceso a ella.

Como pudimos observar en el área de logística sólo se encuentra una persona responsable, y es él quien realiza la organización, distribución y entrega de mercadería.

ORGANIZACIÓN DE MERCADERÍA

En cuanto a la organización de la mercadería la empresa cuenta con una cartera de productos que se encuentran organizados por pequeñas áreas dentro del almacén, esta parte es esencial para poder tener siempre clasificada cada tipo de mercadería donde generalmente se encuentran distribuidos y agrupados por la función que cumplen.

PRODUCTOS OFERTADOS

SEGUMAS E.I.R.L. es una empresa comercial es decir realiza la compra y venta de mercadería para lo cual se ha detallado y agrupado los productos los cuales son más vendidos en los últimos 3 años.

- **GUANTES:** Se distinguen en este campo variedad de guantes, de los cuales son utilizados para las diferentes labores del que los emplee. Sin embargo, podemos destacar los guantes para operador, guantes con palma de nitrilo, guantes para soldador, guantes de nitrilo, guantes de cuero, guantes antideslizantes.

Imagen N° 5: Guantes



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **CASCOS:** En cuanto a los cascos existe variedad en cuanto a las marcas que se pueden encontrar, los cuales los más solicitados son 3M, FORTE, MSA y Tridente. Además existen diferentes colores de casco desde los más oscuros hasta los más claros.

Imagen N° 6: Cascos de Seguridad



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **LENTE:** La clasificación que existe dentro de este producto, va de acuerdo a los requerimientos de los diferentes trabajos que pueden desempeñar las diversas empresas industriales. Podemos encontrar lentes anti-empañantes, anti-reflectivos, para soldador, protectores, mono gafas, lentes de malla, y en cuanto a los colores solo tienen dos tipos normalmente, oscuro y claro.

Imagen N° 7: Lentes claros y oscuros



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- MAMELUCOS: En cuanto a este producto podemos destacar que son mandiles fabricados con cuero y generalmente son usados para la soldadura y trabajos que requieran protección en frente a trabajos que sean realizados con metal.

Imagen N° 8: Mameluco



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **BOTIQUINES, KITS ANTIDERRAMES:** Los botiquines contienen productos que cada cliente requiere de acuerdo a sus especificaciones, pueden estar incluidos los productos que ellos deseen. Los kits anti derrame, al igual que los botiquines, también pueden ser personalizados a la forma que el cliente los requiera.

Imagen N° 9: Botiquín



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Imagen N° 10: Botiquín maletín



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Imagen N° 11: Kit Anti-derrame



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **CANDADOS:** Este producto contiene diversidad de modelos y tipos los cuales varían por el tamaño, color y por el material por el cual está

hecho cada candado. En cuanto al material que se encuentran hechos destacan los de metal y los candados dieléctricos, que son aquellos que no son transmisores de electricidad y son requeridos para trabajos especiales que lo requieran.

Imagen N° 12: Candados de seguridad



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- CONOS: Son utilizados para restringir una zona determinada en la vía pública, normalmente encontramos conos de 28 pulgadas y de 32 pulgadas, cada cono contiene cintas reflectivas.

Imagen N° 13: Conos



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **CINTA DE SEGURIDAD:** Para los trabajos que requieran aislamiento son utilizadas las cintas de seguridad, las cuales vienen en dos colores: ámbar que quiere decir advertencia y rojo que significa peligro. Este producto bien en rollos de 30 metros.

Imagen N° 14: Cintas de Señalización



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **CAMILLAS:** Son utilizadas en accidentes para el traslado fácil de personas heridas. Normalmente se realiza la venta de camillas de madera y camillas de plástico. Los colores de este producto varían entre rojo y amarillo de acuerdo al pedido del cliente. En algunas ocasiones se realiza la venta de camillas de malla, que son como canastas.

Imagen N° 15: Camillas de rescate



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **BOTAS:** También realiza la venta de botas o botines de acuerdo por modelo, color y talla, de acuerdo al trabajo que estén realizando o a los diferentes requerimientos que realice el comprador. Incluso se ofrecen botas de jebe tanto de color blanco y negro. Cada calzado que se vende se encuentra con el distintivo que mantiene la punta de acero lo cual lo hace más específico para trabajos industriales.

Imagen N° 16: Botas de seguridad PVC



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Imagen N° 17: Botas de Seguridad



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **TAPONES AUDITIVOS:** Llamados orejeras las cuales son protectores auditivos que se encargan de disminuir el sonido a niveles muy bajos, debido a que el sonido es muy elevado en sus centros donde laboran. Hay dos tipos de orejeras: grandes que rodean la cabeza y cubren mayor parte de la oreja y los pequeños que son como chupones y de adhieren al conducto auditivo.

Imagen N° 18: Tapones Auditivos



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Imagen N° 19: Orejeras



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **RESPIRADORES:** Son utilizados para la protección de las personas contra sustancias que se encuentran en el ambiente donde desarrollan sus actividades. Existen varios tipos y varias marcas de respiradores dependiendo del trabajo que se encuentren realizando, pueden encontrar respiradores sin válvula o con válvula, con filtros o sin filtro, y además dependiendo de las sustancias con las que trabajan existen respiradores específicos para cada tipo.

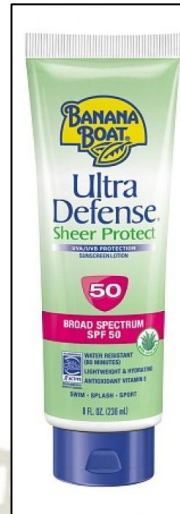
Imagen N° 20: Respiradores



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **BLOQUEADORES:** Encontramos bloqueadores de grado 100, 70, 50 y 30, y en diversas cantidades pueden ser desde 1 litro hasta 70 mililitros, tomando en cuenta siempre el requerimiento que tenga el comprador.

Imagen N° 21: Bloqueador solar



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **BUZOS DESECHABLES:** Estos buzos son mamelucos hechos de poliuretano, en algunos casos presentan capucha. Se encargan de proteger de sustancias líquidas no químicas, debido a que no permite que tenga contacto con la piel y la ropa. Son usadas mayormente en trabajos con pintura, líquidos, agua entre otros.

Imagen N° 22: Buzos desechables



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **TRAES DE CUERO:** Normalmente se utilizan para la soldadura, al igual que la ropa se diferencia por la talla solamente. En este punto existen diferentes modelos de acuerdo al trabajo que se realice por el cliente.

Imagen N° 23: Trajes de cuero



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

- **MALLAS CERCADORAS:** Este producto es utilizado para las zonas de construcción para dividir la zona de peligro de las personas en una determinada área. Se realiza la venta de dos tipos de malla, las cuales se diferencian por su peso, pero cumplen la misma función.

Imagen N° 24: Malla Cercadora



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

Se clasifican de acuerdo al modelo, talla del producto, color, marca, entre otras distinciones. La empresa cuenta con un almacén donde se distribuye los productos de la mejor manera, habiendo además uno más pequeño donde se ubican productos que son más pequeños que pueden extraviarse con facilidad. Sin embargo, el movimiento de mercadería es muy continuo y esto ha llegado a provocar un desorden en el almacén de manera involuntaria lo que conlleva a un atraso en la entrega de mercadería al comprador.

Imagen N° 25: Almacén de SEGUMAS E.I.R.L.



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA

La distribución de la mercadería para su posterior entrega, dejando de lado los clientes que vienen personalmente a recogerla, son los clientes que por la lejanía del local donde se realizan las ventas solicitan se les envíe la mercadería a su establecimiento, siendo de este

modo el único responsable de entregarla el encargado del área de logística.

La distribución depende de la cantidad de la mercadería que solicitan y también de la necesidad del cliente de este modo se realizaría la distribución utilizando de una moto, o camión que son alquilados a la empresa. Cabe señalar que la distribución de la mercadería depende de las órdenes de compra que se entregaron durante el transcurso del día o que quedaron pendientes de días anteriores no existe un cronograma establecido y en su mayoría de veces se realiza el reparto sin una ruta previamente organizada y de acuerdo a estos factores se procede a la entrega de la mercadería lo que conlleva a una desorganización en la distribución de la mercadería.

ENTREGA DE MERCADERÍA

Finalmente para la entrega de la mercadería, aquí son los clientes los encargados de decirnos donde quieren que se les entregue la mercadería debido que no tienen un solo establecimiento sino más de dos en diferentes zonas estas pueden variar en la ubicación debido a que no siempre se ubican en la región de Arequipa, de hecho la empresa tiene clientes que se ubican en la zona sur (Moquegua, Tacna, Cuzco, entre otras).

Para los casos que los clientes se ubiquen en zonas a las afueras de la región, se les envía la mercadería por medio de una empresa de transporte que es designada por el cliente, siendo este el encargado de pagar el flete del traslado hasta su ubicación o en algunas oportunidades se procede a realizar el pago por la empresa pero siempre con previo acuerdo con el comprador. Sin embargo, en algunas oportunidades se tuvo que llevar la mercadería personalmente hasta la zona, principalmente a Moquegua, esto debido a que era una gran cantidad y el flete costaba muy caro para el cliente y además el tiempo de entrega excedía a lo acordado con el cliente.

Por otro lado, la entrega que se realiza dentro de la región se tiene que realizar en los horarios y días que el almacén del comprador nos indica, por el contrario la mercadería no se acepta, aunque en algunas oportunidades es de suma importancia los productos y el cliente recibe la mercadería fuera de sus horarios de entrega provocando un horario irregular en las horas de recepción de mercadería.

Al momento de que el almacén recibe la mercadería, se contabiliza nuevamente para verificar que esté completa y que no falte ningún producto, esto ayuda tanto al comprador como a la empresa a que no haya reclamos por falta de producto posterior a la entrega. Anteriormente, no se solía realizar pero comenzaron a surgir reclamos de parte del cliente lo que conlleva a tomar la medida, por lo que ahora no sucede con mucha frecuencia.

FORTALEZA

- Coordinación entre las diversas áreas: Ayudan a generar la eficacia en el desarrollo de funciones de la organización y la eficiencia al desarrollarlas en conjunto y con los menores recursos posibles.

DEBILIDAD

- Distribución de funciones no reguladas de logística: El área de logística es quien realiza tanto distribución de la mercadería como el orden del almacén esto no permite un funcionamiento óptimo.

3.1.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD

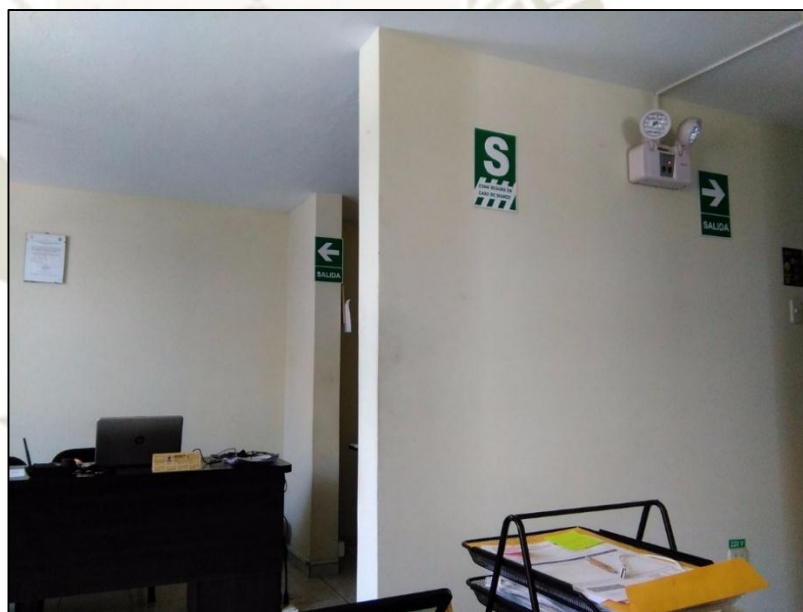
El ingreso y la inversión de la empresa se dan por medio de las ganancias obtenidas por las ventas, por lo que las inversiones dependen de los pagos realizados por los clientes.

Las ganancias extraídas de las ventas son utilizadas para invertir las en el aumento del stock del almacén y en otras ocasiones aumentar la cartera de productos con diversas variedades de mercadería

que son abastecidas por el proveedor. Asimismo, con más del 60% de proveedores se mantiene una línea de crédito que permite a la empresa realizar los pagos una vez transcurridos los días de crédito.

La línea de crédito se obtuvo por superar la meta de compras de un determinado proveedor, y en otros casos se realizó mediante una solicitud entre la gerencia y el proveedor llegando de este modo a un común acuerdo que beneficiaba a ambas partes involucradas. El crédito ofrecido ha ayudado a la organización financiera y a poder programar adecuadamente las obligaciones para con los proveedores y de este modo se controla de manera eficaz los pagos a terceros. Además los descuentos en algunos productos aumentan por este acuerdo, por lo que las ganancias han sido aún mayores.

Imagen N° 26: Oficinas de SEGUMAS E.I.R.L.



Fuente: Empresa SEGUMAS E.I.R.L.

En cuanto a la contabilidad, es llevada por una persona externa a la empresa que ha trabajado desde los inicios del negocio.

Aquí es donde el orden de los documentos de la empresa tienen que estar bien realizados y correctamente organizados, es por ello que para poder facilitar la información al contador el asistente administrativo trabaja en conjunto con él, de este modo se brinda el

apoyo necesario para aclarar las dudas que pudiesen surgir ante cualquier documento (factura, guía de remisión, nota de crédito, percepción o retención) proveniente tanto como de compradores como de proveedores.

Al ser un trabajador externo, no cuenta un horario definido, por lo general su asistencia a la empresa es en las tardes de lunes a viernes llevando la contabilidad de toda la empresa.

FORTALEZA

- Inversión en mercadería de nuevos productos: Los ingresos son utilizados para invertir en el aumento del stock del almacén y aumentar la cartera de productos con varios tipos de mercadería (marca, uso, diseño, funciones y modelo) ofreciendo variedad a los clientes.

3.1.5. RECURSOS HUMANOS

Todo el personal cuenta como mínimo un año trabajando en la empresa, donde cada trabajador ya conoce las funciones a realizar y se desempeña con mayor facilidad en cada una de sus áreas. El trabajador con menos tiempo en la empresa es el Asistente Administrativo quien cuenta con 1 año de trabajo y el trabajador con más tiempo es la Gerencia General y Contabilidad.

Hasta comienzos del año 2018 en el mes de enero la organización contaba con 7 trabajadores los cuales se detallan a continuación y posteriormente las funciones que desempeña cada uno:

- Gerente General
- Asistente Administrativo
- Personal de Ventas
- Personal de Facturación
- Personal de Logística
- Personal de Cobranzas
- Personal de Compras

- **GERENCIA:** Es la función general de la gerencia dirigir, coordinar, supervisar, conducir, evaluar y controlar todas las actividades comerciales y administrativas de SEGUMAS E.I.R.L

Sus funciones específicas:

- Ejercer la representación legal de SEGUMAS E.I.R.L
- Dirigir, coordinar, conducir, supervisar, evaluar y controlar la gestión integral en SEGUMAS E.I.R.L
- Formular y proponer planes para el desarrollo de SEGUMAS E.I.R.L
- Aprobar los contratos individuales de trabajo, así como la resolución de los mismos y despidos de los colaboradores de acuerdo a las normas vigentes.
- Aprobar el pago de obligaciones.
- Controlar el cumplimiento de los manuales, reglamentos, normas y procedimientos aprobados, así como la correcta aplicación de los dispositivos legales.
- Supervisión presencial con el vendedor.
- Control de gastos y planeación de utilidades.
- Realiza el control de fondos, recaudación y ejecución de pagos de obligaciones
- Efectuar el pago a los proveedores
- Custodia los documentos valorados

- **ASISTENTE ADMINISTRATIVO:** Tiene por función general servir de nexo entre la gerencia y los colaboradores y realizar todas las coordinaciones que se le encarguen entre gerencia y colaboradores, clientes y proveedores.

Sus funciones específicas:

- Recibir, registrar, clasificar la documentación que ingresa.
- Recibir, atender y derivar llamadas telefónicas y cualquier otro tipo de comunicación.

- Redactar y digitar cartas u otros documentos de acuerdo a las instrucciones y/o requerimientos.
- Realizar seguimiento de las cartas, u otros documentos que lo requieran.
- Realizar coordinaciones internas entre las diversas áreas de la empresa.
- Controlar que las actividades de venta se realicen de acuerdo a los lineamientos preestablecidos.
- Manejar un directorio de contactos, para clientes y proveedores que debe guardarse por escrito como previsión y si fuese posible un tarjetero de dichos contactos.
- Elabora el registro de los pagos efectuados.
- Registra y custodia los comprobantes de pago, recibos de ingreso, estados de cuenta, detracciones y retenciones.

- **ÁREA DE FACTURACIÓN:** Es la función principal del área de facturación registrar en el sistema de inventarios toda clase de documentos que se emitan por la venta a los clientes a los que SEGUMAS E.I.R.L presta servicios.

Sus funciones específicas:

- Registrar en la base de datos los documentos que deben emitirse al realizar una venta.
- Comprobar si la documentación para la venta está conforme y no presenta ninguna falla.
- Imprimirlos documentos para el traslado y registrar la recepción de la mercadería para el cobro de la misma.
- Mantener en orden y al día los archivadores de documentos tanto de originales como las copias de control administrativo.
- Lleva el registro diario en el cuaderno de ventas de las facturas emitidas.

- **ÁREA DE COBRANZA:** Es la función del área de cobranzas velar porque los pagos se realicen en los plazos establecidos y reducir la morosidad de los clientes a los que SEUMAS E.I.R.L presta su servicio.

Sus funciones específicas:

- Monitorea el pago de los clientes de acuerdo al tiempo establecido por gerencia.
- Elabora correos recordatorios al cliente solicitando la cancelación de sus facturas, en el que deberá indicar el número de factura, el monto y la antigüedad de la misma.
- Realizar un reporte de los pagos a realizar en los próximos días.
- De no realizarse el pago en los plazos convenidos deberá informar a la gerencia y pedir su intervención.

- **ÁREA DE COMPRAS:** Es función principal del área de compras realizar la adquisición y abastecimiento oportuno, en calidad, cantidad, oportunidad y economía de la mercadería, equipos, insumos, velando por la buena administración de los inventarios.

Sus funciones específicas:

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos relativos a la investigación de mercado de proveedores, compras locales, nacionales y de importación.
- Formular, proponer y ejecutar un programa anual de compras locales, nacionales y de importación en función a los presupuestos y a las ventas, previa coordinación.
- Dirigir, controlar y evaluar los procesos de adquisiciones de mercadería, materiales y servicios.
- Buscar mejorar en todo momento las negociaciones de pago a los proveedores de mercadería.
- Evaluar permanentemente el mercado de proveedores, a fin de disponer de información actualizada que permite una eficiente y rápida toma de decisiones.

- Mantener actualizada la lista de precios de referencia.
- Mantener el seguimiento de los pedidos que se encuentren pendientes de abastecimiento.

- **ÁREA DE LOGÍSTICA:** Es función principal del almacén custodiar y llevar un correcto control de las mercaderías entrantes a SEGUMAS E.I.R.L.

Sus funciones específicas:

- Gestión, control y almacenamiento de mercadería
- Planear, dirigir, coordinar y controlar el proceso de control de inventarios.
- Realizar el análisis de índices de rotación
- Administrar el proceso de almacenamiento de mercadería
- Adoptar y efectuar una adecuada política de almacenamiento, conservación y resguardo de las existencias.
- Formular y aplicar procedimientos técnicos adecuados para la recepción, registro, clasificación, almacenamiento y/o distribución de mercaderías.
- Mantener el nivel óptimo de mercadería en stock de acuerdo a las necesidades y posibilidades de venta.
- Controlar los stocks de las principales mercaderías a fin de evitar el desabastecimiento.
- Supervisar que la descarga y desembalaje de la mercadería adquirido por SEGUMAS E.I.R.L se efectúen en la forma conveniente, evitando su deterioro.
- Verificar que cualitativa y cuantitativamente la mercadería se encuentre conforme y de acuerdo a lo solicitado.
- Consultar con el encargado de compras cuando la mercadería recibida no esté de acuerdo en calidad y cantidad a lo solicitado.
- Comunicar al encargado de compras, así como realizar las anotaciones pertinentes en las Guías de Transportista o del Remitente acerca de la mercadería faltante o deteriorada, a fin de iniciar las acciones del caso.

- Mantener en forma ordenada toda la documentación y activos de las labores de almacén
 - Mantener el orden y la limpieza dentro del área
 - Mantener ordenado el almacenamiento de mercadería de acuerdo a las características físicas de cada material, que permita su control físico, rotación y protección.
 - Firmar las Guías de Remisión del Remitente o del transportista
 - Comunicar a las áreas interesadas la recepción de los materiales.
 - Estar en continua coordinación con el área de compras sobre las mercaderías que van a ingresar al almacén
 - Debe mantener el orden limpieza del almacén, procurando el fácil acceso a la mercadería y sobre todo evitar el deterioro de las existencias.
 - Es obligación del encargado del almacén revisar la mercadería que ingresa y avisar en el momento oportuno cuando haya algún faltante o algún producto en mal estado para proceder a tiempo con el reclamo o el cambio correspondiente.
 - Será responsabilidad del encargado de almacén el sellar y firmar los documentos de ingresos al almacén luego de la verificación de los mismos para dar conformidad, se entiende que si por error diera conformidad a un documento sin revisar antes la mercadería asumirá la responsabilidad por el reclamo y/o faltante.
 - Despachar la mercadería de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos
 - Verificar que la documentación de salida del almacén se encuentre de acuerdo con lo solicitado.
- **ÁREA DE CONTABILIDAD:** Es función principal del área de contabilidad realizar una eficiente administración y control del sistema contable de SEGUMAS E.I.R.L.

Sus funciones específicas:

- Registrar en forma oportuna y confiable las transacciones económicas y financieras, así como elaborar los estados financieros en forma regular y oportuna.
- Realizar con precisión los asientos contables.
- Preparar o elaborar los informes, balances, estados de ganancias y pérdidas y otros en forma mensual, trimestral y anual.
- Analizar y dar conformidad a todos los documentos que sustentan las obligaciones de pago o desembolso de fondos elevándolos a la Gerencia.
- Proporcionar la información contable – presupuestal que se requiere para fines internos y externos.
- Mantener los archivos de su área al día.
- Ejecutar, controlar y conciliar los análisis de cuentas y confeccionar los asientos de ajuste provenientes de los mismos.
- Llevar un control y seguimiento a la cuenta de detracciones.
- Responsable del ingreso de información al sistema contable, compras y ventas.
- Hacer las liquidaciones mensuales de Impuestos IGV – Renta.
- Preparar la declaración de PDT 621 IGV – renta.
- Afiliación al AFP Net.
- Preparar la declaración de PDT 501 planilla electrónica.
- Preparar las boletas de pago mensuales y llevar el archivo adecuadamente por trabajador.

- **ÁREA DE VENTAS:** Es función principal del área de ventas una eficiente gestión de ventas y el cumplimiento de las metas establecidas SEGUMAS E.I.R.L.

Sus funciones específicas:

- Trabajo en campo de captación de clientes.
- Investigación de potencial de mercado.

- Visitar y contactar por teléfono a los clientes no solo para imputar la venta sino también para medir el nivel de satisfacción alcanzado con los productos ofrecidos.
- Seguimiento y control de las ventas.
- Revisión y seguimiento de casos especiales o situaciones adversas con su cartera de clientes.
- Realizar cotizaciones.
- Revisar órdenes de compra de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- Ingresar pedidos de ventas.
- Verificar facturas.
- Entregar a tiempo al área de facturación las órdenes de compra para la correcta y oportuna emisión de documentos.
- Coordinar con almacén la salida de mercadería por venta.
- Coordinar con el cliente el recojo o la distribución de mercadería.
- Realizar la entrega de facturas correcta y oportunamente.

Son todas las áreas con las que la organización cuenta para desempeñar sus funciones diarias, como pudimos observar las funciones engloban varias tareas que tienen que desempeñarse en coordinación con otras áreas.

DEBILIDAD

- Inadecuada cantidad de trabajadores por área: El movimiento de mercadería en el almacén es muy continuo y esto ha llegado a provocar un desorden en el almacén de manera involuntaria lo que conlleva a un atraso en la entrega de mercadería al comprador.

3.1.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El principal sistema de información proviene de las ventas realizadas durante el presente periodo, esto en cuanto al trabajo de las ventas, demostrando si se alcanzó el principal objetivo.

El área de Gerencia usa este dato para poder proyectar a futuro las ventas teniendo en cuenta los periodos de tiempo en los que se hizo el pedido, considerando también los antecedentes de ventas y tanto la mercadería como la cantidad requerida de la mercadería para los futuros pedidos que realizarán los clientes. Además se usa la información de periodos de tiempo a un año, es decir, por ejemplo en épocas de invierno se demandaba en grandes cantidades aquellos productos que brindarán abrigo a sus trabajadores para protegerse de las lluvias y frío que ocurría en esa época en específico.

El área de Cobranza es también considerada para extraer el valor real de las ganancias en valores monetarios, y es aquí donde se supervisa cada día para distinguir a los clientes que realizan los pagos en sus días correspondientes y de aquellos que no lo hacen. En el año 2016 el pago de deudas de los clientes aumentó y surgieron compradores morosos que no respetaban las fechas de pago establecidas entre proveedor y comprador, y se tuvieron que hacer cartas notariales que ayudaban con el pago de sus deudas, sin embargo hoy en día son pocos los clientes que no realizan el pago de sus obligaciones y por lo general lo realizan en sus días puntuales o mediante pagos parciales que al final resultan el total de la deuda.

DEBILIDAD

- Falta de parámetros de evaluación y mejora para cada área: Sólo se establecen parámetros para el área de Ventas y el área de Cobranza para conocer si se están logrando los objetivos a corto plazo.

3.1.7. TECNOLOGÍAS E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Se ha estado trabajando con un sistema personalizado para el negocio que es desde donde se puede realizar cualquier operación, que va desde realizar una boleta y/o factura electrónica, consultar el stock en el almacén, extraer un reporte de deudas o de pagos, entre otras muchas funciones que se necesitan para el trabajo eficiente dentro de la organización. Aunque contiene mucha información de la empresa, apenas se ha estado trabajando con el sistema por un periodo de 2 años y esto a su vez con el transcurso del tiempo se ha ido implementando más actualizaciones del sistema debido a que surgían algunos fallos que se denotaban cada cierto tiempo hasta el día de hoy.

Al mismo tiempo el sistema permanece enlazado con el portal de SUNAT, la cual permite que se puedan realizar facturas, boletas, guías de remisión, notas de crédito y notas de débito electrónicas. Esto ha ayudado a que se pueda acelerar el proceso de trabajo y permite que las facturas sean emitidas de manera electrónica, por lo que en su mayoría no es necesario su impresión en el lugar donde se realiza la compra, sino que el cliente lo puede imprimir y descargar en caso de que logre perder la factura física desde el portal de SEGUMAS o por requerimiento a nuestra empresa, de este modo se realiza la documentación de manera eficiente y ordenada.

FORTALEZA

- Uso de documentación electrónica de la empresa: El sistema con el que trabaja SEGUMAS permite que se puedan realizar facturas, boletas, guías de remisión, notas de crédito y notas de débito electrónicas esto ha ayudado a que se pueda acelerar el proceso de trabajo y disminuir el papeleo.

DEBILIDAD

- Falta de software de trabajo eficaz y eficiente: Surgían algunos fallos que se denotaban cada cierto tiempo hasta el día de hoy lo que

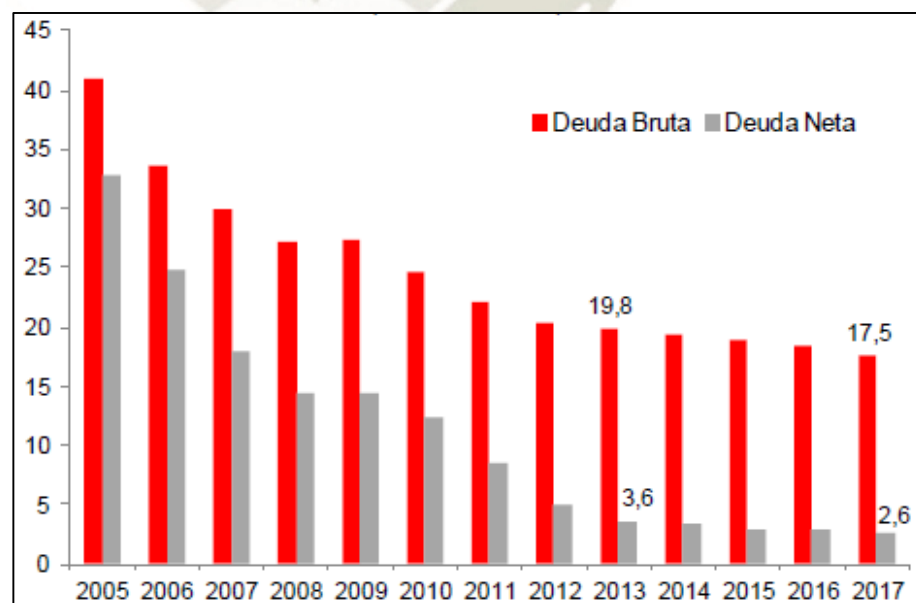
ha llevado a retrasar el trabajo en las áreas de facturación y cobranza.

3.2. ANÁLISIS PESTE

3.2.1. FUERZAS POLÍTICAS

“En el sector fiscal, las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual Revisado (MMMR) son consistentes con el cumplimiento de las reglas fiscales vigentes, previstas en la Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LFRTF). En especial, un equilibrio fiscal a nivel del Sector Público No Financiero (SPNF) para el 2014 y los límites de gasto establecidos en el Decreto Supremo N° 084-2014-EF, acorde con una guía ex ante de déficit estructural de 1,0% del PBI a partir de 2015, hasta que la siguiente administración elabore una nueva Declaración de Política Macro Fiscal. En este contexto, la deuda pública mantendrá su tendencia decreciente al reducirse de 19,6% del PBI en el 2013 a 17,7% del PBI hacia el 2017” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 4).

Gráfico N° 1: Deuda Pública Bruta y Neta 2015-2017 (% del PBI)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

“A pesar de la política fiscal expansiva, el equilibrio fiscal en el 2014 se alcanzaría en la medida que se acelere el crecimiento del PBI en la segunda parte del año y se registren ingresos extraordinarios provenientes de la venta de participaciones de empresas de propiedad de no residentes por S/. 2 300 millones. A partir del 2015 entra en plena vigencia el nuevo marco macro fiscal que tiene como objetivo darle mayor predictibilidad al gasto público. En ese sentido, se mantienen los límites de gasto no financiero del Gobierno General del MMM de abril. De esta forma, el gasto no financiero del Gobierno General crecería, en promedio, 6,8% real durante el periodo 2015-2017 y se habrá incrementado al 2017 en S/. 74 mil millones respecto del 2011.

Finalmente, el déficit en cuenta corriente se irá reduciendo gradualmente de 4,8% del PBI en el 2014 a niveles en torno a 3,5% del PBI hacia el 2017, en un entorno en el cual se inicia la etapa de producción de proyectos mineros como Las Bambas, Constancia y la ampliación de Cerro Verde, el precio del cobre se estabilice y el precio del oro retome su tendencia creciente. Por su parte, los capitales de largo plazo continuarán financiando este déficit externo, reduciendo la exposición de la economía a choques externos” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 4).

“El límite de gasto no financiero del Gobierno General del 2014 se ubica por encima de lo proyectado en el MMM de abril en S/. 1050 millones (0,2% del PBI), como reflejo de la política contra cíclica implementada por la presente administración. Por su parte, a partir de 2015 se mantienen los límites de gasto no financiero en línea con la guía ex ante estructural de -1,0% del PBI para el SPNF, y los límites de gasto establecidos en el Decreto Supremo N° 084-2014-EF20. De esta forma, el gasto no financiero del Gobierno General crecería, en promedio, 6,8% real durante el periodo 2015-2017, por encima del PBI, con lo cual entre el 2013 y 2017 el gasto público se habrá expandido en S/. 50 mil millones” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 16).

“En el año 2014 el límite de gasto no financiero del Gobierno General (S/. 124 928 millones) es mayor al límite del MMM de abril en S/. 1 050 millones; debido a la implementación de una política fiscal expansiva para contrarrestar la desaceleración económica, en un contexto en el cual se estimaba una sub ejecución de aproximadamente S/. 3000 millones o 0,5% del PBI del límite de gasto establecido en el MMM de abril 25. Así, la proyección actual de gasto no financiero considera: (i) Ley N°30191: gastos para el mantenimiento de infraestructura vial (supuesto de ejecución de 63,5%, equivalentes a S/. 1 968 millones), entre otros;(ii) Decreto de Urgencia N° 001-2014: pago de un aguinaldo extraordinario de S/. 200 en julio para servidores públicos, y pago de la deuda social en el marco del D.U. N° 037-94 (supuesto de 100% de ejecución, equivalentes a S/. 1736 millones); (iii) Decreto de Urgencia N° 002-2014: que incluye modificaciones de gasto por S/. 1 210 millones, de los cuales S/. 710 millones se dan por reasignación de gasto y S/. 500 millones por la autorización de un préstamo del Banco de la Nación al Fondo Mi Vivienda para la otorgación del Bono Familiar Habitacional y Bono del Buen Pagador.

Cabe señalar, que la reasignación de gasto no implica recursos adicionales al límite de gasto proyectado en el MMM de abril. Dada la información a julio, se requiere de un crecimiento promedio de 8,5% en el periodo agosto-diciembre para alcanzar la actual proyección de gasto no financiero del Gobierno General (S/. 124928 millones). Cabe señalar que las medidas implementadas permiten un mayor gasto público respecto del MMM de abril y, a su vez, con un mayor sesgo hacia el gasto corriente, el cual es de muy rápida ejecución, para hacer frente a la desaceleración económica” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 19).

“Con la finalidad de reducir los riesgos de mercado, de refinanciamiento y seguir mejorando el perfil de la deuda pública, se continuará con un manejo activo de administración de pasivos en el marco de la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos. Reflejo

de este buen manejo, en el mes de julio la agencia calificadora de riesgo Moody's elevó la calificación crediticia de Perú en dos escalones a A3 desde Baa2, la mejor calificación crediticia en la historia del país, con lo cual el Perú se consolida como el segundo país de la región con mejor calificación crediticia después de Chile. Este reconocimiento del mercado se observa también en exitosas colocaciones de bonos soberanos. Así, en julio se colocó bonos en el mercado local a un plazo histórico de 40 años, con vencimiento al año 2055, con una demanda de casi siete veces el monto ofertado, otorgando de esta manera una referencia libre de riesgo para las emisiones de deuda del sector privado” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 21).

OPORTUNIDADES

- Se inicia la etapa de producción de proyectos mineros como Las Bambas, Constancia y la ampliación de Cerro Verde, el precio del cobre se estabilice y el precio del oro retome su tendencia creciente. Ambos proyectos aportarían cerca de un punto porcentual sobre el crecimiento anual del PBI (se proyecta un crecimiento promedio del PBI de 6,2% en el mediano plazo 2016-2017).

AMENAZAS

- PBI per cápita similar al nivel actual de Perú registraron en el pasado una caída significativa en sus crecimientos de mediano plazo (en promedio, de 6,2% a 3,4%)
- Inestabilidad política del país que limita la inversión extranjera en grandes proyectos. (La economía China continúa mostrando fragilidades de endeudamiento de las empresas y de los gobiernos locales, y la corrección de estas vulnerabilidades será paulatina.)

3.2.2. FUERZAS ECONÓMICAS

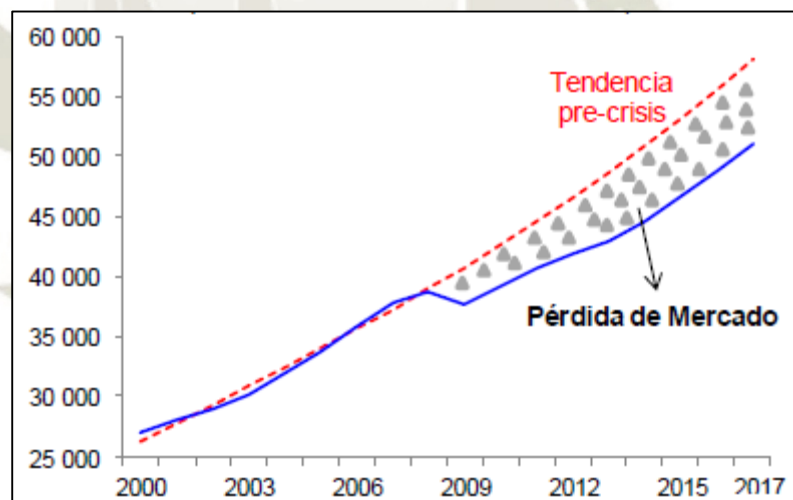
“Para el 2015, la proyección de crecimiento del PBI de 6,0% considera que: i) se acelere el ritmo de crecimiento mundial (FMI proyecta un crecimiento de 4,0%, mayor al 3,4% estimado del 2014); ii) se consolide la recuperación de las expectativas de los agentes económicos ante las medidas de largo plazo: Medidas Económicas para Apuntalar el Crecimiento de Mediano Plazo; iii) entren en producción proyectos cupríferos como Toromocho y Las Bambas (ambos proyectos aportarían cerca de un punto porcentual sobre el crecimiento anual del PBI); y, iv) se inicie la construcción de megaproyectos de infraestructura concesionados como la Línea 2 del Metro de Lima, el aeropuerto de Chincheros, el Gasoducto Sur Peruano, entre otros. Al respecto, cabe señalar que en el 2015 se proyecta que el Gobierno General invierta cerca de S/. 6 900 millones (1,1% del PBI) bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas, un incremento de más de 100% respecto del 2014” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 3).

“En el mediano plazo, de no profundizar las reformas estructurales iniciadas, existe un riesgo de menor crecimiento potencial, en un entorno internacional menos favorable. El FMI, en un reporte de junio 2014, proyecta que debido a factores externos estructurales el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo durante el periodo 2012-2018 sería menor en 1,5 puntos porcentuales (p.p.) respecto del crecimiento promedio 2003-2011. Asimismo, más específicamente para el caso peruano, la evidencia internacional muestra que países con un nivel de PBI per cápita similar al nivel actual de Perú registraron en el pasado una caída significativa en sus crecimientos de mediano plazo (en promedio, de 6,2% a 3,4%).

Se proyecta un crecimiento promedio del PBI de 6,2% en el mediano plazo, 2016-2017, en un contexto en el cual se implementan y profundizan estas medidas” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 3).

“Los factores transitorios se centran en las economías avanzadas, principalmente, en la economía estadounidense por los choques climatológicos adversos que afrontó en el 1T2014. Así, se revisó a la baja el crecimiento de las economías avanzadas para el año 2014 a 1,7% (vs. 1,9% del MMM de abril), manteniendo el crecimiento proyectado para el 2015-2017 en 2,3%. Por su parte, el FMI, en su informe de “Actualización de las Perspectivas Económicas Mundiales” de julio último, redujo la proyección de crecimiento de las economías avanzadas para el 2014 de 2,2% (abril) a 1,8% pero la aumentó para el 2015 de 2,3% (abril) a 2,4%. Respecto de la economía estadounidense, la revisión a la baja de su crecimiento para el 2014, de 2,7% del MMM de abril a 2,0%, se debe principalmente al choque climatológico temporal que afectó negativamente el 1T2014 (-2,1% /T anualizado, la mayor caída desde marzo 2009). Para los siguientes trimestres se espera que la economía estadounidense se dinamice.

Gráfico N° 2: PBI Economías Avanzadas (Miles de Millones Dólares PPP)



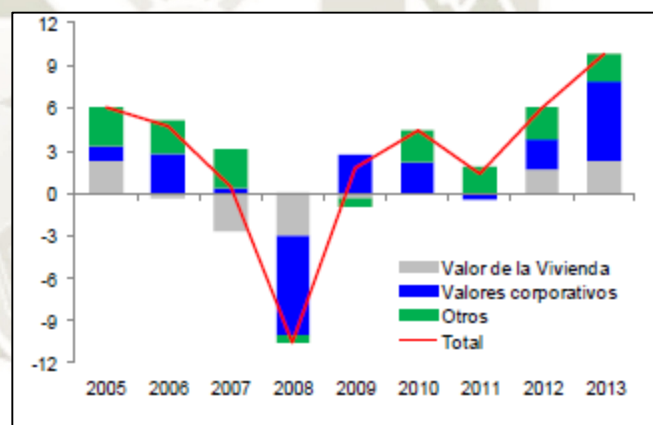
Fuente: FMI WEO - abril 2014, Proyecciones MEF

De hecho, en el segundo trimestre creció 4,0% T/T anualizado (primer avance) el más alto desde el 3T2013, por la mejora del consumo privado (2,5%), inversión fija residencial (7,5%), inversión fija no residencial (5,5%) y exportaciones (9,5%). Para el periodo 2015-2017, se mantiene la proyección del MMM de abril en la medida

que continúe la recuperación del mercado laboral y del sector inmobiliario.

Cabe señalar que, entre enero y julio de este año, se han creado 1,8 millones de empleo superior a 1,4 millones de todo el 2013. Asimismo, según el FMI3, la riqueza neta de los hogares ha mejorado por aumentos en el precio de las casas y la capitalización de las bolsas de valores, dando como resultado que el ratio de la riqueza neta de los hogares como porcentaje del ingreso disponible se haya recuperado y ubicado en los niveles pre-crisis” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 6 y 7).

Gráfico N° 3: EE.UU. Cambio de la Riqueza de los Hogares (Billones de US\$)



Fuente: Bloomberg Reserva Federal

“En la primera mitad del año China creció 7,4%, marginalmente por debajo de la meta del gobierno (7,5%), moderándose principalmente la demanda interna. Las ventas al por menor en el 2T2014 avanzaron 12,3% menor al promedio del 1T2014 (13,1%). El sector inmobiliario se viene corrigiendo y los precios de nuevas viviendas residenciales de 70 ciudades registraron un avance de 4,0% en junio, el menor en 15 meses. Las inversiones urbanas avanzaron a una tasa de 17% en junio frente al 20% de hace un año. Cabe recordar, que la economía China continúa mostrando fragilidades de endeudamiento de las empresas y de los gobiernos locales, y la corrección de estas vulnerabilidades será paulatina. Por su parte, el

FMI, en su informe de “Perspectivas Económicas Globales” de julio último, redujo la proyección del crecimiento chino para el 2014 de 7,5% (abril) a 7,4% y para el 2015 de 7,3% (abril) a 7,1%. Asimismo, según el FMI⁷ el crecimiento potencial de China en el largo plazo sería de 6,0%. Para hacer sostenible su crecimiento, en marzo 2014 el gobierno chino autorizó importantes reformas para incrementar el consumo y el ingreso de las familias: (i) aprobó un ambicioso plan para aumentar la actual tasa de urbanización de 54% a 60% hacia el 2020, considerando inversiones en infraestructura ferroviaria y construcciones de viviendas en zonas marginales, (ii) otorgó a los agricultores los derechos de propiedad sobre sus tierras y viviendas y (iii) diseñó políticas para ampliar la cobertura de los sistema de seguridad social en salud y pensiones. Hacia el 2030, según el FMI⁸, de ejecutarse aceleradamente estas reformas, el ingreso per cápita chino (en términos de PPP) aumentaría de 25% a 40% respecto al nivel de EE.UU. y el consumo per cápita se duplicaría de 12% a 25%” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 8).

“Para el 2014, se revisa al alza el precio del cobre (de cUS\$ 300 por libra a cUS\$ 313 por libra) y del zinc (de cUS\$ 88 por libra a cUS\$ 93 por libra). La revisión al alza del precio del cobre se debe a: (i) importantes estímulos fiscales y monetarios llevados a cabo por el gobierno chino, (ii) mayor demanda e importación de cobre por parte de China de 23% y 30% respectivamente entre enero-mayo¹⁰ respecto a similar periodo del 2013, y (iii) los inventarios mundiales del cobre descendieron en junio al nivel más bajo desde octubre del 2008, por la mayor demanda mundial del cobre (13% anual entre enero-mayo vs. 4% del 2013) y el menor ritmo de producción mundial (2,9% anual entre enero-mayo vs. 5% del 2013) en países como Chile, China y Perú.

Cabe señalar que la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco) incrementó su proyección de cUS\$ 305 por libra (en marzo) a cUS\$ 312 por libra (en julio). Por su parte, la revisión al alza del precio del zinc se debe a la caída de la producción mundial de dicho metal de-

9,9% entre enero-mayo 2014 (vs. 4,2% del 2013) principalmente en China -21,6% (vs. 11,0% del 2013) ante la falta de proyectos, por mayores costos regulatorios ambientales” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 8).

OPORTUNIDADES

- El Perú se consolida como el segundo país de la región con mejor calificación crediticia después de Chile.
- Crecimiento económico del País que permite desarrollar y/o mantener inversiones).

AMENAZAS

- Rebrote de la crisis financiera mundial.

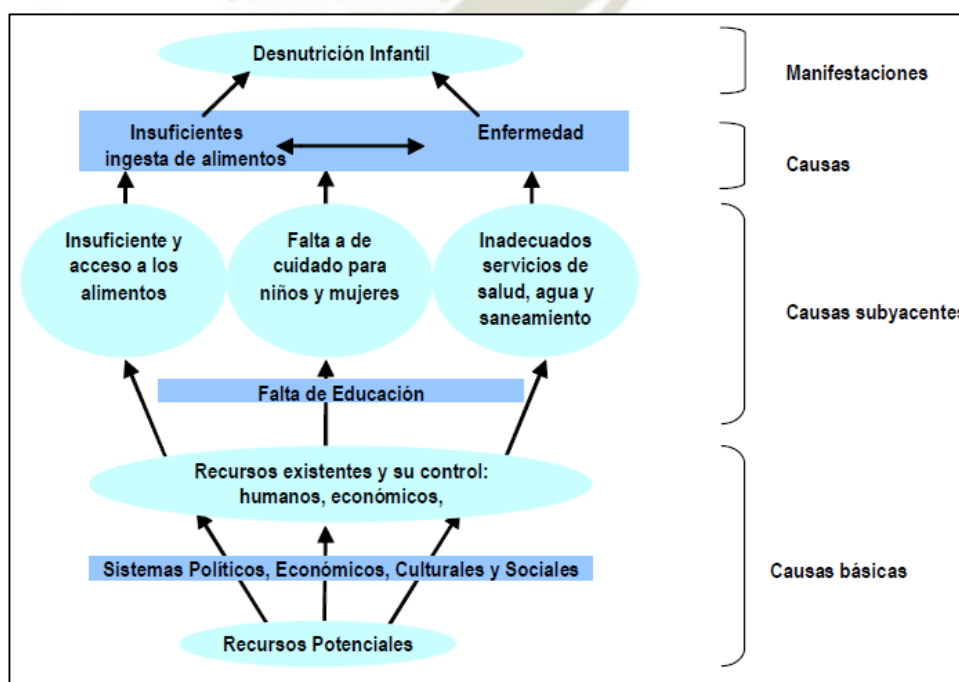
3.2.3. FUERZAS SOCIALES

“En un marco de estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico sostenido de los últimos años ha sido el componente principal en la reducción de la pobreza (de 58,7% en el 2004 a 25,8% en el 2012), principalmente, de las zonas y sectores más articulados a la dinámica de la economía; sin embargo, importantes segmentos de la población, como las zonas rurales más alejadas, se mantienen aún rezagados. En este contexto, se ha aprobado la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer” (Decreto Supremo 008-2013-MIDIS), herramienta de gestión que busca ordenar y orientar las intervenciones articuladas de los tres niveles de gobierno en materia de desarrollo e inclusión social hacia resultados prioritarios, reconociendo las competencias y procesos en marcha.

Los principales retos del crecimiento con inclusión son: i) reducir la pobreza rural, que es el doble del promedio nacional; ii) reducir la desnutrición crónica, que alcanza a un tercio de los niños rurales, iii) promover el desarrollo infantil temprano y en particular la asistencia en zonas rurales a la educación inicial; iv) promover el

desarrollo integral de la niñez y la adolescencia, reduciendo las brechas de acceso y calidad del sistema educativo, la anemia, el trabajo infantil y la tasa de embarazos adolescentes; v) mejorar la calidad de la educación pública, ampliando su cobertura en educación inicial y articulándola con los siguientes niveles educativos para mejorar el desempeño de los educandos y cerrar las brechas en la educación rural e intercultural bilingüe, vi) reducir sustancialmente las brechas de acceso a los servicios de salud de calidad; vii) reducir las brechas en el acceso a agua potable, saneamiento, infraestructura vial y electricidad de los distritos más pobres del país; viii) articular las políticas y programas de desarrollo e inclusión social a políticas y programas de fomento al desarrollo productivo y empleabilidad; y ix) promover la protección y el bienestar de los adultos mayores. En consecuencia, el crecimiento con inclusión social implica utilizar los mayores ingresos fiscales permanentes, producto del crecimiento económico sostenido, en una expansión del gasto social en intervenciones costo-efectivas más articuladas y mejor focalizadas que permitan generar igualdad de oportunidades y mayores niveles de bienestar a toda la población, en especial de los más pobres.

Imagen N° 27: Marco Conceptual de la Desnutrición Infantil



Fuente: UNICEF Estado Mundial de la Infancia, 1998.

El crecimiento económico sostenido es indispensable para reducir la pobreza y generar los ingresos fiscales permanentes que aseguren la expansión del gasto social focalizado a favor de los más pobres del país. A la vez, la mayor inclusión social y la reducción de los conflictos sociales redundarán en un mejor entorno para la inversión y el crecimiento sostenido” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 9).

“Recientemente se han tomado medidas para reforzar, ampliar y modernizar el tipo de competencias en que forma el sistema educativo. Son varios los esfuerzos por favorecer la formación en un mayor rango de competencias. La Política Nacional de Uso y Enseñanza del Idioma Inglés es un buen ejemplo de ello y representa una apuesta relevante para proporcionar a los estudiantes competencias lingüísticas que son fundamentales para participar en una economía cada vez más global e integrada. También cabe destacar la promoción de los Colegios de Alto Rendimiento, que en la actualidad son 14, a los que en 2016 se añadirán 8 adicionales, y que permitirán a 1600 jóvenes de escuelas públicas cursar el Bachillerato Internacional, proporcionando así a estudiantes talentosos la oportunidad de formarse con estándares de calidad internacionales y en competencias de naturaleza diversa (PCM/MEF, 2016). Finalmente, el Plan Nacional de Fortalecimiento de la Educación Física y el Deporte Escolar representa otro de los esfuerzos recientes por formar a los jóvenes en un rango más amplio y diverso de competencias que permitan tener una formación más integral. Esta formación llegó en 2015 a 1 millón de estudiantes” (Avanzando hacia una mejor Educación para Perú, 2016, pág. 22).

“En el trimestre julio-agosto-septiembre de 2017, la tasa de asistencia escolar a educación inicial aumentó en 1,9 puntos porcentuales, al pasar de 80,5% a 82,4%. El incremento se dio en el área urbana que aumentó en 3,4 puntos porcentuales, en tanto en el área rural disminuyó en 2,6 puntos porcentuales. En el trimestre de análisis,

la tasa neta de asistencia de la población de 6 a 11 años de edad a educación primaria, fue de 92,5%, es decir de cada 100 niñas/os 93 asisten a algún grado o año de educación primaria. Comparado con similar trimestre de 2016, se incrementó en 1,2 puntos porcentuales al pasar de 91,3% a 92,5%. Según área de residencia la asistencia escolar a este nivel aumentó en ambas áreas, siendo mayor el incremento en el área rural con 1,6 puntos porcentuales, al pasar de 92,1% a 93,7%, en tanto en el área urbana el incremento fue de 0,9 punto porcentual.

La ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares) revela en el trimestre de análisis, que el 34,3% de la población del país padeció de algún problema de salud crónico, siendo 1,3 puntos porcentuales más que en similar trimestre del año 2016. De la población que padeció problemas de salud crónico, el 22,1% además del problema de salud crónico, padecieron en las últimas cuatro semanas otros problemas de salud y el 12,3% padeció enfermedad crónica. En el área urbana de cada 100 personas 37 presentan algún problema de salud crónico, siendo 10 personas más que en el área rural, donde 27 de cada 100 personas tienen este problema. En el área urbana la población que presenta algún problema de salud crónico y además otra dolencia no crónica en las últimas 4 semanas alcanzó el 22,8% y se incrementó en 1,6 puntos porcentuales respecto a similar trimestre del año 2016; mientras que en el área rural no se observa variación significativa (19,5%)” (Informe Técnico de Condiciones de Vida en el Perú, 2017, pág. 4).

“De cada 100 personas menores de 18 años de edad, 99 cuentan con Documento Nacional de Identidad (DNI). Comparado con similar trimestre del año 2016, no mostró variación significativa. Tanto en el área urbana (99,0%) como en la rural (98,1%), la tenencia de DNI es elevada. En el área urbana la cobertura de DNI se incrementó en 0,3 punto porcentual en el grupo de 6 a 10 años, en 0,2 punto porcentual en los menores de 0 a 5 años y en el grupo de 11 a 17 años, en cada

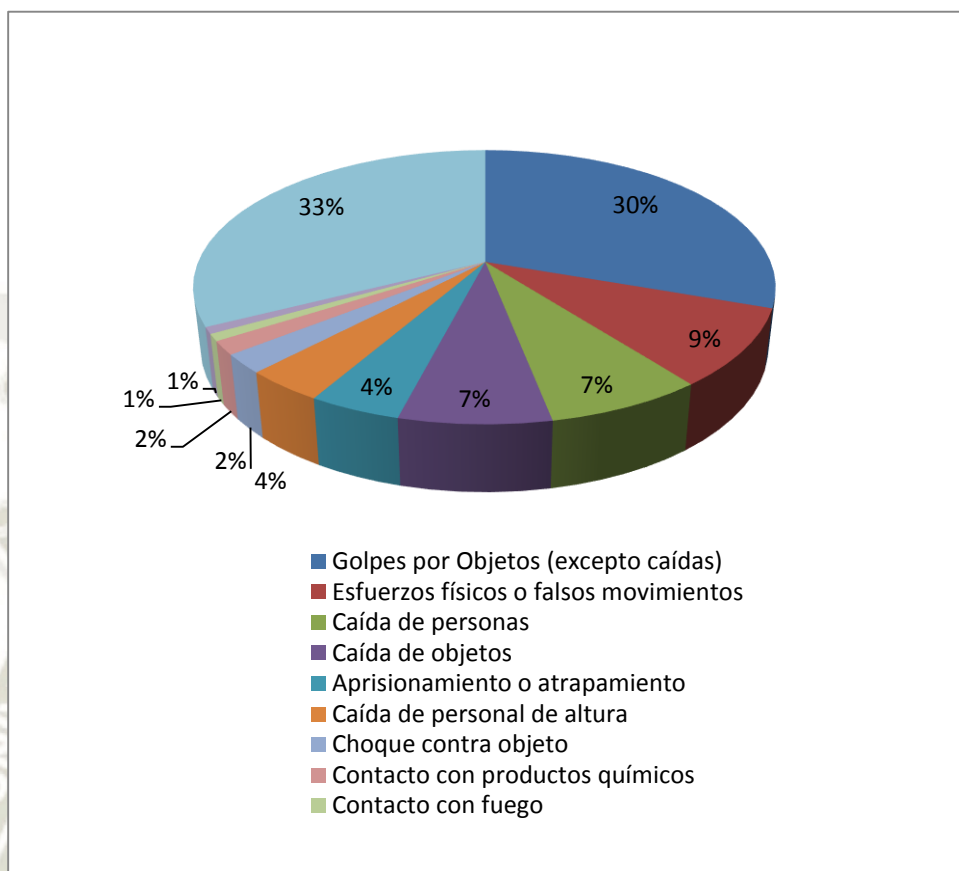
caso. En tanto en el área rural no presenta incremento significativo en relación al trimestre anterior.

El 20,2% de los hogares que tiene entre sus miembros al menos una persona igual o menor de 13 años de edad, se beneficiaron del programa de Vaso de Leche. En el área urbana este programa llegó al 15,1% de los hogares y en el área rural al 35,6%, siendo 2,4 veces más que el área urbana. De cada 100 hogares con niñas(os) de 3 a 11 años de edad y que asisten a colegios públicos, 84 se beneficiaron del programa social desayunos Escolares o QALI WARMA. En el área urbana fue 80 de cada 100 y en el área rural 92 de cada 100 hogares” (Informe Técnico de Condiciones de Vida en el Perú, 2017, pág. 9).

“De acuerdo con el Sistema Informático de Notificación de Accidentes de Trabajo, Incidentes Peligrosos y Enfermedades Ocupacionales –SAT, en el mes de noviembre de 2017 se registraron 1 856 notificaciones lo que representa un aumento del 6,0% respecto al mes de noviembre del año anterior, y una reducción de 22,6% con respecto al mes de octubre del año 2017. Del total de notificaciones, el 97,0% corresponde a accidentes de trabajo no mortales, el 2,5% a incidentes peligrosos y el 0,5% a accidentes de trabajo mortales. La actividad económica que tuvo mayor número de notificaciones fue la industria manufacturera con el 23,3% seguido de: actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con el 20,7%; transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 11,9%; comercio con el 0,5% y; construcción con el 9,6%; entre otras.

A nivel nacional las formas de accidentes de trabajo no mortales más frecuentes son: golpes por objetos (30,37%), esfuerzos físicos o falsos movimientos (9,16%), caída de personas a nivel (7,44%), caída de objetos (7,11%), entre otras formas” (Notificaciones de Accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales, 2017, pág. 6 y 7).

Gráfico N° 4: Perú-Notificaciones de accidentes de trabajo según forma del accidente 2017



Fuente: MTPE / OGETIC / Oficina de Estadística

OPORTUNIDADES

- Promoción de los Colegios de Alto Rendimiento, que en la actualidad son 14, a los que en 2016 se añadirán 8 adicionales, y que permitirán a 1600 jóvenes de escuelas públicas cursar el Bachillerato Internacional, proporcionando así a estudiantes talentosos la oportunidad de formarse con estándares de calidad internacionales.
- Entre enero y julio de este año, se han creado 1,8 millones de empleo superior a 1,4 millones de todo el 2013.

AMENAZAS

- Continuos conflictos sociales en la región que obstaculizan el traslado y acceso de materiales y/o equipos de seguridad.

- De la población que padeció problemas de salud crónico, el 22,1% además del problema de salud crónico, padecieron en las últimas cuatro semanas otros problemas de salud y el 12,3% padeció enfermedad crónica.
- A nivel nacional las formas de accidentes de trabajo no mortales más frecuentes son: golpes por objetos (30,37%), esfuerzos físicos o falsos movimientos (9,16%), caída de personas a nivel (7,44%), caída de objetos (7,11%), entre otras formas.

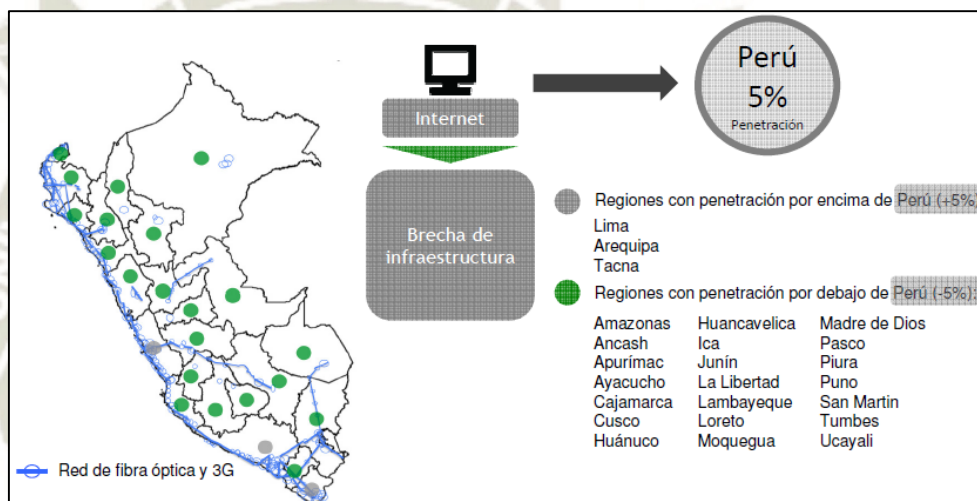
3.2.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS

“En cuanto a un mayor desarrollo de la inversión en ciencia y tecnología, se promovió la Ley que Declara de Interés Nacional la Promoción de la Ciencia, la Innovación y la Tecnología a través de las Asociaciones Público Privadas, el proyecto “Innovación para la Competitividad” (llamado también el “FINCyT II”), así como el incremento de instrumentos de política a través del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC). También se han dado mejoras en el funcionamiento de mercados claves como el de capitales y pensiones, en términos de reducción de costos, mayor cobertura y competencia, con el objetivo de incrementar el ahorro interno nacional, el cual permitirá financiar decisiones de inversión, en especial, en sectores como la mediana y pequeña empresa” (Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, 2014, pág. 5).

“El acceso a Internet, la facilidad y rapidez con la que nos podemos conectar, la posibilidad de ser parte de comunidades virtuales, emitir opiniones, colgar videos, etc. hacen que la participación sea inmediata. La participación política a través de las redes sociales, sigue siendo un fenómeno de élites, es decir de aquellos ciudadanos con acceso a tecnología, residentes en grandes ciudades y de un mejor entorno económico. Según el estudio Perfil del internauta (IPSOS, 2016), solo el 39% de toda la población nacional tiene acceso a internet. En los niveles altos, este porcentaje supera el 90%, cifra muy distante de la observada en el NSE D, en donde solo 1 de cada 2 está conectado

o en el NSE E, en donde la proporción disminuye a 1 de cada 3. La buena noticia es que durante los últimos cuatro años, la tendencia ha sido claramente ascendente y todo parece indicar que continuará así y que el alcance de las redes sociales será cada vez mayor. Hay que estar muy atentos entonces, porque las posibilidades de información, difusión, participación, a través del mundo virtual, están cobrando más fuerza y este es solo el inicio” (Perú 2017 de la Informalidad a la Modernidad, 2016, pág. 48).

Imagen N° 28: Despliegue de Infraestructura sesgada a una zona geográfica (Costa)



Fuente: MTC – Operadores.

“En la cuestión del acceso a la información, no cabe duda que Internet (ya sea vía smartphone, computadoras, laptops o tablets) es el rey. El total de internautas (personas que se conectan por lo menos una vez al mes) del Perú urbano de 8 a 70 años, encontramos ya a un 93% en NSE A, un 54% en NSE D y un 36% en NSE E (un nivel caracterizado por la extrema pobreza... pero que se va conectando muy poco a poco, pero cada vez más). Si bien, todavía hay mucha gente que no dispone de conexión a internet en el hogar (las cabinas donde ofrecen este servicio son muy frecuentadas para conectarse, sobre todo en los NSE bajos) principalmente por dos motivos: 1. La carestía del servicio, manifestado por el 31% de los encuestado; 2. La no posesión

de una computadora desde la que acceder, según el 20%” (Perú 2017 de la Informalidad a la Modernidad, 2016, pág. 85).

OPORTUNIDADES

- Continuos conflictos sociales en la región que obstaculizan el traslado y acceso de materiales y/o equipos de seguridad.
- De la población que padeció problemas de salud crónico, el 22,1% además del problema de salud crónico, padecieron en las últimas cuatro semanas otros problemas de salud y el 12,3% padeció enfermedad crónica.
- A nivel nacional las formas de accidentes de trabajo no mortales más frecuentes son: golpes por objetos (30,37%), esfuerzos físicos o falsos movimientos (9,16%), caída de personas a nivel (7,44%), caída de objetos (7,11%), entre otras formas.

AMENAZAS

- Sobrecostos por la importación de la tecnología.

3.2.5. FUERZAS ECOLÓGICAS

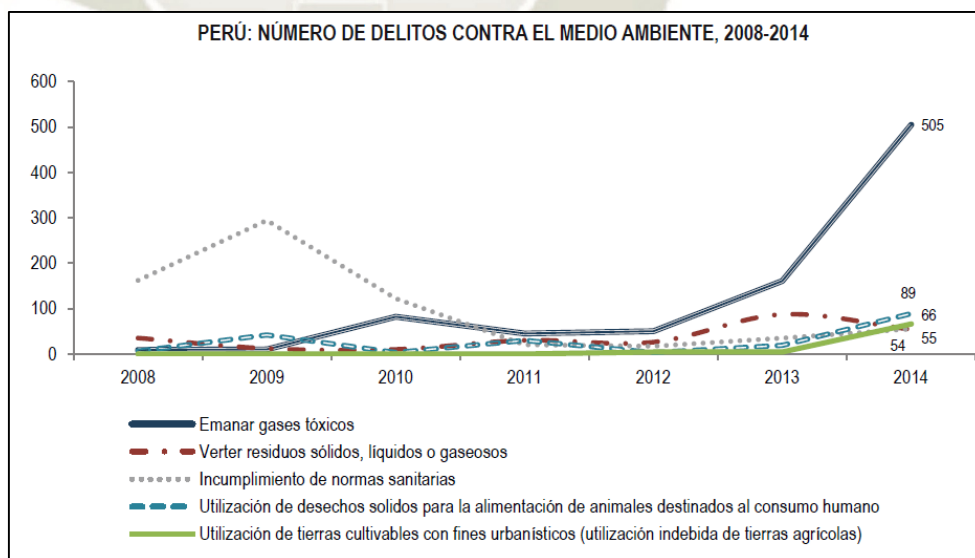
“El Perú es país Parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) desde 1992 y en 1993 ratifico dicho tratado internacional, confirmando oficialmente el compromiso del país de contribuir al objetivo de dicha Convención de “estabilizar la concentración de gases de efecto invernadero en la atmosfera y evitar llegar a un nivel de interferencia antropogénica peligrosa”. Nuestro país ratifico este compromiso al incorporarse al Protocolo de Kioto, en 2002” (El Perú y el Cambio Climático, 2016, pág. 18).

“En los últimos 6 años, se ha desarrollado al menos 330 iniciativas, denominadas también programas, proyectos y/o acciones, 112 de los cuales han abordado la adaptación desde distintos enfoques. El 23 % de las iniciativas de adaptación cuentan con un enfoque basado

en comunidades, 21 % un enfoque en gestión del riesgo, 20 % un enfoque de cuencas, 20 % en enfoque en ecosistemas, 9 % un enfoque en sectores prioritarios y 4 % un ciudades. Además, el 23 % de ellas contribuyen a reducir la vulnerabilidad en zonas con diversidad biológica y servicios eco sistémicos, el 13 % en agricultura, el 13 % en recursos hídricos y cuencas, el 9 % en educación, así como otro 9 % en seguridad alimentaria.

Actualmente, el principal reto del país relacionado al cambio climático es su integración en la agenda nacional con miras a un desarrollo sostenible y bajo en carbono (MINAM, 2013a), y promover la adopción de un enfoque de resiliencia frente al cambio climático (MINAM, 2014b). Esto conlleva a la oportunidad de redefinir las condiciones de competitividad, de responder innovadoramente y con ambición a las tendencias globales, y de construir colectivamente una responsabilidad socio ambiental en la que los más vulnerables tengan la prioridad.

Gráfico N° 5: Perú - Número de delitos contra el medio ambiente, 2008-2014



Fuente: Policía Nacional del Perú (PNP) – Dirección de Turismo y Ecología

Los objetivos en materia de política climática han sido definidos en la ENCC, y las metas priorizadas han sido previstas en la

Contribución Nacional. Todo esto nos permite tener objetivos estratégicos a largo plazo, articulados a los compromisos internacionales. Por tanto, es necesario dar el siguiente paso con la implementación de esta estrategia para alcanzar las metas previstas en la Contribución Nacional, además de realizar el monitoreo y reportes respectivos que permitan evaluar los avances y realizar los ajustes que sean necesarios” (El Perú y el Cambio Climático, 2016, pág. 24 y 25).

OPORTUNIDADES

- Mayor tendencia mundial de control medioambiental y seguridad ocupacional.
- El principal reto del país relacionado al cambio climático es su integración en la agenda nacional con miras a un desarrollo sostenible y bajo en carbono (MINAM, 2013a), y promover la adopción de un enfoque de resiliencia frente al cambio climático.

AMENAZAS

- Actividades económicas ligadas a la agroindustria, agro exportación y biocombustibles, y generando aun mayor riesgo las actividades ilícitas como cultivos asociados al narcotráfico, la extracción de madera y la minería ilegal. De manera indirecta, la apertura o mejoramiento de carreteras también viabiliza el acceso a los bosques sin asignación legal de uso y su deforestación o degradación.

3.3. FORMULACIÓN DE MATRICES

3.3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Necesitamos evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa SEGUMAS E.I.R.L. frente al mercado competitivo es necesario conocer las ventajas competitivas que presenta y fortalecerlas para ser aún más competitivos e identificar nuestras debilidades y con el tiempo suprimirlas o convertirlas en fortalezas.

Hay que señalar también que la mínima puntuación que se puede obtener en la matriz EFI es de 1 como mínimo que significa que la empresa es internamente débil y como máximo un puntaje de 4 donde la empresa es internamente fuerte. El promedio es de 2.5 donde indica que se mantiene estable internamente.

La evaluación y los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla N° 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA SEGUMAS E.I.R.L.			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1. Administración de la empresa.	0.13	3	0.39
2. Atención personalizada del cliente (precios, productos, cantidades).	0.09	3	0.27
3. Coordinación entre las áreas.	0.07	2	0.14
4. Inversión en mercadería de nuevos productos.	0.08	2	0.16
5. Capacitación de los trabajadores.	0.04	2	0.08
6. Retroalimentación, gestión de la información.	0.06	1	0.06
7. Uso de documentación electrónica de la empresa.	0.06	3	0.18
	0.53		1.28
DEBILIDADES			
1. Misión, visión no son claras y sencillas.	0.10	1	0.10
2. Falta de gestión de la publicidad web.	0.08	2	0.16
3. Distribución de funciones no reguladas de logística.	0.07	2	0.14
4. Inadecuada cantidad de trabajadores por área.	0.06	2	0.12
5. Falta de parámetros de evaluación y mejora de cada área.	0.08	2	0.16
6. Falta de software de trabajo eficaz y eficiente.	0.08	2	0.16
	0.47		0.84
TOTAL	1.00		2.12

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores que tenemos son 7 fortalezas y 6 amenazas obteniendo una puntuación de 2.12 en la evaluación interna, esto nos indica que se encuentra por debajo del promedio y no se están aprovechando las fortalezas que tiene sino que las está desperdiciando y en cuanto a las debilidades que presenta no se logra reaccionar ante estas para poder convertirlas en fortalezas o bien que dejen de ser grandes debilidades internas las cuales generan problemas internos.

3.3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos para la empresa SEGUMAS E.I.R.L, cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 5 amenazas, para este análisis es una cantidad de factores adecuados. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria mediante las estrategias implementadas en la organización.

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.

Tabla N° 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
1. Mayor tendencia de control medioambiental y seguridad ocupacional	0.10	4	0.40
2. Importantes proyectos cupríferos como Toromocho y Las Bambas generarían el incremento del PBI.	0.06	2	0.12
3. Existencia de un elevado mercado laboral en Perú.	0.06	2	0.12
4. Interés por parte del gobierno en la adopción de un enfoque de resiliencia frente al cambio.	0.09	2	0.18
5. Personal profesional y técnico altamente calificado.	0.07	2	0.14
6. Alta liquidez del sistema bancario	0.06	3	0.18
7. Crecimiento y estabilidad económica	0.07	3	0.21
8.- Fácil acceso a nuevas tecnologías y tendencias al uso de medios virtuales.	0.13	2	0.26
	<u>0.64</u>		<u>1.61</u>
AMENAZAS			
1. Rebrote de la crisis financiera mundial	0.09	1	0.09
2. Centralismo desde la ciudad de Lima	0.07	3	0.21
3. Problemas de salud crónica en la población	0.03	1	0.03
4. Incremento de competidores	0.08	2	0.16
5. Inestabilidad política del país que limita la inversión extranjera en grandes proyectos	0.09	2	0.18
	<u>0.36</u>		<u>0.67</u>
TOTAL	1.00		2.28

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta matriz nos da un valor de 2.28 que está por debajo del promedio que nos indica que hay poco aprovechamiento de las oportunidades y no se está respondiendo adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta.

Para poder mejorar estas deficiencias es necesario implantar nuevas estrategias que las puedan mitigar.

3.3.3. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA)

Ya cuando tenemos la matriz EFI y EFE con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas procedemos a realizar la matriz FODA, en esta se contrastaran las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas para brindar las estrategias específicas a aplicar en la organización.

Para ello se hace el contraste entre las fortalezas y oportunidades (FO); debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y las debilidades y amenazas (DA) de la siguiente manera:

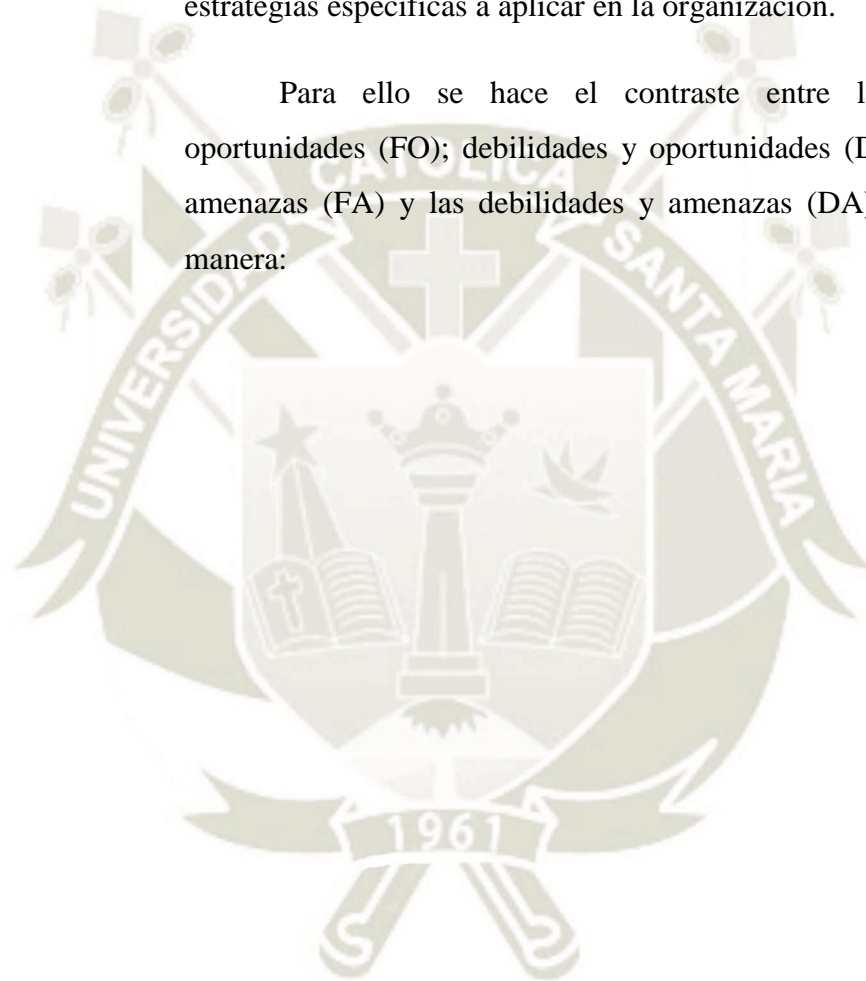


Tabla N° 5: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

MATRIZ FODA		
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Externo	1. Administración de la empresa. 2. Atención personalizada del cliente (precios, productos, cantidades). 3. Coordinación entre las áreas. 4. Inversión en mercadería de nuevos productos. 5. Capacitación de los trabajadores. 6. Retroalimentación, gestión de la información. 7. Uso de documentación electrónica de la empresa.	1. Misión, visión no son claras y sencillas. 2. Falta de la gestión de la publicidad web. 3. Distribución de funciones no reguladas de logística. 4. Inadecuada cantidad de trabajadores por área. 5. Falta de parámetros de evaluación y mejora de cada área. 6. Falta de software de trabajo eficaz y eficiente.
OPORTUNIDADES	FO - EXPLOTE	DO - BUSQUE
1. Mayor tendencia de control medioambiental y seguridad ocupacional 2. Importantes proyectos cupríferos como Toromocho y Las Bambas generarían el incremento del PBI 3. Existencia de un elevado mercado laboral en Perú 4. Interés por parte del gobierno en la adopción de un enfoque de resiliencia frente al cambio 5. Personal profesional y técnico altamente calificado 6. Alta liquidez del sistema bancario 7. Crecimiento y estabilidad económica 8. Fácil acceso a nuevas tecnologías y tendencias al uso de medios virtuales	FO1: Participar de licitaciones con el estado a través de la OSCE para mejorar la competitividad (F1, F2, O1, O2, O4) FO2: Gestionar el personal calificado de la empresa para el apoyo en las áreas de trabajo (F1, F3, O3, O5) FO3: Gestionar la inversión de capital en nuevos productos innovadores para el Sur del Perú (F4, O6, O8) FO4: Brindar capacitación a las áreas de la empresa para atención al cliente (F5, O2, O3) FO5: Optar por la evaluación de trabajo interno buscando la productividad (F6, O4) FO6: Implementar al 100% la documentación electrónica y la disminución del papeleo (F7, O8)	DO1: Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores (D1, O4, O5) DO2: Rediseñar y gestionar la página web para el uso de los compradores (D2, O8) DO3: Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad (D3, O1) DO4: Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas (D3, D4, O3, O5, O7) DO5: Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa (D5, D6, O1, O5) DO6: Mejorar e implementar nuevos indicadores de mercadería en el software de la empresa (D6, O8)
AMENAZAS	FA - CONFRONTE	DA - EVITE
1. Rebrote de la crisis financiera mundial 2. Centralismo desde la ciudad de Lima 3. Problemas de salud crónica en la población 4. Incremento de competidores 5. Inestabilidad política del país que limita la inversión extranjera en grandes proyectos	FA1: Gestionar la cantidad de compra de mercadería de los proveedores de Lima (F4, A2) FA2: Implementar descuentos a los nuevos clientes (F2, A4) FA3: Captar proveedores nacionales para la compra de productos locales (F4, A1) FA4: Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atenderlos de manera oportuna (F1, F3, F5, A1, A4, A5)	DA1: Establecer objetivos organizacionales a corto y largo plazo (D1, A4, A5) DA2: Promover la salud ocupacional de trabajo en las áreas de la empresa (D4, A3) DA3: Aumentar la capacidad del almacén para aumentar el stock y mantener un precio estable (D5, A1, A2, A4)

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos son mostrados de la siguiente manera:

Para Fortalezas y Oportunidades (FO)

Aquí contrastamos las ventajas que las fortalezas internas pueden traer y ser más aprovechadas con las oportunidades surgiendo una nueva manera de plantear una estrategia o un objetivo a corto, mediano o largo plazo dependiendo de la viabilidad de ésta.

- FO1: Participar de licitaciones con el estado a través de la OSCE para mejorar la competitividad (F1, F2, O1, O2, O4).
- FO2: Gestionar el personal calificado de la empresa para el apoyo en las áreas de trabajo (F1, F3, O3, O5).
- FO3: Gestionar la inversión de capital en nuevos productos innovadores para el Sur del Perú (F4, O6, O8).
- FO4: Brindar capacitación a las áreas de la empresa para atención al cliente (F5, O2, O3).
- FO5: Optar por la evaluación de trabajo interno buscando la productividad (F6, O4).
- FO6: Implementar al 100% la documentación electrónica y la disminución del papeleo (F7, O8).

Para las Fortalezas y Amenazas (FA)

Debemos identificar las desventajas que las amenazas pueden traer y afectar directamente a la organización y contrarrestarlas con las fortalezas evitando de este modo que las amenazas tengan protagonismo en la organización.

- FA1: Gestionar la cantidad de compra de mercadería de los proveedores de Lima (F4, A2).
- FA2: Implementar descuentos a los nuevos clientes (F2, A4).
- FA3: Captar proveedores nacionales para la compra de productos locales (F4, A1).
- FA4: Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atenderlos de manera oportuna (F1, F3, F5, A1, A4, A5).

Para las Debilidades y Oportunidades (DO)

En este punto son las oportunidades que ayudan a que las debilidades de la empresa sean menores o bien que se conviertan en factores de éxito interno, es decir, aprovechar las oportunidades de entorno buscando reducir y/o eliminar las debilidades internas.

- DO1: Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores (D1, O4, O5).
- DO2: Rediseñar y gestionar la página web para el uso de los compradores (D2, O8).
- DO3: Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad (D3, O1).
- DO4: Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas (D3, D4, O3, O5, O7).
- DO5: Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa (D5, D6, O1, O5).
- DO6: Mejorar e implementar nuevos indicadores de mercadería en el software de la empresa (D6, O8).

Y finalmente, para las Debilidades y Amenazas (DA)

En este último punto se toma en cuenta tanto las debilidades internas como las amenazas del exterior que son la situación donde la organización no tiene un claro horizonte, y para ello se tiene que tener en cuenta que se necesitan estrategias que sean capaces de poder brindar el mejor resultado posible ante la adversidad.

- DA1: Establecer objetivos organizacionales a corto y largo plazo (D1, A4, A5).
- DA2: Promover la salud ocupacional de trabajo en las áreas de la empresa (D4, A3).
- DA3: Aumentar la capacidad del almacén para aumentar el stock y mantener un precio estable (D5, A1, A2, A4).

3.3.4. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)

En la matriz PEYEA se utilizará para poder mostrar su postura estratégica ante un mercado competitivo de manera que se hará una evaluación interna que comprende la Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva; y también una evaluación externa que consta de la Estabilidad del Entorno y de la Fortaleza de la Industria.

Aquí mostrará que tipo de postura debe de optar la organización para aplicar las mejores estrategias según nos muestre el resultado obtenido. Los tipos de postura que se pueden obtener son: postura agresiva, postura conservadora, postura defensiva y postura competitiva.

Para ello necesitamos primero dar un puntaje a los indicadores establecidos (según Rowe et al., 1994) detallado a continuación:

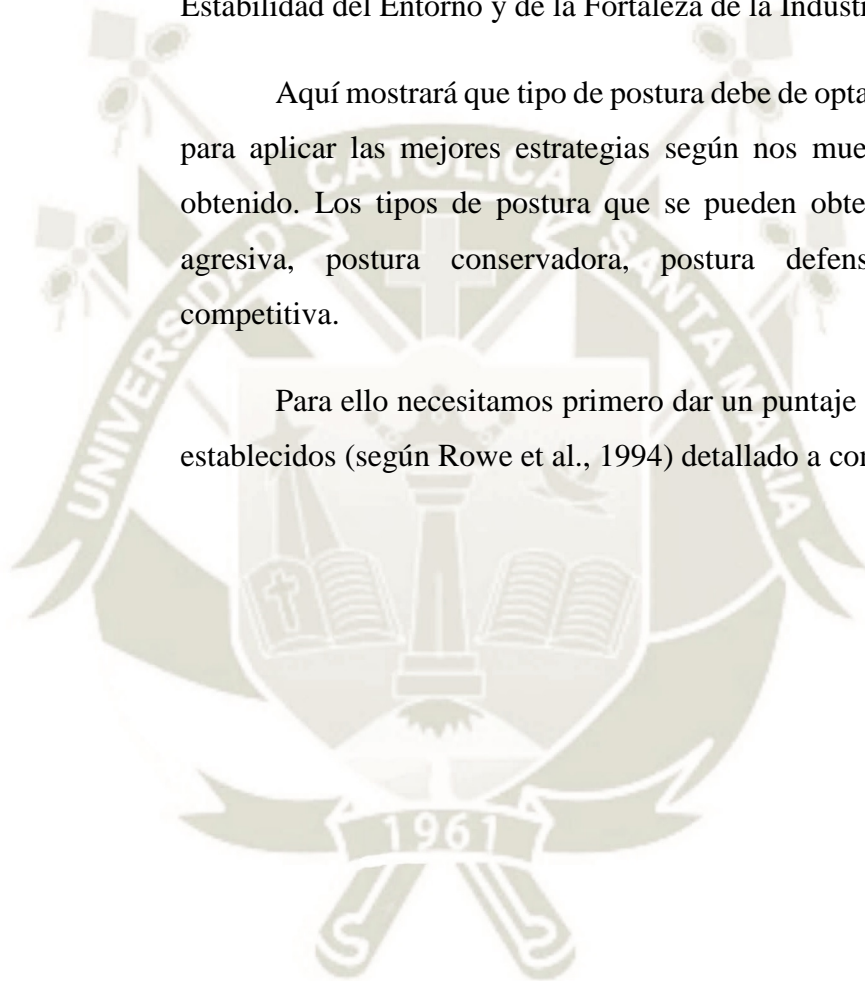


Tabla N° 6: Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz

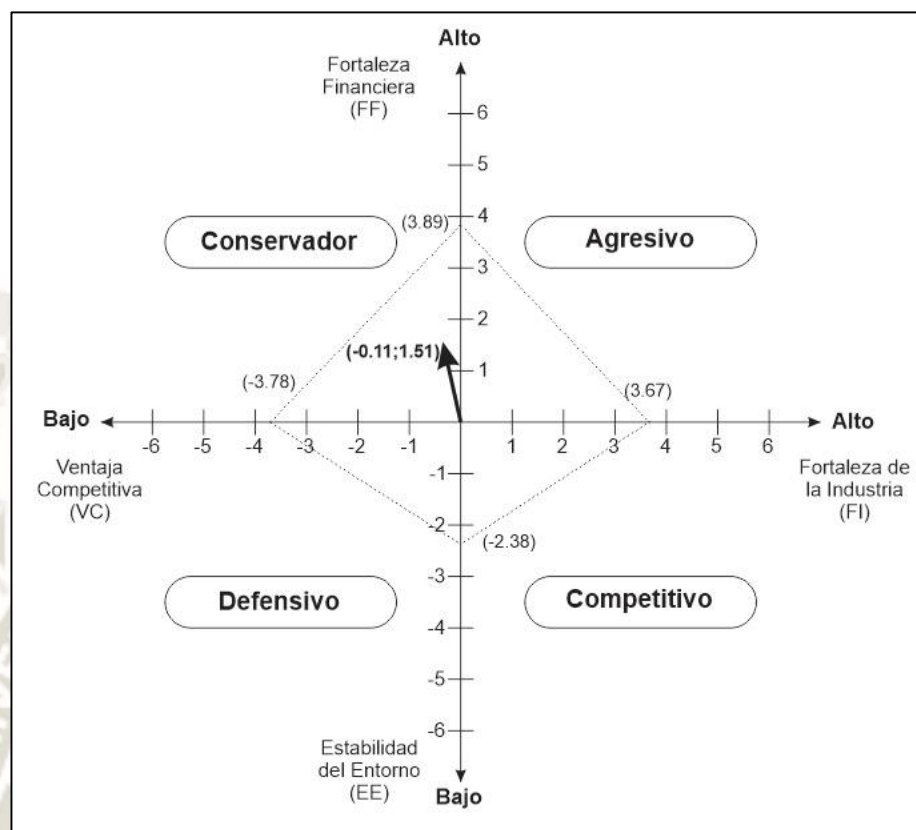
PEYEA

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPYEA)				
Posición Estratégica Externa	FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)			
	1. Cambios tecnológicos	Muchos	4	Pocos
	2. Tasa de inflación	Alta	3	Baja
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	2	Pequeña
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	5	Estrecho
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	2	Muchas
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	3	Baja
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	5	Inelástica
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	5	Baja
	Promedio -6 =			-2.38
Posición Estratégica Interna	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)			
	1. Potencial de crecimiento	Bajo	3	Alto
	2. Potencial de Utilidades	Bajo	3	Alto
	3. Estabilidad financiera	Baja	4	Alta
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	4	Completo
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	4	Eficiente
	6. Intensidad de capital	Baja	5	Alta
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	4	Difícil
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	3	Alta
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	3	Alto
Promedio =			3.67	
Posición Estratégica Interna	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)			
	1. Participación en el mercado	Pequeña	3	Grande
	2. Calidad del producto	Inferior	4	Superior
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	2	Temprano
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	2	Fijo
	5. Lealtad del consumidor	Baja	3	Alta
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	4	Alta
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	Alto
	8. Integración vertical	Baja	0	Alta
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	Rápida
Promedio -6 =			-3.78	
Posición Estratégica Interna	FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)			
	1. Retorno en la inversión	Bajo	5	Alto
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	2	Balanceado
	3. Liquidez	Desbalanceada	4	Sólida
	4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	5	Bajo
	5. Flujo de caja	Bajo	5	Alto
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	3	Fácil
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	4	Bajo
	8. Rotación de inventarios	Lento	4	Rápido
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	3	Altas
Promedio =			3.89	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez culminado y graficado la evaluación correspondiente analizamos cada resultado individualmente en cuanto a los resultados obtenidos. En primer lugar la Fortaleza Financiera (FF) de la empresa es buena lo que resulta en un mayor capital y un buen retorno de la inversión realizada además de contar con una óptima rotación de inventarios. En segundo lugar la Ventaja Competitiva (VC) es bajo para la empresa esto debido a una participación en el mercado muy variable por no lograr la lealtad de los compradores y no contar con una fácil introducción de productos innovadores en el mercado. En el tercer lugar la Fortaleza de la Industria (FI) es considerada buena esto a causa de la estabilidad financiera, de la productividad de la industria y por el poder de negociación de los productores, sin embargo aún con estas ventajas el crecimiento del mercado es regular. Finalmente la Estabilidad del Entorno (EE) es buena debido a que no ocurren muchos cambios tecnológicos y la tasa de inflación no tiene grandes variaciones lo que da como resultado que el rango de precios de los productos competitivos tenga un valor semi-estable, asimismo los productos sustitutos no obtienen gran protagonismo en el entorno.

Gráfico N° 6: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)



Fuente: Elaboración Propia

En la imagen podemos observar que nos da como indicador optar por una postura conservadora, lo cual significa que la organización se encuentra en un mercado estable pero de crecimiento lento por lo que la competitividad por productos es muy reducida y la ventaja competitiva que se tiene no es aprovechada por la organización.

Para mejorar la ventaja competitiva la organización debe de ser capaz de realizar el trabajo mejor que los competidores a través del valor agregado y la segmentación de mercado por lo que necesita mejorar sus debilidades en base a las oportunidades de mercado y generar estrategias internas que ayuden a mejorar dentro de la organización.

3.3.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

La Matriz de La Gran Estrategia (GE) ayuda a evaluar la elección apropiada de estrategias para la organización. De acuerdo con (D'Alessio Ipinza, 2008), la matriz (GE) ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes:

- Cuadrante I: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.
- Cuadrante II: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.
- Cuadrante III: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.
- Cuadrante IV: posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Gráfico N° 7: Estrategias de la Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO	
		<p>Cuadrante II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado 2. Desarrollo del mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración Horizontal 5. Desposeimiento 6. Liquidación 	<p>Cuadrante I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado 2. Desarrollo del mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración Vertical hacia adelante 5. Integración vertical hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación Concéntrica
	POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
		<p>Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desposeimiento 6. Liquidación 	<p>Cuadrante IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación Concéntrica 2. Diversificación Horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Aventura conjunta
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	

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

Para ello identificamos primero que nos encontramos en un mercado de crecimiento rápido y esto debido a que cada cierto tiempo aparecen nuevos competidores con productos innovadores y además con un precio más económico, sin embargo no todos logran mantenerse en el mercado debido a que no van dirigidos a un mercado industrial sino más bien a personas los que no permite que crezcan en el largo plazo y no logran abastecerse para entrar en ese mercado.

Asimismo como el mercado crece rápido el mercado ha adoptado una posición competitiva fuerte lo que significa que las empresas se encuentran con más capacidades y fortalezas que otras, y ayuda a que logren mantenerse en un nivel competitivo. En el caso de SEGUMAS E.I.R.L. mantiene un nivel competitivo entre regular y débil lo que le ha permitido mantenerse estable desde el tiempo que se encuentra laborando en el mercado comercial de Equipos de Protección Personal (EPP) pero en el largo plazo no se podría asegurar que se mantenga al mismo nivel que exige el mercado.

La Matriz GE aplicada a la empresa SEGUMAS E.I.R.L. es la siguiente:

Gráfico N° 8: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar la ubicación de SEGUMAS E.I.R.L. es en el segundo cuadrante, lo que significa que a pesar de que nuestra

industria está creciendo, no contamos con la fuerza competitiva y por lo tanto no permite que podamos ser una amenaza para los competidores. Lo que SEGUMAS debe de hacer es aplicar estrategias intensivas y no de integración ni de diversificación de esta manera fortalecer la ventaja competitiva.

3.3.6. MATRIZ DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

En la MDE identificamos todas aquellas estrategias planteadas en las matrices para poder usar aquellas que son las más apropiadas para la organización y de esta manera aprovechar todos los factores internos y externos. Para ello se seleccionan aquellas que presenten un puntaje alto evaluándolas de acuerdo a las matrices usadas.

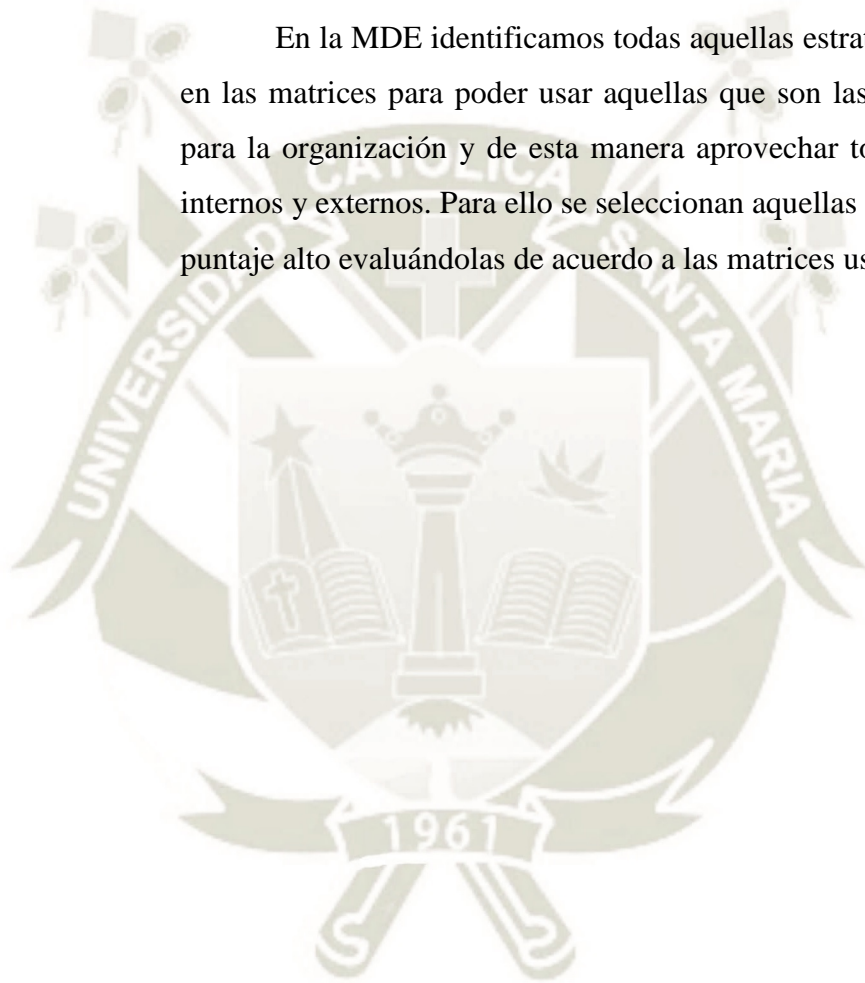


Tabla N° 7: Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	EFI-EFE	FODA	PEYEA	MGE	TOTAL
FO						
FO1: Participar de licitaciones con el estado a través de la OSCE para mejorar la competitividad	Desarrollo del mercado		1		1	2
FO2: Gestionar el personal calificado de la empresa para el apoyo en las áreas de trabajo	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
FO3: Gestionar la inversión de capital en nuevos productos innovadores para el Sur del Perú	Integración horizontal		1	1	1	3
FO4: Brindar capacitación a las áreas de la empresa para atención al cliente	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
FO5: Optar por la evaluación de trabajo interno buscando la productividad	Penetración en el mercado	1	1	1		3
FO6: Implementar al 100% la documentación electrónica y la disminución del papeleo	Penetración en el mercado		1		1	2
FA						
FA1: Gestionar la cantidad de compra de mercadería de los proveedores de Lima	Integración Vertical hacia adelante		1			1
FA2: Implementar descuentos a los nuevos clientes	Desarrollo del mercado		1		1	2
FA3: Captar proveedores nacionales para la compra de productos locales	Penetración en el mercado		1			1
FA4: Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atenderlos de manera oportuna	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
DO						
DO1: Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
DO2: Rediseñar y gestionar la página web para el uso de los compradores	Penetración en el mercado		1		1	2
DO3: Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
DO4: Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
DO5: Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
DO6: Mejorar e implementar nuevos indicadores de mercadería en el software de la empresa	Penetración en el mercado		1	1	1	3
DA						
DA1: Establecer objetivos organizacionales a corto y largo plazo	Penetración en el mercado	1	1	1	1	4
DA2: Promover la salud ocupacional de trabajo en las áreas de la empresa	Penetración en el mercado		1			1
DA3: Aumentar la capacidad del almacén para aumentar el stock y mantener un precio estable	Desarrollo del mercado		1		1	2

Fuente: Elaboración Propia

Ya evaluadas todas las estrategias para poder continuar con la selección de las mismas, extraemos aquellas estrategias que presentan un valor total de 4. Aquellas estrategias son las siguientes:

- Gestionar el personal calificado de la empresa para el apoyo en las áreas de trabajo
- Brindar capacitación a las áreas de la empresa para atención al cliente
- Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atenderlos de manera oportuna
- Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores
- Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad
- Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas
- Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa
- Establecer objetivos organizacionales a corto y largo plazo

3.3.7. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MPCE)

En la matriz MPCE es donde se exponen cada estrategia expuesta y se evalúa el efecto que tendría con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de este modo se tendría un análisis mucho más equilibrado y más aplicado a la realidad en el momento.

Para que sea efectiva esta matriz se tiene que tener en cuenta la realidad del mercado dando un valor real y el más adecuado para cada indicador los cuales al final nos darán como resultado las estrategias que serían las más efectivas.

Tabla N° 8: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	PESO	ESTRATEGIAS															
		E1: Gestionar el personal calificado de la empresa para el apoyo en las áreas de trabajo		E2: Brindar capacitación a las áreas de la empresa para atención al cliente		E3: Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atenderlos de manera oportuna		E4: Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores		E5: Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad		E6: Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas		E7: Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa		E8: Establecer objetivos organizacionales a corto y largo plazo	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES																	
1. Mayor tendencia de control medioambiental y seguridad ocupacional	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1
2. Importantes proyectos cupríferos como Toromocho y Las Bambas generarían el incremento del PBI.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3. Existencia de un elevado mercado laboral en Perú.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06
4. Interés por parte del gobierno en la adopción de un enfoque de resiliencia frente al cambio.	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
5. Personal profesional y técnico altamente calificado.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14
6. Alta liquidez del sistema bancario	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7. Crecimiento y estabilidad económica	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
8.- Fácil acceso a nuevas tecnologías y tendencias al uso de medios virtuales.	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
AMENAZAS																	
1. Rebrote de la crisis financiera mundial	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
2. Centralismo desde la ciudad de Lima	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
3. Problemas de salud crónica en la población	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
4. Incremento de competidores	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5. Inestabilidad política del país que limita la inversión extranjera en grandes proyectos	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
FORTALEZAS																	
1. Administración de la empresa.	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	4	0.52
2. Atención personalizada del cliente (precios, productos, cantidades).	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27
3. Coordinación entre las áreas.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4. Inversión en mercadería de nuevos productos.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
5. Capacitación de los trabajadores.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
6. Retroalimentación, gestión de la información.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12
7. Uso de documentación electrónica de la empresa.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
DEBILIDADES																	
1. Misión, visión no son claras y sencillas.	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3
2. Falta de gestión de la publicidad web.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
3. Distribución de funciones no reguladas de logística.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07
4. Inadecuada cantidad de trabajadores por área.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06
5. Falta de parámetros de evaluación y mejora de cada área.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
6. Falta de software de trabajo eficaz y eficiente.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
TOTAL	2.00		3.11		3.09		3.56		3.59		3.57		3.59		3.62		3.33

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior ya evaluadas las estrategias seleccionadas por el MDE comenzamos ahora a descartar aquellas que presenten un bajo puntaje y para ello resulta que las estrategias para aplicar en la organización son las siguientes:

- E3: Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atenderlos de manera oportuna.
- E4: Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores.
- E5: Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad.
- E6: Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas.
- E7: Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa.

Estas estrategias son conservadoras y es por ello que van dirigidas a disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno externo, del mismo modo son estrategias intensivas que permiten desarrollar la ventaja competitiva y permiten generar competitividad para poseer una posición competitiva fuerte.

3.4. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.4.1. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Son los objetivos de Largo plazo quienes nos deben guiar al cumplimiento de la visión de la empresa y juntamente los objetivos de corto plazo que se establecieron.

Cabe señalar que cada objetivo a corto plazo debe de ser alcanzable para la empresa y motivar a los colaboradores para el logro de las metas establecidas, además se tienen que cumplir en el tiempo establecido.

Los objetivos de largo plazo y sus objetivos de corto plazo son los siguientes:

3.4.1.1. Objetivo a Largo Plazo 1

OLP1: Lograr alto grado de fidelidad frente a los clientes en el mercado competitivo.

Para alcanzar el OLP1 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

- OCP1: Desarrollar técnicas de fidelización de productos cómo la venta cruzada.
- OCP2: Implementar el método JUST IN TIME para la entrega de productos.
- OCP3: Conseguir el establecimiento de la metodología LEAN para medir la satisfacción de los clientes.

3.4.1.2. Objetivo a Largo Plazo 2

OLP2: Aumentar las ventas en 10% en los siguientes 6 meses.

Para alcanzar el OLP2 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

- OCP1: Desarrollar un programa de mejora continua que permita la optimización del proceso productivo en un 5% cuyo incremento deba evaluarse anualmente.
- OCP2: Realizar un manejo dinámico, interactivo, actualizado y constante en las redes sociales.
- OCP3: Mejorar el poder de negociación, capacitando al personal de ventas.

3.4.1.3. Objetivo a Largo Plazo 3

OLP3: Aumentar la cartera de productos para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para alcanzar el OLP3 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

- OCP1: Elaboración de un Brochure con los nuevos y antiguos productos ofertados por la empresa.
- OCP2: Posicionar la marca y los productos en las mineras del Perú.
- OCP3: Realizar un estudio de marketing virtual para conocer los nuevos productos que se ofertan en el mercado.

3.4.1.4. Objetivo a Largo Plazo 4

OLP4: Generar nuevos clientes en los nuevos mercados del sector de EPP's (Equipos de Protección Personal).

Para alcanzar el OLP4 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

- OCP1: Capacitar al personal idóneo para realizar presentaciones personalizadas de la cartera de productos.
- OCP2: Crear más valor para los productos mediante actividades de marketing.

- OCP3: Impulsar el desarrollo de canales de comunicación que permitan que los potenciales clientes cuenten con información de interés de la empresa.
- OCP4: Participar en ferias nacionales en donde se alcance captar el 8% de clientes potenciales asistentes.



Tabla N° 9: Visión, Objetivos de Largo Plazo y Corto Plazo

VISIÓN	"Liderar en el mercado mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes, por medio de productos ofrecidos de alta calidad y estándares internacionales, generando así el máximo valor a los clientes y siendo percibida como una empresa que contribuye al bienestar de la sociedad".			
OBEJTIVOS DE LARGO PLAZO	(OLP 1): Lograr alto grado de fidelidad frente a los clientes en el mercado competitivo.	(OLP 2): Aumentar las ventas en 10% en los siguientes 6 meses.	(OLP 3): Aumentar la cartera de productos para la satisfacción de las necesidades de los clientes.	(OLP 4): Generar nuevos clientes en los nuevos mercados del sector de EPP's (Equipos de Protección Personal).
OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	<p>(OCP1.1) Desarrollar técnicas de fidelización de productos cómo la venta cruzada.</p> <p>(OCP1.2) Implementar el método JUST IN TIME para la entrega de productos.</p> <p>(OCP1.3) Conseguir el establecimiento de la metodología LEAN para medir la satisfacción de los clientes.</p>	<p>(OCP2.1) Desarrollar un programa de mejora continua que permita la optimización del proceso productivo en un 5% cuyo incremento deba evaluarse anualmente.</p> <p>(OCP2.2) Realizar un manejo dinámico, interactivo, actualizado y constante en las redes sociales.</p> <p>(OCP2.3) Mejorar el poder de negociación, capacitando al personal de ventas.</p>	<p>(OCP3.1) Elaboración de un Brochure con los nuevos y antiguos productos ofertados por la empresa.</p> <p>(OCP3.2) Posicionar la marca y los productos en las mineras del Perú.</p> <p>(OCP3.3) Realizar un estudio de marketing virtual para conocer los nuevos productos que se ofertan en el mercado.</p>	<p>(OCP4.1) Capacitar al personal idóneo para realizar presentaciones personalizadas de la cartera de productos.</p> <p>(OCP4.2) Crear más valor para los productos mediante actividades de marketing.</p> <p>(OCP4.3) Impulsar el desarrollo de canales de comunicación que permitan que los potenciales clientes cuenten con información de interés de la empresa.</p> <p>(OCP4.4) Participar en ferias nacionales en donde se alcance captar el 8% de clientes potenciales asistentes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Cada estrategia requiere que se le asignen recursos; financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que serán los insumos que permitan ejecutar las estrategias, un recurso representa el medio de cualquier clase que permite obtener aquello que se desea o se necesita.

De este modo la implementación exitosa de un proceso debe tener en cuenta una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos), que fortalezcan las competencias distintivas que dirigirán a la organización hacia la visión esperada.

En el siguiente cuadro se desarrolla los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo (OCP).

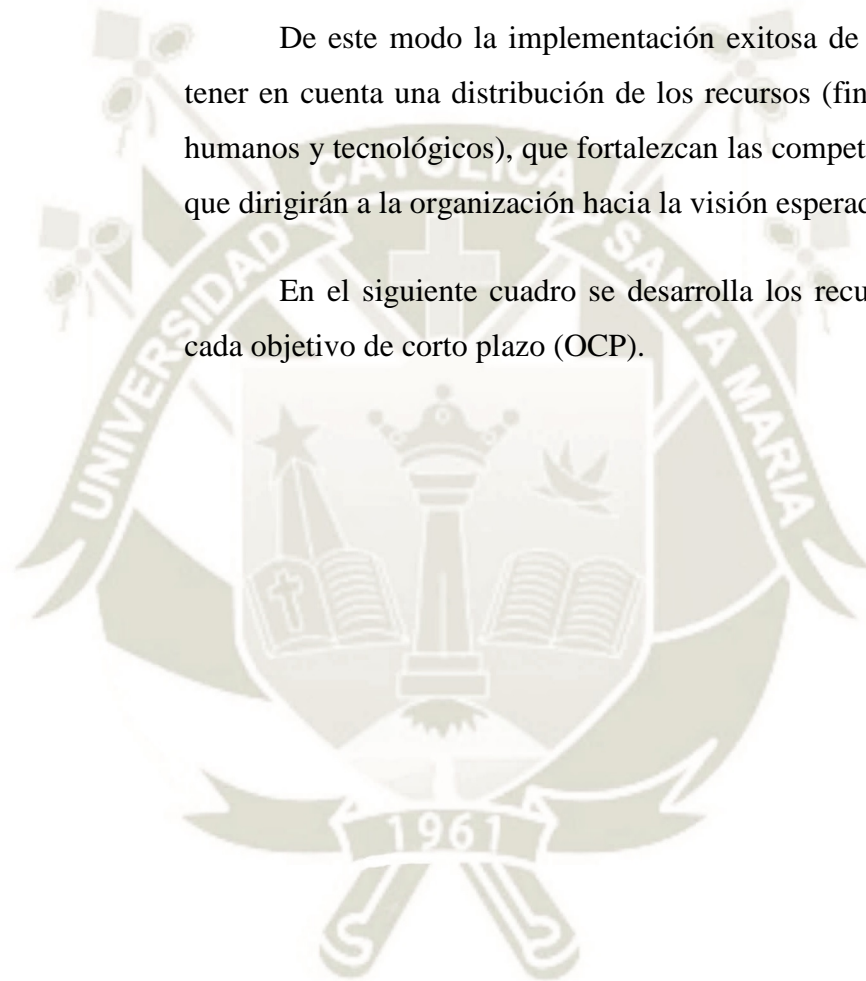


Tabla N° 10: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS			
		FINANCIERO	FÍSICO	HUMANO	TECNOLÓGICO
(OLP 1): Lograr alto grado de fidelidad frente a los clientes en el mercado competitivo.	(OCP1.1) Desarrollar técnicas de fidelización de productos cómo la venta cruzada.	Fondos propios para costear los productos añadidos.	Instalaciones de la empresa, material de escritorio.	Personal del área de ventas.	Sistemas de comunicación, sistemas de información computadoras, internet
	(OCP1.2) Implementar el método JUST IN TIME para la entrega de productos.	Fondos propios para capacitación y recursos.	Instalaciones de la empresa, vehículo de entrega de productos.	Personal del área administrativa y personal con sólidos conocimientos en SAP	Sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP1.3) Conseguir el establecimiento de la metodología LEAN para medir la satisfacción de los clientes.	Fondos propios para capacitación y recursos.	Instalaciones de la empresa, material de escritorio.	Personal del área administrativa	Sistemas de comunicación, sistemas de Información, computadoras, internet
(OLP 2): Aumentar las ventas en 10% en los siguientes 6 meses.	(OCP2.1) Desarrollar un programa de mejora continua que permita la optimización del proceso productivo en un 5% cuyo incremento deba evaluarse anualmente.	Fondos propios para asumir de especialistas en SAP	Instalaciones de la empresa.	Administración, asistente contable, departamento de ventas y personal especialista en SAP	Sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP2.2) Realizar un manejo dinámico, interactivo, actualizado y constante en las redes sociales.	Fondos propios para costear manejo de redes sociales y anuncios.	Instalaciones de la empresa.	Personal con conocimiento en manejo de redes sociales	Uso de plataformas sociales, computadora, internet
	(OCP2.3) Mejorar el poder de negociación, capacitando al personal de ventas.	Fondos propios para la capacitación del área de ventas.	Local de conferencias.	Personal del área de ventas.	Sistemas de Información, computadoras, internet
(OLP 3): Aumentar la cartera de productos para la satisfacción de las necesidades de los clientes.	(OCP3.2) Elaboración de un Brochure con los nuevos y antiguos productos ofertados por la empresa.	Fondos propios para asumir el costo del diseño e impresión	Impresiones en revista	Personal de imprenta y con estudios en diseño gráfico	Sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP3.3) Posicionar la marca y los productos en las mineras del Perú.	Fondos propios para asumir la difusión por redes y mediante volantes los productos.	Instalaciones de la empresa.	Personal con sólidos conocimientos en Marketing	Sistemas de comunicación, sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP3.4) Realizar un estudio de marketing virtual para conocer los nuevos productos que se ofertan en el mercado.	Fondos propios para asumir el costo del estudio y los especialistas.	Instalaciones de la empresa.	Personal con sólidos conocimientos en Marketing	Sistemas de comunicación, sistemas de Información, computadoras, internet
(OLP 4): Generar nuevos clientes en los nuevos mercados del sector de EPP's (Equipos de Protección Personal).	(OCP4.1) Capacitar al personal idóneo para realizar presentaciones personalizadas de la cartera de productos.	Fondos propios para asumir el costo de la capacitación	Local de conferencias.	Personal capacitado.	Sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP4.2) Crear más valor para los productos mediante actividades de marketing.	Fondos propios para el costo de las impresiones y material de marketing que sea requerido.	Instalaciones de la empresa.	Personal con sólidos conocimientos en Marketing	Sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP4.3) Impulsar el desarrollo de canales de comunicación que permitan que los potenciales clientes cuenten con información de interés de la empresa.	Fondos propios para costear el manejo de las redes y anuncios publicitarios en televisión.	Instalaciones de la empresa, teléfonos.	Personal administrativo	Sistemas de comunicación, sistemas de Información, computadoras, internet
	(OCP4.4) Participar en ferias nacionales en donde se alcance captar el 8% de clientes potenciales asistentes.	Fondos propios para asumir el costo de la asistencia a las ferias y participación en módulos.	Locales dónde se den las ferias	Personal de administración y departamento de ventas	Sistemas de comunicación, computadoras, internet

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3. POLÍTICAS PARA CADA ESTRATEGIA

“Son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 468).

Las políticas establecidas para la empresa SEGUMAS E.I.R.L son:

P1: Cumplir con las tareas en los horarios establecidos.

P2: Utilizar los recursos necesarios para las tareas y funciones de cada área.

P3: Ayudar cuando se requiera para cumplir con los objetivos organizacionales.

P4: Trabajar en equipo para el logro de las metas

P5: Fomentar un ambiente laboral cálido y servicial.

P6: Promover el compromiso y la buena atención con el cliente.

Para ello identificamos la asociación que existe entre las políticas establecidas por la organización y las estrategias retenidas:

Tabla N° 11: Políticas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS					
	P1: Cumplir con las tareas en los horarios establecidos.	P2: Utilizar los recursos necesarios para las tareas y funciones de cada área.	P3: Promover el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	P4: Trabajar en equipo para el logro de las metas.	P5: Fomentar un ambiente laboral cálido y servicial.	P6: Promover el compromiso y la buena atención con el cliente.
E3: Implementar el JUST IN TIME para la compra y venta de mercadería.	X	X		X		
E4: Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores.			X	X	X	
E5: Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad.		X	X		X	
E6: Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas.				X	X	X
E7: Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa.	X	X	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las estrategias, el área de ventas y logística compras debería establecer una nueva estructura organizacional que incluya las nuevas posiciones requeridas que permita aplicar las nuevas estrategias.

Para lograr la implementación de las estrategias elegidas, es necesario evaluar la actual estructura organizacional de la empresa.

Una vez establecida la nueva estructura organizacional, se podrán aplicar las estrategias y se rediseñarán las funciones de cada empleado en cada área.

3.4.5. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN

Para establecer el nuevo plan estratégico, la empresa debe establecer la trasmisión del plan de manera paulatina con la finalidad de que el personal pueda aceptar y establecer nuevas mejoras de acuerdo a los cambios realizados.

Adicional, se requiere realizar la interrelación de las diferentes áreas de logística por lo que se recomendaría que se debería realizar diferentes capacitaciones con todo el personal administrativo y operativo y a la vez establecer tiempos de capacitación en las diferentes áreas de la empresa.

Asimismo, la empresa llega algunos meses a las metas en ventas propuestas y estos logros son gracias al esfuerzo de su capital humano, los cuales están calificados y a su vez existe un grado de motivación que debe ser reforzado, ya que los ayuda en su aprendizaje y superación continua en cada actividad que desempeñan.

La implementación de las estrategias, será en la empresa y en cada colaborador un proceso más de aprendizaje y adaptación al cambio.

3.4.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE

La empresa SEGUMAS E.I.R.L otorga todos los beneficios laborales de ley; promueve y aplica la seguridad y salud ocupacional las actividades de sus trabajadores.

Del mismo modo en sus actividades cumple con la obligación de prevenir, mitigar y eliminar los impactos ambientales significativos generados por sus procesos y proyectos siendo amigable con el medio ambiente al momento de clasificar los desechos, así como el reciclaje de las cajas de los productos.

La empresa constantemente mediante la venta de los implementos de seguridad busca que las personas expuestas a riesgos en su labor, estén protegidos y así mitigar o prevenir posibles accidentes laborales.

3.4.7. ANÁLISIS SUSTENTATORIO DE LAS ESTRATEGIAS RETENIDAS

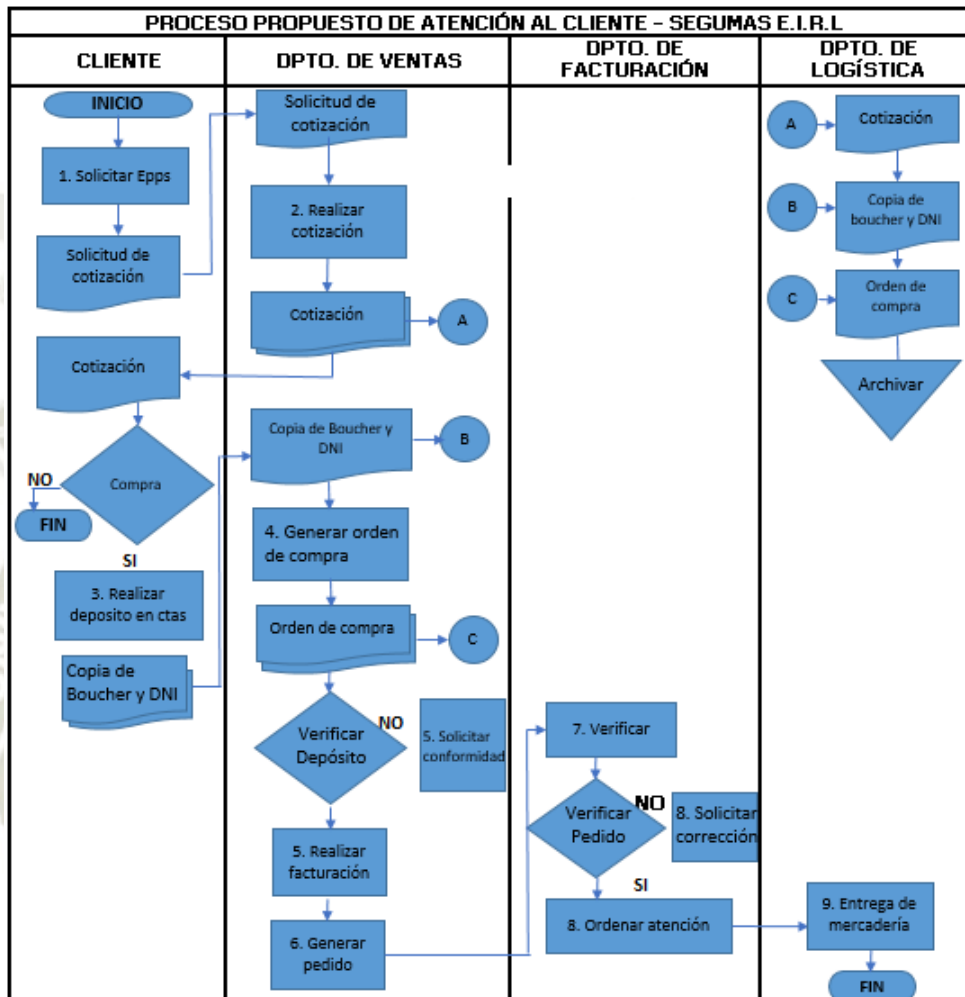
Es este análisis se expondrá la propuesta de implementación de cada estrategia retenida en vista a su aplicación.

E3.- Desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente para atender de manera oportuna los requerimientos de compra.

“Los flujogramas son una gran herramienta de administración, que más allá de las falencias que se le puedan encontrar son más las ventajas que aportan ya que le permite al administrador una familiarización más profunda con la empresa que está dirigiendo, lo cual le facilita la labor de detectar problemas, corregir procesos, identificar falencias, mejorar el personal, etc. Al tener graficado todos los procesos y poderlos evaluar, nos proveemos de unas fuentes de información muy valiosas en la búsqueda del mejoramiento y nuevas estrategias en pro de la compañía” (Granada, 2014, pág. 12).

Se propone el siguiente flujograma que describe los procesos desarrollados en la organización:

Gráfico N° 9: Flujograma de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración Propia

E4.- Establecer y comunicar la misión y visión para el compromiso laboral de los trabajadores

La empresa SEGUMAS E.I.R.L cuenta con una visión y misión ya establecidas, sin embargo, ambas serán alineadas según los siguientes conceptos:

- **Misión**

“El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones. Por lo general, el estar confundido sobre la mejor dirección a tomar es solucionado con diferentes inventos en varias direcciones, esto ocasionará que en la práctica no se tome ninguna dirección, y el largo plazo de la organización sea totalmente incierto. Es por eso que la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijará la dirección a seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado” (Ipinza, El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia, 2012, pág. 65).

Por lo que se establece que la misión de la empresa SEGUMAS E.I.R.L es:

“Nuestra misión radica en brindar equipos de seguridad y salud ocupacional para el personal de empresas mineras e industriales, ofreciendo productos certificados con asesoramiento integral para un correcto equipamiento del personal.”

- **Visión**

“La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren de ésta, o llegar a ser, y para que sea válida debe basarse en tres elementos” (K., 1996, pág. 169).

- “Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro” (Mantilla, 2009, pág. 75).

Es así que la nueva visión de la empresa será:

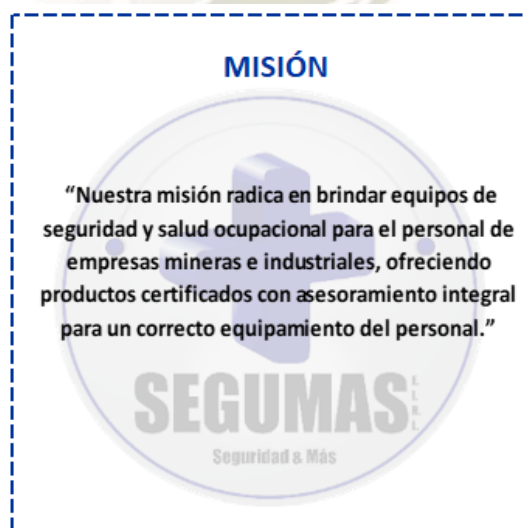
“Liderar en el mercado mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes, por medio de productos ofrecidos de alta calidad y estándares internacionales, generando así el máximo valor a los clientes y siendo percibida como una empresa que contribuye al bienestar de la sociedad”.

La comunicación eficaz es un proceso de intercambio de ideas, experiencias y emociones con el propósito de llegar a un acuerdo y establecer compromisos. Es por ello que la misión y visión de la empresa deben de ser del conocimiento de todos los colaboradores de SEGUMAS E.I.R.L.

Se colocarán 4 banners con la misión y visión de la empresa en lugares estratégicos de las oficinas para que todos los trabajadores puedan visualizarlos.

Asimismo se utilizarán las imágenes como fondo de pantalla en las computadoras de la empresa para que puedan revisarlo en cualquier momento.

Imagen N° 29: Misión



Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 30: Visión



Fuente: Elaboración Propia

E5.- Mejorar la distribución de funciones de los trabajadores para la mejora de productividad

En la empresa SEGUMAS E.I.R.L. existe un puesto que necesita realizar funciones de manera óptima y para ello se tiene que establecer sus funciones principales para que pueda desempeñarlas con facilidad.

El área de logística viene teniendo una sobrecarga laboral y se está manifestando tanto en el trabajo como en el trabajador, mostrando deficiencia e improductividad a la hora de desarrollar sus funciones, es por tal motivo que se tiene que mejorar la distribución de las funciones de esta área en específico.

Para poder brindar productividad a la empresa es necesario poder dividir las funciones que ahora tiene el área de logística de la siguiente manera:

- Área de logística
- Asistente de logística

Como podemos observar como mínimo se necesitan dos trabajadores para que podamos dividir las funciones de la siguiente manera:

Área de Logística: Es función principal del almacén custodiar y llevar un correcto control de las mercaderías entrantes a SEGUMAS E.I.R.L.

- Gestión, control y almacenamiento de mercadería.
- Será responsabilidad del encargado de almacén el sellar y firmar los documentos de ingresos al almacén luego de la verificación de los mismos para dar conformidad, se entiende que si por error diera conformidad a un documento sin revisar antes la mercadería asumirá la responsabilidad por el reclamo y/o faltante.
- Formular y aplicar procedimientos técnicos adecuados para el cronograma de entrega y/o distribución de mercaderías.
- Verificar que cualitativa y cuantitativamente la mercadería se encuentre conforme y de acuerdo a lo solicitado.
- Verificar que la documentación de salida del almacén se encuentre de acuerdo con lo solicitado.
- Despachar la mercadería de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Distribuir la mercadería al comprador con todos los documentos necesarios para su entrega y respetando los horarios establecidos por el mismo.
- Establecer una ruta de entrega de tal modo que se efectúe de manera rápida y ordenada seleccionando las mejores opciones de distribución de la mercadería.
- Contabilizar la mercadería con el comprador, para evitar mercadería faltante o pérdidas de productos de tal manera que el comprador firme los documentos con la conformidad de entrega de mercadería.

Asistente de Logística: Es función principal apoyar al encargado de logística, custodiar y llevar un correcto control de las mercaderías entrantes a SEGUMAS E.I.R.L.

- Supervisar que la descarga y desembalaje de la mercadería adquirido por SEGUMAS E.I.R.L se efectúen en la forma conveniente, evitando su deterioro.
- Adoptar y efectuar una adecuada política de almacenamiento, conservación y resguardo de las existencias.
- Mantener en forma ordenada toda la documentación y activos de las labores de almacén
- Mantener ordenado el almacenamiento de mercadería de acuerdo a las características físicas de cada material, que permita su control físico, rotación y protección.
- Comunicar a las áreas interesadas la recepción de los materiales.
- Es obligación del asistente de logística revisar la mercadería que ingresa y avisar al área de compras en el momento oportuno cuando haya algún faltante o algún producto en mal estado para proceder a tiempo con el reclamo o el cambio correspondiente.
- Consultar con el encargado de compras cuando la mercadería recibida no esté de acuerdo en calidad y cantidad a lo solicitado.

De este modo, tanto el área de logística como el asistente de logística tendrán que trabajar en coordinación para poder cumplir sus funciones específicas y lograr el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, cabe señalar que ambas áreas están trabajando en el mismo espacio y es necesario poder coordinar las tareas desempeñadas por cada uno de esta manera buscar la productividad en cuanto a la entrega y distribución de mercadería hacia el comprador.

Finalmente para hacer aún más eficiente el trabajo del personal de logística se plantea poder realizar el cronograma de entrega de mercadería debido a que anteriormente las entregas se retrasaban porque no se contaba con un mapa de rutas lo que provocaba que se

dirija a realizar entregas sin importar el tiempo ni la distancia de sus instalaciones del cliente.

Tabla N° 12: Tiempo de Recorrido

	TIEMPO DE RECORRIDO (IDA Y VUELTA)
ZONA A: Hunter, Uchumayo, Av. Evitamiento, Zamácola, Yanahuara, Selva Alegre	1:30 hrs
ZONA B: Cercado, Miraflores, J.L. Bustamante y R., Umacollo	0:45 hrs

Fuente: Elaboración Propia

Para ello se realizarán dos rutas, una se realizará por la mañana y otra por la tarde:

- En las mañanas realizará la entrega de mercadería a los compradores que cuenten con sus instalaciones en los alrededores de Arequipa, debido a que al ser empresas Industriales se encuentran ubicados en una zona muy alejada de la empresa (Uchumayo, Av. Evitamiento, Zamacola, Hunter, Yanahuara, Selva Alegre). Además las entregas se realizarán a partir de las 10 a.m. por lo que se necesita contar con los pedidos de los clientes con un día de anticipación
- En las tardes se realizará la entrega de productos a los compradores que se encuentren en zonas aledañas de la organización (Cercado, Yanahuara, Miraflores, J.L. Bustamante y R.) aquí se ubican empresas no industriales, en su mayoría son clientes comerciales de compra y venta o empresas de servicios. En las tardes la entrega se realizará a partir de las 3 p.m.

Tabla N° 13: Cronograma de Reparto de Mercadería al Cliente

	MAÑANA ZONA A: Hunter, Uchumayo, Av. Evitamiento, Zamacola, Yanahuara, Selva Alegre	TARDE ZONA B: Cercado, Miraflores, J.L. Bustamante y R., Umacollo
LUNES	9:00 a.m. - 1:00 p.m.	3:30 p.m. - 6:00 p.m.
MARTES	9:00 a.m. - 1:00 p.m.	3:30 p.m. - 6:00 p.m.
MIÉRCOLES	9:00 a.m. - 1:00 p.m.	3:30 p.m. - 6:00 p.m.
JUEVES	9:00 a.m. - 1:00 p.m.	3:30 p.m. - 6:00 p.m.
VIERNES	9:00 a.m. - 1:00 p.m.	3:30 p.m. - 6:00 p.m.
SÁBADO	9:30 a.m. - 1:00 p.m.	9:30 a.m. - 1:00 p.m.

Fuente: Elaboración Propia

Sería el cronograma que se establecería para la distribución de la mercadería hasta las instalaciones del cliente, aquí la entrega de productos al cliente se haría de manera organizada de acuerdo a la mejor ruta establecida por el encargado de logística. En cuanto al reparto de mercadería del día sábado, tendría variabilidad dependiendo de todos los pedidos organizados el día anterior.

Este cronograma de entrega de mercadería debe de ser conocido por toda la organización y para ello debe de ser comunicada por gerencia, esto ayudará a que pueda tener un orden en las entregas de mercadería, y además optimizaría el tiempo empleado para estas.

E6.- Optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y ventas

Una gran estrategia para poder continuar en el mercado y ser más competitivos en el largo plazo, sería optar por la contratación de un personal de logística y de ventas.

“La función logística de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente, proporcionándoles los productos en el momento, lugar y cantidad en que la demande el cliente, todo ello al mínimo coste” (Fernández R. L., 2006, pág. 2). Las funciones que desempeña el área de logística son muchas, en consecuencia sería necesaria la

contratación de un trabajador que se desenvuelva en el área de logística quien ayudaría a la recepción y organización de la mercadería.

Para la contratación del personal de logística será necesaria que cumpla con el perfil del puesto.

Tabla N° 14: Perfil del Asistente de Logística

1. NOMBRE DEL PUESTO
Asistente de Logística
2. MISION DEL PUESTO
Apoyar al encargado del almacén, custodiar y llevar un correcto control de las mercaderías entrantes a SEGUMAS E.I.R.L.
3. FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que la descarga y desembalaje de la mercadería adquirido por SEGUMAS E.I.R.L se efectúen en la forma conveniente, evitando su deterioro. • Adoptar y efectuar una adecuada política de almacenamiento, conservación y resguardo de las existencias. • Mantener en forma ordenada toda la documentación y activos de las labores de almacén • Mantener ordenado el almacenamiento de mercadería de acuerdo a las características físicas de cada material, que permita su control físico, rotación y protección. • Comunicar a las áreas interesadas la recepción de los materiales. • Es obligación del asistente de logística revisar la mercadería que ingresa y avisar al área de compras en el momento oportuno cuando haya algún faltante o algún producto en mal estado para proceder a tiempo con el reclamo o el cambio correspondiente. • Consultar con el encargado de compras cuando la mercadería recibida no esté de acuerdo en calidad y cantidad a lo solicitado.
4. COMPETENCIAS DEL PUESTO
4.1. COMPETENCIAS TÉCNICAS
Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
4.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orden y limpieza • Capacidad de trabajar bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Proactivo • Habilidad relacional

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera es necesaria la contratación de otro trabajador en el área de ventas, debido a que solo se encuentra una persona a cargo de esta área lo que no permite aprovechar la totalidad de mercado debido a que tanto el trabajo de campo como el trabajo de oficina abarca gran tiempo y se desaprovecha una gran cantidad de ventas.

Para ello necesitamos identificar el perfil del puesto requerido del asistente de ventas.

Tabla N° 15: Perfil del Asistente de Ventas

1. NOMBRE DEL PUESTO
Asistente de Ventas
2. MISION DEL PUESTO
Apoyo y coordinación de ventas
3. FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al área de ventas • Realizar ventas telefónicas • Prospección y seguimiento de nuevos clientes potenciales • Atención personalizada a los clientes • Rescate de cartera de clientes • Monitoreo de clientes en necesidades de servicio • Proyección de ventas a corto plazo
4. COMPETENCIAS DEL PUESTO
4.1. COMPETENCIAS TÉCNICAS
Experiencia mínima de 1 año en ventas.
4.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Misión de Negocio • Resiliencia y optimismo • Capacidad de trabajar bajo presión • Proactivo • Habilidad relacional

Fuente: Elaboración Propia

Con la contratación tanto del asistente de ventas y del asistente de logística, se podrán desarrollar las funciones de manera óptima de tal manera que los trabajos se realicen con total conformidad de los clientes y de la organización y poniendo de este modo los objetivos más alcanzables.

E7.- Implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa

El objetivo principal de la implementación de las EDD “Evaluación de Desempeño” es medir el desempeño para propiciar la mejora continua del trabajador, a través de un sistema en el que participen activamente evaluador y evaluado, con el fin de promover

su desarrollo y el cumplimiento de objetivos individuales, así como los de la empresa.

La Evaluación de Desempeño (EDD), es un proceso desarrollado por la empresa con la finalidad de medir, en eficiencia y eficacia, los resultados/objetivos del año alcanzados por cada colaborador a fin de contribuir al mejoramiento de su desempeño laboral.

La empresa considera dos aspectos fundamentales en la EDD: Evaluación de competencias y cumplimiento de objetivos:

- **Objetivos:** Son las metas o resultados que se espera consiga el colaborador en un tiempo determinado y deben estar alineados a la estrategia de la empresa. El establecimiento de éstos se realiza en cascada, es decir, los objetivos son fijados a nivel de la Dirección, luego fijados a la Gerencia, a cada área y así sucesivamente.

Los objetivos deben ser:

- **Específicos:** deben definir específicamente lo que se espera lograr
- **Medibles:** “Si puedes medirlo, puedes administrarlo”, deben ser observables y medibles.
- **Acordados:** Deben ser acordados, para involucrar y poder comprometer a los colaboradores en el logro de los objetivos.
- **Realistas y relevantes:** Deben ser alcanzables, y a la vez desafiantes, relevantes para la organización.
- **Acotado en el tiempo;** Deben plantearse con plazos establecidos, para verificar con mayor precisión su cumplimiento.

Competencias: Son los comportamientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para cumplir con los objetivos individuales y de la organización.

La Evaluación del Desempeño es un proceso constante y continuo, en el que diferenciamos 4 etapas:

1. Establecimiento de objetivos del nuevo año.
2. Retroalimentación o feedback.
3. Revisión de resultados, competencias y retroalimentación formal.
4. Elaboración del Plan de Desarrollo.

Los resultados de la evaluación del desempeño a su vez proporcionan información esencial para la toma de decisiones en diversas actividades como:

- Promociones
- Cambios internos
- Capacitación
- Desvinculaciones

La evaluación de desempeño oficial se realiza de forma anual, sin embargo, los jefes deben dar feedback constante a su equipo a cargo y realizar como mínimo una retroalimentación semestral.

La evaluación de desempeño se debe realizar en lugar privado y en un ambiente cómodo.

Consideraciones importantes:

- Garantiza que exista un alineamiento entre los objetivos de gerencia, área e individuales.
- Comunica, empodera y compromete a tus colaboradores con sus objetivos.
- Corroborar que los objetivos puedan ser realizados por los colaboradores, que sean retadores pero alcanzables.
- Los objetivos no deben ser impuestos, sino acordados.
- Deben generar motivación y aprendizaje para el colaborador.

ETAPAS DEL PROCESO:

1. Autoevaluación:

a. Todos los empleados tendrán acceso a la autoevaluación.

En esta etapa, deberán completar las siguientes secciones:

i. Evaluación de Competencias

ii. Evaluación de Objetivos

iii. Plan de Desarrollo (Mi Balance de Carrera, Mis Aspiraciones e Intereses, Mi Ruta de Aprendizaje).

b. Al finalizar la autoevaluación, el empleado envía la ficha a su Evaluador (Jefe inmediato superior = JIS).

2. Evaluación:

a. El Evaluador revisará la sección de Objetivos, la sección de Competencias, la autoevaluación realizada previamente por el empleado y realizará los cambios que considere pertinentes en base a su desempeño.

c. Una vez culminada, el Evaluador deberá revisar la evaluación con el “comité evaluador”.

d. Una vez que la evaluación haya sido revisada y validada por todas las instancias, el Evaluador deberá enviar la ficha de evaluación a Aprobación.

3. Pendiente de Aprobación:

a. Una vez que el Evaluador envía la ficha al Aprobador, éste recibirá una notificación en su correo indicando que tiene fichas pendientes de Aprobación en su bandeja

b. El Aprobador revisará las calificaciones de su gerencia y “Aprobará” o “Enviará a Revisión” las fichas que considere necesarias.

c. En caso de Aprobar la ficha, el Evaluador recibirá una notificación en su correo indicando que la evaluación fue aprobada y puede dar inicio a la retroalimentación Face to Face con el Evaluado.

d. En caso de Envío a Revisión, el Evaluador recibirá una notificación en su correo indicando que debe revisar nuevamente la evaluación y sustentarla y/o hacer las modificaciones sugeridas por el Aprobador. Luego de esto, envía nuevamente la ficha para su Aprobación.

4. Aprobado:

a. Una vez que el Evaluador recibe la notificación indicando que puede proceder con la reunión de Retroalimentación.

b. Al terminar la reunión de Retroalimentación, el Evaluado debe indicar su cierre.

5. Resultado de la Retroalimentación

a. Luego de la Retroalimentación, el empleado tendrá visibilidad de su ficha.

b. El Evaluado deberá ingresar a la herramienta para culminar el proceso al responder las siguientes preguntas: ¿He recibido retroalimentación de mi jefe directo? / ¿He recibido y entendido mis objetivos para el siguiente año?

En caso el empleado NO este de acuerdo con su evaluación, deberá contactarte con su JIS e instancias superiores.

6. Evaluación Concluida (Cerrada):

a. Una vez concluida la evaluación, Gerencia General genera el reporte final de Calificaciones.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

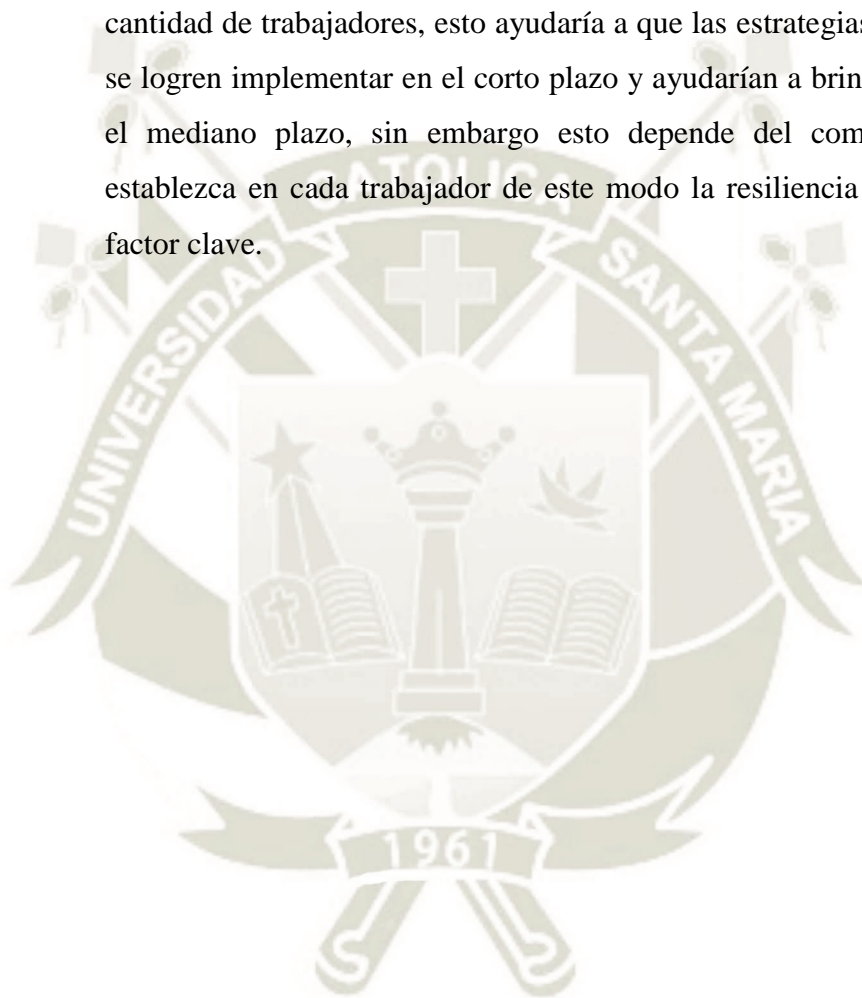
En el desarrollo de plan estratégico se evaluó todos los factores que afectan a la organización y se espera que aquellos factores puedan ser aprovechados por la empresa SEGUMAS E.I.R.L., este plan estratégico se aplicó para la mejora de los procesos operacionales de la organización por lo que se busca mejorar y solucionarlos mediante las siguientes 5 estrategias: desarrollar un diagrama de flujo de atención al cliente, establecer y comunicar la misión y visión, mejorar la distribución de funciones de los trabajadores, optar por la contratación de personal calificado para las áreas de logística y venta; y finalmente implementar un sistema de evaluación por tareas desempeñadas por cada área de la empresa. Siendo desarrolladas correctamente estas estrategias se mejorarán los procesos operacionales de la organización.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

1. Se elaboró un plan estratégico a los procesos operacionales y aplicando cada estrategia y lo más próximo posible se espera ayude a poder generar los resultados en el corto plazo.
2. Se identificó cada problema en el ámbito interno y se dio a conocer tanto los factores positivos como negativos teniendo como referencia la Administración, Ventas, Logística, Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología lo cual ayudó a ser más específicos y muy claros.
3. Se realizó un estudio externo donde podemos notar que en el Perú no se están aprovechando las ventajas del ámbito laboral, es decir que existe gran demanda de trabajo de personas capacitadas y una muy baja oferta, de este modo se tiene que aprovechar esta oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva frente a competidores.

4. Se realizaron e interpretaron las matrices las cuales nos brindan grandes estrategias a tomar en cuenta para la empresa SEGUMAS E.I.R.L. las cuales buscan generar identidad en los trabajadores y productividad en cada área de la empresa, de tal modo que se identifiquen con la empresa y que los logros colectivos sean satisfactorios y alcanzables.

5. Podemos resaltar que SEGUMAS E.I.R.L. no cuenta con gran cantidad de trabajadores, esto ayudaría a que las estrategias que se apliquen se logren implementar en el corto plazo y ayudarían a brindar resultados en el mediano plazo, sin embargo esto depende del compromiso que se establezca en cada trabajador de este modo la resiliencia al cambio es un factor clave.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Se recomienda hacer un seguimiento continuo a las actividades operacionales de la empresa para identificar algún cambio o variante que pueda surgir de tal modo que se pueda comprobar si se está cumpliendo el plan estratégico a nivel de toda la organización.

SEGUNDA. - Se recomienda realizar una identificación de posibles problemas cada 4 meses y así poder dar una solución lo más oportuna posible antes de que se convierta en un problema mayor, de este modo se evitará que nuevos problemas surjan en el transcurso de la aplicación del plan estratégico.

TERCERA. - Es necesario practicar los valores de la empresa y hacer cumplirlos en todas las áreas esto para ayudar a que los colaboradores se sientan identificados con la organización y puedan cumplir y completar las estrategias aplicadas para la mejora de los procesos operacionales.

CUARTA. – Se necesitará incrementar el espacio del almacén para poder contar la disposición de la mercadería y de este modo se pueda atender las órdenes de compra de los compradores en un plazo menor de tiempo, además ayudará a estar preparados para cuando exista un crecimiento de la demanda y/o la venta de nuevos productos.

QUINTA. – Entablar comunicación entre las diversas áreas es necesario para poder realizar las tareas en el menor tiempo posible y en coordinación con toda la organización y esto tiene que estar de la mano con la productividad, de este modo también se está apoyando al desarrollo de las estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo Marianela (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F, México: Pearson.
- José Manuel Berreiro Fernández (2003) Gestión Científica empresarial: temas de investigación actuales.
- Alejandro Fernández Barrera y José Carlos Polar Belón (2017) “Plan Estratégico para empresa KALITEX S.A.C., Arequipa 2017” Universidad Católica San Pablo.
- Ernesto Alonso Tamayo Bolaños (2015) “Plan Estratégico para la mejora de los procesos administrativos y operacionales del restaurante Fiesta Arequipa en la ciudad de Arequipa. Universidad Católica de Santa María.
- Moisés Barandarián Sánchez (2012) “Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales”, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carlos Iván Leiva Maturana (2010) “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Retail, periodo 2010-2014” Universidad de Chile.
- Karina Elizabeth Tobar Arias (2007) “Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa RHENANIA S.A en la ciudad de Quito”, Escuela Politécnica Nacional.
- Cristina Abril Sánchez, Antonio Enríquez Palomino, José Sánchez Rivero (2006) Manual para la Integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
- Armijo Marianela (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

- Cristina Abril Sánchez, Antonio Enríquez Palomino, José Sánchez Rivero (2006) Manual para la Integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
- José Manuel Berreiro Fernández (2003) Gestión Científica empresarial: temas de investigación actuales.
- Ministerio de Economía y Finanzas Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2015-2017.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: Avanzando hacia una mejor Educación para Perú.
- INEI: Informe Técnico de Condiciones de Vida en el Perú 2017.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: Boletín Estadístico Mensual “Notificaciones de Accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales.
- IPSOS FLAIR: Perú 2017 De la Informalidad a la Modernidad.
- Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático – Ministerio del Ambiente: El Perú y el Cambio Climático.
- Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá 2014: Experimentando el flujograma.
- ALBRECHT, K., La misión de la empresa, Barcelona: Paidós, 1996.
- Kathy Mantilla, Barcelona (2009) Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. UOC
- Rodrigo López Fernández (2006): Operaciones de Almacenaje.
- Caballero Romero, Alejandro (2013) Metodología Integral Innovadora para planes y tesis, Editorial Cengage Learning, México

- Hernández Sampieri Roberto, (2014) Metodología e la Investigación. Editorial Mc Graw Hill 6ta. Edición, México.

