

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y
FORMALES
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS:

“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA DETERMINAR
ESTRATEGIAS QUE GENEREN LA MEJORA DE LA EMPRESA
APPLE GLASS PERUANA S.A.C.,
AREQUIPA 2014”

Presentada por:

STEPHANIE ESPEZUA ALATA

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

2014

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mis Padres y Hermanos quienes con amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a las personas que siempre tuvieron palabras de aliento y que me ayudaron a culminar este proyecto.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi tutor de Tesis, Ing. Oswaldo Rodriguez, su paciencia y motivación han sido fundamentales para lograr este objetivo.

También me gustaría agradecer a mi enamorado, primas y amigos que con sus consejos, apoyo y sobre todo la fuerza que me transmitieron fue esencial para culminar este proyecto.

Y finalmente estaré eternamente agradecida a Dios y a mi familia.



INTRODUCCION

Apple Glass Peruana S.A.C. es una sociedad anónima constituida en el año 1994, con la intención de cubrir la demanda de cristal templado y laminado automotriz enfocado principalmente a proveer estos productos al mercado de fabricación y reposición de buses y líneas industriales.

Inicia sus operaciones en una planta propia de 9595.08 m² instalada en la ciudad de Lima en el distrito de Lurigancho, enfocándonos en el mercado de transporte de pasajeros. Apple Glass Peruana inicia la comercialización de accesorios para ómnibus, la fabricación de asientos para ómnibus interprovinciales, trenes y otros.

En el año 2004, la empresa ya especializándose en el transporte de pasajeros, inicia el desarrollo de ensamblaje de carrocería para ómnibus interprovinciales, turísticos y urbanos con miras a abastecer el mercado peruano y a los países de la comunidad andina. La empresa, logro desarrollar productos de calidad como cristales templados y laminados, asientos y buses.

Apple Glass Peruana inicia su estrategia de diversificación lanzando al mercado sus primeros buses. Logra establecer vínculos comerciales con empresas de países vecinos (Chile, Ecuador, y Bolivia) iniciando desde entonces su actividad exportadora.

Los productos de gran importancia para la empresa es la de buses que fabrica Apple Glass Peruana; este vehículo se comercializa en varios tamaños utilizando para ello chasis importados armados completamente. Apple Glass Peruana fabrica la carrocería cuyo diseño es elaborado por ingenieros de la empresa.

El primer prototipo de bus fabricado por Apple Glass Peruana fue hecho en 2004. Al inicio se tuvo dificultades de introducir las marcas representadas por la empresa, pero una vez conseguido esto se logró un crecimiento del 30% en el

2007, atendiendo básicamente a los sectores turismo, transporte interprovincial, transporte de personal y otros.

Apple Glass Peruana alcanzó en el año 2013 una facturación de S/. 27.200.090,00 y una utilidad neta de S/. 2.398.000,00 lo que significa una rentabilidad de 17,6% sobre las ventas. Con respecto a las líneas de negocio los resultados reportaron lo siguiente: Asientos represento el 27% de las ventas totales con S/. 3.398.896,06 de facturación con una tendencia al alza sustentada en el desarrollo de nuevos mercados internacionales, principalmente Chile y Ecuador; la línea de buses represento el 25% de las ventas totales con una facturación de S/.20.628.566,30 reportando en los tres últimos años un crecimiento constante y se espera una demanda mayor en los próximos años; Cristales represento el 48% de las ventas totales con S/. 2.843.851,39 de facturación con una tendencia ascendente gracias a la excelente cartera de clientes y calidad de sus productos; y la venta de accesorios que fue disminuyendo cada año debido a que ya no se importaba accesorios para vender, sino que estos se utilizaban para la fabricación de los buses dando al mercado un producto final como buses urbanos, interprovinciales y de turismo, sin embargo actualmente se vende estos accesorios pero ya no en grandes cantidades.

En general, el mercado sobre el cual se desenvuelve Apple Glass Peruana es a nivel nacional e internacional, donde generarán un incremento de la demanda de buses, asientos y cristales.

En el presente trabajo se desarrolla el planeamiento estratégico de Apple Glass Peruana S.A.C., debido a que en la actualidad hay una gran demanda de sus productos, recomendando 8 estrategias alineadas a la dinámica del mercado actual y futura, así como, a las ventajas competitivas que posee y puede desarrollar en un mediano plazo. En base a esta situación se determinarán los beneficios que tendrá la empresa a partir de la implementación de las estrategias obtenidas a través del presente estudio, las cuales asegurarán su permanencia en el mercado.

RESUMEN

El objetivo principal de la presente tesis es proponer la realización del planeamiento estratégico para la empresa Apple Glass Peruana SAC para los próximos cinco años, el cual ayudara a la empresa obtener herramientas necesarias y planes de acción para aprovechar el actual auge del sector.

La metodología utilizada bajo la cual se sustenta el análisis y desarrollo del planeamiento estratégico aquí presentado se basa en la aplicación del proceso de dirección estratégica propuesta por Fred R. David¹, la cual consistió, en primer lugar en describir y analizar el entorno sobre el cual se desenvuelve Apple Glass Peruana, elaborar su análisis interno, proponiendo el plan de negocios requerido y su posterior implementación a través de sus estrategias y objetivos de corto y largo plazo.

Se realizaron entrevistas y encuestas a diferentes especialistas en la materia, las cuales nos permitieron enriquecer y sustentar el presente trabajo, las cuales nos permitirá obtener ventajas competitivas, traducidas en beneficios económicos a través de la reducción de costos y la optimización de la producción.

El árbol de estrategias y la matriz FODA nos permitirá establecer las estrategias más adecuadas, alineadas con la nueva visión propuesta para la empresa. Dichas estrategias están enfocadas a la inversión de nuevos equipos, la renovación del sistema de planeación empresarial, lograr un posicionamiento efectivo en el mercado aplicando un plan estratégico para cumplir con los requerimientos de la demanda, tener una alianza estratégica con representantes de marcas de motores vehiculares conocidos, implementar un sistema de gestión de la calidad total en la empresa y la capacitación constante del personal.

¹ David, Fred R. (2003). Administración Estratégica. México: PEARSON Educación

A fin de realizar una adecuada implementación de las estrategias seleccionadas se ha planteado para cada objetivo de largo plazo, objetivos de corto plazo, las políticas relacionadas y se ha estimado los recursos requeridos.

Finalmente, la evaluación costo-beneficio nos da el costo total de la implementación de las estrategias ya mencionadas, lo cual sería favorable, ya que Apple Glass Peruana lideraría nuestro mercado nacional y tendría una participación de más del 5% en el mercado internacional.



ABSTRACT

The main objective of this thesis is to propose the realization of the strategic planning for the company Apple Glass Peruana S.A.C. for the next five years, which will help the company to obtain necessary tools and action plans to take advantage of the current boom in the sector.

The methodology used for the analysis and development of strategic planning presented here is based on the process of the strategic direction given by Fred R. David, which consisted, first to describe and analyze the environment on which develops Apple Glass Peruana, develop your internal analysis, proposing the business plan and its subsequent implementation through its strategies and goals for the short and long term.

Were performed interviews and surveys to different specialists in the field, which allowed us to enrich and sustain the present work, which will allow us to obtain competitive advantages, translated into economic benefits through cost reduction and production optimization.

The tree of strategies and the matrix SWOT will allow us to establish the most appropriate strategies, in line with the proposed new vision for the company. These strategies are focused on investment of new equipment, renovation of the system of corporate planning, achieve the effective positioning in the market applying strategic plan for meet the requirements of the demand, obtain a strategic alliance with brand representatives of vehicle engines known, implement a system of total quality management in the enterprise and constant staff training. In order to make a proper implementation of the selected strategies has been raised for each long-term goal, short-term objectives, related policies and estimated the resources required.

Finally, the cost-benefit analysis gives us the total cost of implementing the aforementioned strategies, which would be favorable, Apple Glass Peruvian would lead our national market, and a share of more than 5% in the international market.

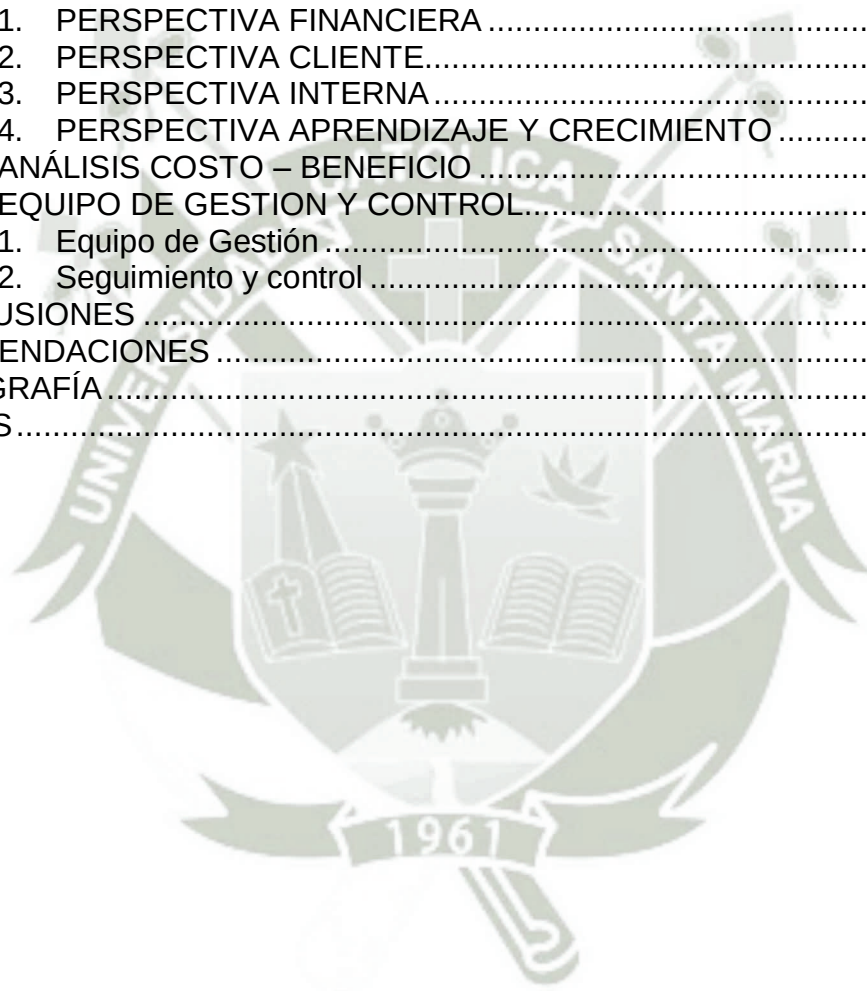
INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	9
1. CAPITULO I GENERALIDADES	18
1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	19
1.1.1. Planteamiento del Problema	19
1.1.2. Descripción del Problema	19
1.1.3. Justificación del Problema	20
1.1.4. Tipo del Problema de Investigación	20
1.1.5. Campo, Área y Línea	21
1.1.6. Interrogantes Básicas	21
1.2. OBJETIVOS	21
1.2.1. Objetivo General	21
1.2.2. Objetivos Específicos	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	22
1.5. HIPÓTESIS	24
1.6. ALCANCES	24
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?	24
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	24
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?	24
1.7. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	24
1.7.1. Técnicas	24
1.7.2. Instrumentos	25
1.7.2.1. Entrevista	25
1.7.2.2. Cuestionario	25
1.7.2.3. Observación	25
1.7.3. Población	26
1.7.4. Estrategia	26
1.7.4.1. Contacto con la zona de estudio	26
1.7.4.2. Toma de datos	26
1.7.4.3. Análisis y procesamiento de Datos	27
1.7.5. Criterios para el manejo de resultados	27
1.8. CRONOGRAMA DE TRABAJO	27
2. CAPITULO II MARCO TEORICO	28
2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	29
2.1.1. Carrocería	29
2.1.1.1. Estructura del piso	30
2.1.1.2. Paredes laterales	31
2.1.1.3. Esqueleto del techo	31
2.1.1.4. Esqueleto delantero	32
2.1.1.5. Esqueleto posterior	32
2.1.1.6. Guardafangos	33
2.1.1.7. Chasis	33
2.2. PROCESO PRODUCTIVO	34
2.2.1. FLOW SHEET	38
2.3. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	40
2.3.1. Fases del planeamiento estratégico	41
2.3.1.1. Fase filosófica	41
2.3.1.2. Fase analítica	42
2.3.1.3. Factores y estrategias	43

2.3.2.	Las 5 fuerzas y diamante de la competitividad.....	50
3.	CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	52
3.1.	LA EMPRESA	53
3.1.1.	Descripción General del Rubro de la Empresa	53
3.1.2.	Actividad Principal	53
3.1.3.	Reseña Histórica	54
3.1.4.	Tipo De Organización	54
3.1.5.	Fines De La Organización	55
3.1.5.1.	Política	55
3.1.5.2.	Misión	55
3.1.5.3.	Visión	55
3.1.5.4.	Valores.....	55
3.1.6.	Órganos De Dirección Y Control De La Empresa	56
3.1.6.1.	Gerencia General.....	56
3.1.6.2.	Gerencia de Administración y Ventas.....	56
3.1.6.3.	Departamento de Compras	56
3.1.6.4.	Planeamiento y Control de la Producción.....	56
3.1.6.5.	Departamento de Tesorería	57
3.1.6.6.	Departamento de Ventas	57
3.1.6.7.	Departamento de Contabilidad.....	57
3.1.6.8.	Departamento de Sistemas y Diseño	57
3.1.7.	Distribución Del Personal Por Órganos De Control.....	57
3.1.7.1.	Gerencia General.....	57
3.1.7.2.	Departamento De Producción	58
3.1.7.3.	Departamento de Contabilidad.....	58
3.1.7.4.	Departamento De Ventas.....	58
3.1.7.5.	Departamento De Sistemas y Diseño.....	58
3.1.7.6.	Departamento De Almacén	58
3.1.7.7.	Departamento De Administración.....	58
3.1.7.8.	Departamento de Compras	58
3.1.8.	Instalaciones y Equipos	59
3.1.8.1.	Instalaciones	59
3.1.8.2.	Maquinaria y Equipos.....	59
3.1.9.	Organización	61
3.1.10.	Descripción de Áreas Funcionales	62
3.2.	ANALISIS DE DATA	63
3.2.1.	Ventas	63
3.2.2.	Productos	64
3.2.3.	Asientos.....	67
3.2.4.	Cristales Arquitectónicos	68
3.2.5.	Accesorios	69
3.2.6.	Clientes	70
3.2.7.	Resultado del análisis de Data	71
3.3.	ANALISIS FUERZAS DE PORTER.....	73
3.3.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	74
3.3.1.1.	MODASA S.A. (Motores Diesel Andinos)	75
3.3.1.2.	VEGUZTI S.A.....	76
3.3.1.3.	Valoración de amenaza del ingreso de nuevos participantes	78
3.3.2.	Poder de negociación de los proveedores:	79
3.3.2.1.	MERCEDES BENZ	80

3.3.2.2.	INDURA	81
3.3.2.3.	CORPORACION ACEROS AREQUIPA.....	83
3.3.2.4.	ACCES BUS	85
3.3.2.5.	GIROPLAST	86
3.3.2.6.	SAN LORENZO	88
3.3.2.7.	Valoración Poder de negociación de los proveedores	89
3.3.3.	Poder de negociación de los compradores o clientes	90
3.3.3.1.	AUTOMOTORES GILDEMEISTER.....	91
3.3.3.2.	EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MULTIPLES OYON (ECOSERMO)	93
3.3.3.3.	TRANSLIVIK	95
3.3.3.4.	EXPRESO LOS CHANKAS	96
3.3.3.5.	Valoración Poder de negociación de los compradores o clientes	97
3.3.4.	Amenaza de productos sustitutos	98
3.3.4.1.	Volvo.....	99
3.3.4.2.	Marcopolo S.A.....	100
3.3.4.3.	Irizar.....	101
3.3.4.4.	Valoración Amenaza de productos sustitutos.....	102
3.3.5.	Rivalidad entre los competidores	103
3.3.5.1.	Valoración Rivalidad entre los competidores.....	108
3.3.6.	Resultado de análisis de PORTER	110
3.4.	ANÁLISIS PESTE	112
3.4.1.	Político – legales	112
3.4.2.	Económicos	116
3.4.3.	Socio-culturales	118
3.4.4.	Tecnológicos	120
3.4.5.	Ecológicos	122
3.4.6.	Resultado de análisis PESTE	123
3.5.	ANALISIS INTERNO.....	127
3.5.1.	Actividades Primarias	128
3.5.1.1.	Compras	128
3.5.1.2.	Operaciones.....	129
3.5.1.3.	Distribución	136
3.5.1.4.	Marketing y ventas	136
3.5.1.5.	Servicio	137
3.5.2.	Actividades de Apoyo	137
3.5.2.1.	Infraestructura de la empresa.....	137
3.5.2.2.	Manejo del Talento Humano	138
3.5.2.3.	Desarrollo de la tecnología.....	139
3.5.2.4.	Adquisiciones.....	140
3.5.3.	Resultado del Análisis Interno	140
3.6.	ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE PARETO	143
4.	CAPITULO IV PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	148
4.1.	PROPOSITO.....	149
4.2.	OBJETIVOS.....	149
4.3.	INDICADORES	149
4.3.1.	INDICADORES ACTUALES	151
4.3.2.	INDICADORES PROPUESTOS	153
4.3.3.	OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES	155

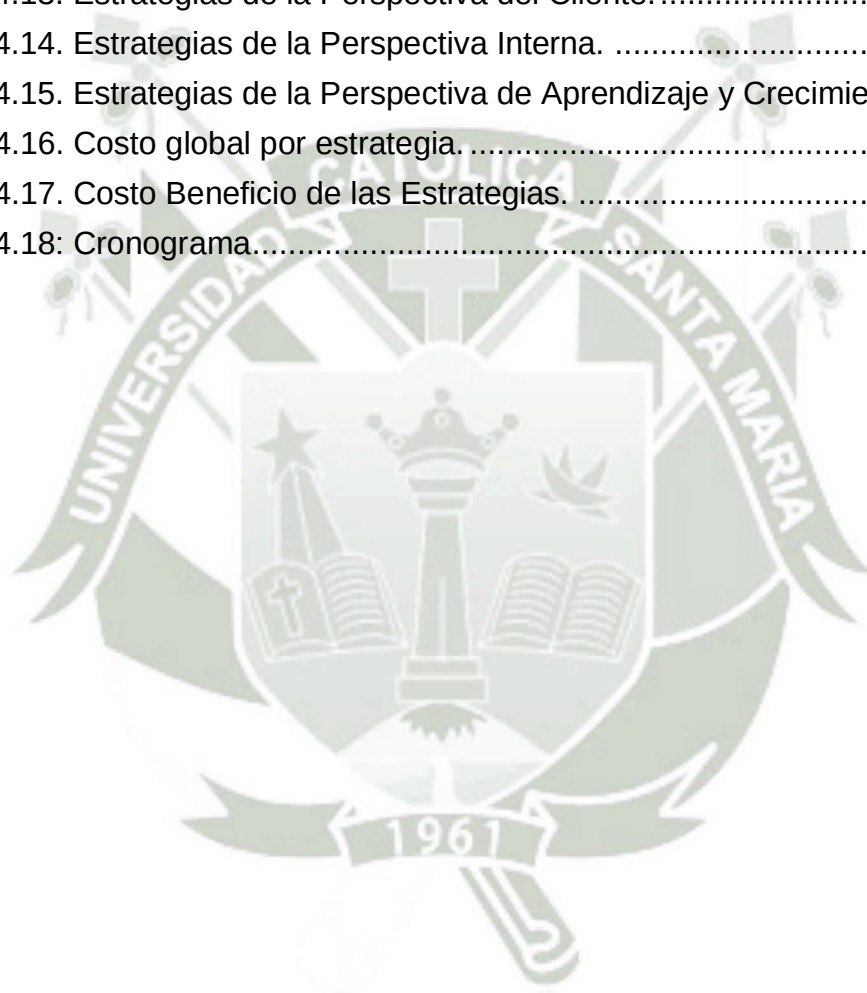
4.4. ANALISIS FODA.....	157
4.4.1 OBJETIVOS	157
4.4.1. ANALISIS EXTERNO	158
4.4.1.1. Desarrollo de la Matriz de evaluación de factores externos “MATRIZ EFE”	158
4.4.1.2. Matriz EFE	169
4.4.2. ANÁLISIS INTERNO	171
4.4.2.1. Desarrollo de la Matriz De Evaluación De Factores Internos “Matriz EFI”	171
4.4.2.2. Matriz EFI.....	181
4.4.3. Matriz Interna – Externa (I-E).....	184
4.4.4. Matriz FODA.....	184
4.5. ARBOL DE ESTRATEGIAS	186
4.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	188
4.5.2. PERSPECTIVA CLIENTE.....	189
4.5.3. PERSPECTIVA INTERNA.....	190
4.5.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	191
4.6. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	192
4.7. EQUIPO DE GESTION Y CONTROL.....	194
4.7.1. Equipo de Gestión	194
4.7.2. Seguimiento y control	195
CONCLUSIONES	199
RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA.....	204
ANEXOS.....	206



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores	23
Cuadro 3.1. Nivel de Ventas	63
Cuadro 3.2. Participación de ventas.....	70
Cuadro 3.3. Análisis de Porter de cinco fuerzas.....	73
Cuadro 3.4. Amenaza de ingreso de nuevos participantes.....	75
Cuadro 3.5. Amenaza de ingreso de nuevos participantes.....	77
Cuadro 3.6. Valoración de la Amenaza de ingreso de nuevos participantes ...	78
Cuadro 3.7. Poder de negociación de los proveedores	80
Cuadro 3.8. Poder de negociación de los proveedores	82
Cuadro 3.9. Poder de negociación de los proveedores	84
Cuadro 3.10. Poder de negociación de los proveedores	85
Cuadro 3.11. Poder de negociación de los proveedores	87
Cuadro 3.12. Poder de negociación de los proveedores	88
Cuadro 3.13. Valoración del Poder de negociación de Proveedores.....	89
Cuadro 3.14. Poder de negociación de los compradores o Clientes	92
Cuadro 3.15. Poder de negociación de los proveedores	94
Cuadro 3.16. Poder de Negociación de los compradores o clientes.....	95
Cuadro 3.17. Poder de negociación de los compradores o clientes	96
Cuadro 3.18. Valoración del Poder de negociación de los compradores o clientes.....	97
Cuadro 3.19. Amenaza de Productos Sustitutos	99
Cuadro 3.20. Amenaza de Productos Sustitutos	100
Cuadro 3.21. Amenaza de Productos Sustitutos	101
Cuadro 3.22. Amenaza de Productos Sustitutos	102
Cuadro 3.23.A. Rivalidad entre los competidores.....	105
Cuadro 3.23.B. Rivalidad entre los competidores.....	106
Cuadro 3.23.C. Rivalidad entre los competidores	107
Cuadro 3.24. Valoración de la Rivalidad entre los competidores.....	108
Cuadro 3.25. Proceso de Compras	128
Cuadro 3.26.A.: Análisis de Factores Mediante Grafico de Pareto	144
Cuadro 3.26.B.: Análisis de Factores Mediante Grafico de Pareto	145
Cuadro 3.27: Factores Mediante Grafico de Pareto	146
Cuadro 4.1. Indicadores	152
Cuadro 4.2. Variables para Matriz de evaluación de factores externos “MATRIZ EFE” (PESTE).....	159
Cuadro 4.3. Oportunidades y Amenazas.....	161

Cuadro 4.4. Factores - Oportunidades y Amenazas.....	162
Cuadro 4.5. MATRIZ EFE	169
Cuadro 4.6. Ponderación de Fortalezas	173
Cuadro 4.7. Ponderación de Debilidades	174
Cuadros 4.8. Pesos Asignados Por El Supervisor para Fortalezas	174
Cuadros 4.9. Pesos Asignados Por El Supervisor para Debilidades	175
Cuadro 4.10. Matriz EFI	182
Cuadro 4.11. Matriz FODA.....	185
Cuadro 4.12. Estrategias de la Perspectiva Financiera.	188
Cuadro 4.13. Estrategias de la Perspectiva del Cliente.	189
Cuadro 4.14. Estrategias de la Perspectiva Interna.	190
Cuadro 4.15. Estrategias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. ...	191
Cuadro 4.16. Costo global por estrategia.	192
Cuadro 4.17. Costo Beneficio de las Estrategias.	193
Cuadro 4.18: Cronograma.....	197



INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 3.1.: Organigrama General de la Empresa.....	61
Esquema 3.2. Diagrama de Ishikawa ANALISIS DATA.....	72
Esquema 3.3. Diagrama de Ishikawa PORTER	111
Esquema 3.4. Diagrama de Ishikawa PESTE	126
Esquema 3.6.: Diagrama de Operación procesos para ensamblaje de buses	131
Esquema 3.5. Diagrama de Ishikawa ANALISIS INTERNO	142
Esquema 4.1. Árbol de Estrategias	187



INDICE DE GRAFICOS

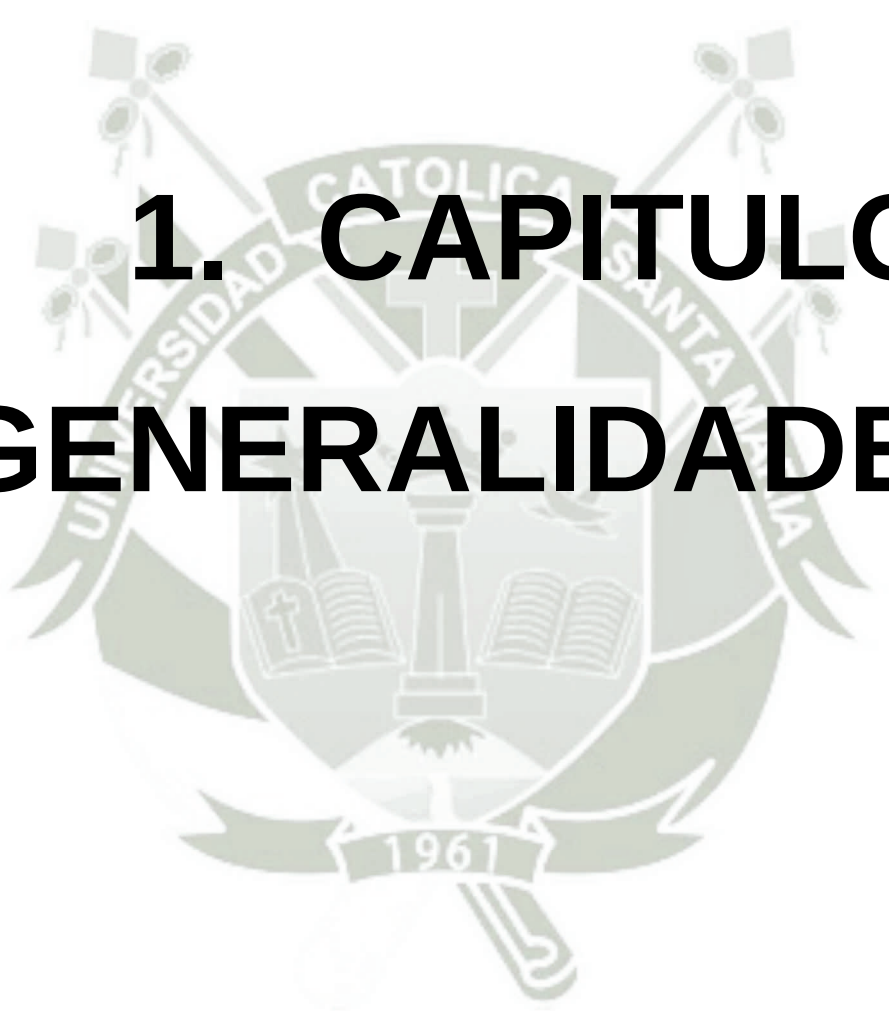
Grafico 3.1. Nivel de Ventas.....	64
Grafico 3.2. Nivel de ingresos carrocería y buses	67
Grafico 3.3. Nivel de ingresos asientos	68
Grafico 3.3. Nivel de ingresos cristales	69
Grafico 3.4. Nivel de ingresos accesorios	70
Gráfico 3.5.: Factores Mediante Grafico de Pareto	147
Gráfico 4.1. Porcentajes de Matriz EFE	170
Gráfico 4.2. Matriz EFI	183
Gráfico 4.3: Matriz interna - Externa (I-E).....	184



INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Esqueleto de la carrocería	30
Figura 2.2. Estructura del piso	30
Figura 2.3. Estructura lateral	31
Figura 2.4. Estructura del techo	31
Figura 2.5. Estructura frontal	32
Figura 2.6. Estructura posterior	33





1. CAPITULO I GENERALIDADES

“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS QUE GENEREN LA MEJORA DE LA EMPRESA APPLE GLASS PERUANA S.A.C. AREQUIPA 2014”

1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1.1. Planteamiento del Problema

APPLE GLASS PERUANA es una empresa que está en pleno desarrollo y crecimiento, que diseña, produce, brinda productos y servicios de calidad. En la actualidad la empresa se está enfocando en el posicionamiento del mercado objetivo, incrementar la rentabilidad y la productividad. Más no abarca la mejora continua de sus procesos, productos y servicios, la capacitación permanente del personal, la innovación, el uso de tecnología de última generación.

La empresa necesita dominar las debilidades y el afianzamiento de las fortalezas para el mejoramiento continuo logrando mayor productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece, es por esto que se necesita un planeamiento estratégico para la optimización de la empresa, y así lograr el desarrollo tanto de la empresa como de los empleados.

1.1.2. Descripción del Problema

APPLE GLASS PERUANA S.A.C. se inició en el año 1994 en la ciudad Lima como fabricante de cristal templado y laminado automotriz enfocado principalmente a proveer estos productos al mercado de fabricación y reposición de buses y líneas industriales.

En el año 1999 inicio el portafolio de productos de la empresa enfocándose en el mercado de transporte de pasajeros, es así que dentro de la empresa se abre divisiones de

comercialización de accesorios para ómnibus, como la fabricación de asientos para ómnibus interprovinciales, trenes en el año 2001 y finalmente el ensamblaje de carrocerías para ómnibus en el año 2004.

En la actualidad la empresa se está consolidando en el ensamblaje de carrocerías para ómnibus interprovinciales, turísticos y urbanos, en la fabricación de cristal templado y laminado, y fabricación y ensamblaje de asientos para el transporte de pasajeros tanto en el mercado interno y con constantes exportaciones a diversos países de la región. APPLE GLASS PERUANA está iniciando un proceso de inversiones con la finalidad del crecimiento de la empresa buscando obtener los más altos estándares de calidad, a través del mejoramiento continuo de los procesos y productos para tener mayor productividad y competitividad en el mercado, es en base a esta situación que se necesitara realizar un planeamiento estratégico para lograr una ventaja competitiva.

1.1.3. Justificación del Problema

Es importante llevar a cabo esta investigación ya que la empresa cuenta con la capacidad de poder aprovechar las oportunidades que se presentan en la actualidad, incrementando su productividad y competitividad, incrementando el valor de la empresa y liderando el mercado, es por esto que se determinaran estrategias para que la empresa logre tener una ventaja competitiva frente a su competencia.

1.1.4. Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y

EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado por lo que de esta manera se puede proponer lineamientos para identificación y análisis del problema en estudio y la propuesta del planeamiento estratégico de gestión que permita la mejora mencionada.

1.1.5. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Empresarial.

Área : Gerencia Estratégica

Línea : Optimización.

1.1.6. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la competencia directa e indirecta?
- ¿Cuáles serán las estrategias a tomar en cuenta para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?
- ¿Cuáles son beneficios que obtendrá la empresa con la implementación de las estrategias?
- ¿Cuál será el costo de la propuesta?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Formular un planeamiento estratégico para la empresa Apple Glass Peruana que permita la optimización de la misma.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis organizacional de la empresa para determinar la situación actual.

- Análisis del entorno externo para conocer la competencia directa e indirecta y otros factores que influyan.
- Identificar y analizar las estrategias para lograr una ventaja competitiva en la empresa.
- Ampliar la participación en el mercado objetivo, fortaleciendo la competitividad empresarial y posicionamiento.
- Determinar y analizar los beneficios que obtendrá la empresa con la implementación de las estrategias
- Determinar el costo de la propuesta.

1.3. **JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico, comercial, y económico desde la perspectiva estratégica de La Empresa.

Se tiene acceso total y fiable a la información necesaria para la investigación. Las fuentes de información disponibles para el desarrollo de la propuesta son:

Fuentes primarias: Data de La Empresa, Observación directa, Entrevistas y Cuestionarios

Fuentes secundarias: Documentos bibliográficos, Datos de gestión del sector comercio en Lima.

Debido a que el presente estudio lo realizaré íntegramente sin ayuda y por tener acceso a la información de empresas, el presente estudio será subvencionado por mi persona, de modo que este estudio es considerado económicamente factible para su realización.

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable Independiente “Planeamiento estratégico”	Competencia	• Empresas consideradas competencia directa. • Empresas consideradas competencia indirecta.
	Mercado	• Tamaño del mercado objetivo. • Crecimiento del mercado objetivo.
	Tecnología	• Variedad de servicios. • Niveles de servicio • Capacitaciones
Variable Dependiente “Ventaja competitiva de la empresa”	Nivel de Ventas	• Ventas diarias. • Ventas mensuales. • Servicios anuales. • Licitaciones.
	Rentabilidad	• Ingresos (ventas y servicios) • Crecimiento Empresarial
	Participación del Mercado	• Aceptación de La Empresa • Fidelización de los clientes actuales. • Nuevos Clientes

Fuente: Elaboración Propia

1.5. HIPÓTESIS

La realización del planeamiento estratégico ayudara a lograr la optimización de la empresa, que se reflejará al desarrollar una ventaja competitiva frente a su competencia, incrementando su productividad y competitividad.

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar la situación actual de La Empresa Apple Glass Peruana y desarrollar un planeamiento estratégico que permita lograr una ventaja competitiva asegurando el incremento del valor de la empresa, incrementando las ventas, servicios, alcanzar el nivel internacional de calidad, tecnología y posicionamiento del mercado objetivo de La Empresa.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En la empresa Apple Glass Peruana, ubicada en la ciudad de Lima.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información será de aproximadamente 3 meses.

1.7. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.7.1. Técnicas

Para recopilar los datos necesarios y extraer información para la investigación del problema, se utilizarán

instrumentos como cuestionarios, entrevistas, inspección de registros, análisis e interpretación de los resultados y observación. Estas técnicas servirán para complementar el estudio y realizar una investigación completa.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Entrevista

La entrevista será enfocada a los miembros de la Empresa y clientes. Se pretende hacer un focus group y así se pueda obtener datos precisos con respecto al tema de investigación, relacionando las variables propuestas para el mismo.

1.7.2.2. Cuestionario

Este cuestionario se realizara con sumo cuidado para que tenga la utilidad que se espera. El tipo de cuestionario que se realizara, será:

Cuestionario Cerrado

Se pretende obtener información sobre el problema planteado. Este cuestionario se utilizara para obtener información factual, conociendo la postura del encuestado respecto de una serie de preguntas sobre los aspectos importantes del estudio.

1.7.2.3. Observación

Se llevará a cabo en lugares estratégicos dentro de la empresa y deben ser realizadas

profesionalmente, sin la influencia de opiniones o emociones.

1.7.3. Población

Se considera como población para la investigación a todos los miembros de la empresa y los clientes.

1.7.4. Estrategia

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación

1.7.4.1. Contacto con la zona de estudio

- Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (cuestionarios, entrevistas, análisis e interpretación de los resultados, observación).
- Coordinar con los miembros de La Empresa y clientes para la realización de los cuestionarios y toma de datos.

1.7.4.2. Toma de datos

- Se recolectara datos y se realizara un diagnóstico de las características de la investigación.
- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la empresa y la investigadora.
- Estos datos serán clasificados por fecha y por población.

1.7.4.3. Análisis y procesamiento de Datos

- Se hará uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado.
- Se determinará cuáles son los pros y contras de la investigación y el análisis a los resultados.

1.7.5. Criterios para el manejo de resultados

Los resultados obtenidos serán fundamentales para el análisis del estudio, utilizando métodos que permitan divisar la situación actual y en consecuencia poder generar un planeamiento estratégico que cumpla con los objetivos trazados.

En esta investigación se hará uso del control estadístico de procesos y de herramientas de gestión para determinar cuáles son los principales factores de influencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

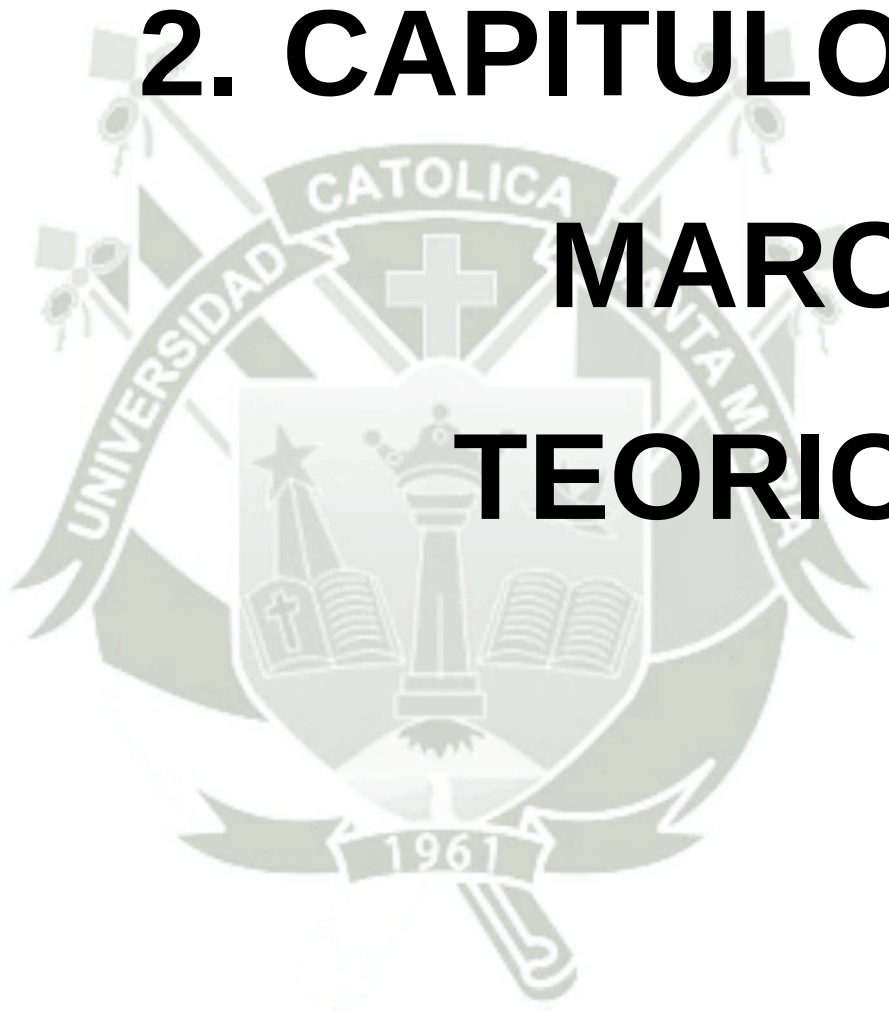
1.8. CRONOGRAMA DE TRABAJO

	MES 1				MES 2				MES 3			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del Tema												
Elaboración del Plan												
Presentación y Aprobación del Plan												
Recopilación de Datos												
Elaboración del Informe de Tesis												
Aprobación												
Sustentación												

2. CAPITULO II

MARCO

TEORICO



2.1. TERMINOLOGIA

- Planeamiento Estratégico: Es una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la empresa a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios.
- Guardafangos: Es la parte de la carrocería del bus que enmarca una rueda. Su objetivo principal es protegerlos de la arena, lodo, rocas, líquidos y otros residuos del camino sean lanzados al aire por el neumático al rotar.
- Bastidor: Es la estructura principal compuesta por largueros y travesaños que unidos forman el chasis del vehículo.
- Neumática: Es la tecnología que emplea el aire comprimido como modo de transmisión de la energía necesaria para mover y hacer funcionar mecanismos.
- Machina: Estructura metálica utilizada para fabricar las estructuras de carrocerías de buses con medidas estandarizadas.
- Maestros: Nos muestra los consumos totales de cada área para la fabricación de buses.

2.2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO2

2.2.1. Carrocería

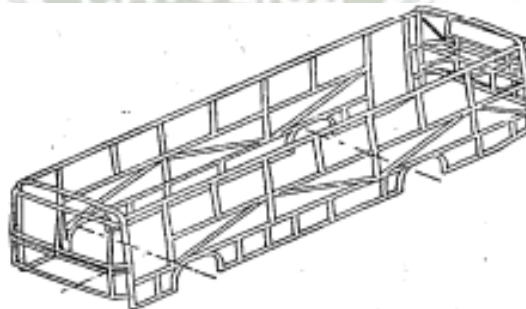
El esqueleto de la carrocería es la parte exterior metálica que recubre el motor y otros elementos, se compone de uno o más piezas ligadas entre si formando un conjunto estable.

2 HINO MOTORS. Manual para el Montaje de Carrocerías Ltd. pp. 4-6

Los grupos de construcción de los soportes de la carrocería, como por ejemplo grupo de preparación de materiales, piso, paredes, techo, parte delantera y parte trasera, se deben elaborar como soportes armados con diagonales, chapas de sujeción, etc.

Las aberturas requeridas como las ventanas, puertas, parabrisas, vigías se deben encuadrar con secciones reforzadas y rígidas a la flexión y añadir mediante uniones que favorezcan la transmisión de fuerzas.

Figura 2.1. Esqueleto de la carrocería

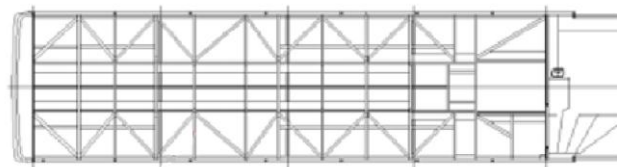


Fuente: Manual para el montaje de carrocerías

2.2.1.1. Estructura del piso

La estructura del piso no solo soporta directamente el peso de la carga útil del vehículo, sino que, juega un rol extremadamente importante en la unión del bastidor del chasis con la carrocería del bus y asegura la rigidez estructural total y la resistencia.

Figura 2.2: Estructura del piso

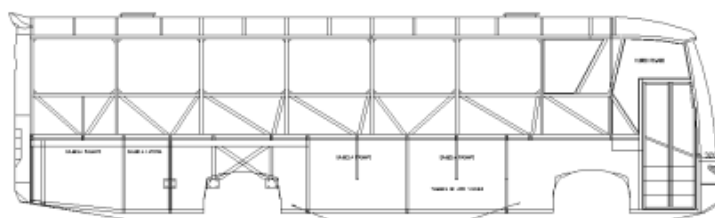


Fuente: Manual para el montaje de carrocerías

2.2.1.2. Paredes laterales³

La mayoría de la fuerza de la estructura encorvada que actúa sobre el bus está soportada por la rigidez del esqueleto de las estructuras laterales del lado derecho e izquierdo.

Figura 2.3: Estructura lateral



Fuente: Manual para el montaje de carrocerías

2.2.1.3. Esqueleto del techo

El esqueleto del techo debe soportar altos esfuerzos dinámicos. Su estructura es en forma de enrejamientos con contrafuertes extendidos en la dirección frontal- posterior de la carrocería. El armazón del techo debe montarse de forma que resulte una unión transversal con las columnas de las ventanas o puertas y el esqueleto del piso.

Figura 2.4: Estructura del techo



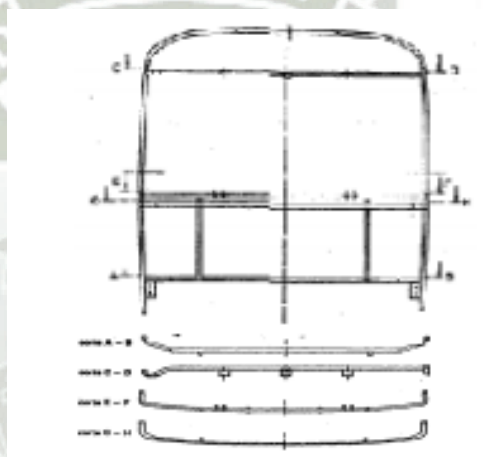
Fuente: Manual para el montaje de carrocerías

³ HINO MOTORS. Manual para el montaje de carrocerías Ltd. pp.1-4

2.2.1.4. Esqueleto delantero⁴

El esqueleto de la parte delantera contribuye considerablemente en la rigidez transversal de la carrocería completa. Esta debe de ser reforzada ya que es necesario para las aberturas de la entrada de aire, faros, etc. La estructura frontal, el parachoque, y la rejilla frontal están hechas de fibra de vidrio esta le da la resistencia que necesita el bus.

Figura 2.5: Estructura frontal



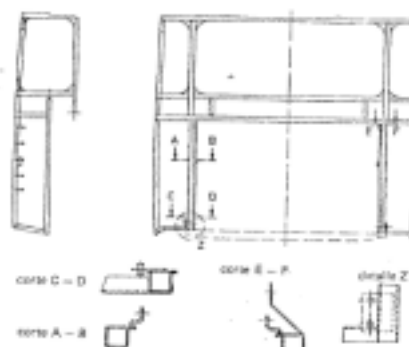
Fuente: Manual para el montaje de carrocerías

2.2.1.5. Esqueleto posterior

El esqueleto de la parte posterior, igual que el de la parte delantera contribuye considerablemente a la rigidez transversal de la carrocería. Este se debe reforzar con diagonales y esquinas con curvas. Al igual que la estructura frontal la parte posterior está hecha de fibra de vidrio, tomando en cuenta también la tapa posterior que recubre el bus dándole un mejor acabado.

⁴ MAN Truck & Bus. Prescripciones de montaje de carrocerías. pp. 54

Figura 6: Estructura posterior



Fuente: Manual para el montaje de carrocerías

2.2.1.6. Guardafangos⁵

Los pasos de ruedas o guardafangos y las escotaduras de las paredes laterales se deben construir de forma que garanticen el movimiento libre de la rueda y evita que las piedras y el agua provocados por los neumáticos durante la conducción ingresen al chasis, también previene que el polvo ingrese al motor, a las suspensiones parciales y dobles de las ruedas delanteras.

2.2.1.7. Chasis

Consiste en una estructura interna que sostiene varias partes mecánicas como el motor, la suspensión, el sistema de escape y la caja de dirección. Es el componente más significativo del bus que le da fortaleza y estabilidad en diferentes condiciones, y permite el armado de los demás componentes. Algunos chasis se clasifican en chasis con riostra, chasis sin riostra, chasis con

⁵ HINO MOTORS. Manual para el montaje de carrocerías Ltd. pp. 2-4

largueros, chasis sin largueros, chasis clásico, chasis compacto y chasis en organización.

2.3. PROCESO PRODUCTIVO

- Habilitado y pintado de tubos

Antes de empezar la fabricación de las carrocerías todos los materiales son debidamente preparados, tienen por objeto habilitar los tubos necesarios como tubo cuadrado, tubo solera, tubo laminado en frío, tubo laminado en caliente, entre otros para poder así realizar los cortes adecuados que se requiere para el esqueleto de la carrocería, estructura del piso, laterales, techo, frontal y posterior. También se realiza el pintado anticorrosivo para que no se oxide y tenga un mejor terminado.

- Ensamble de estructuras

Consiste en la unión del bastidor del chasis con el montaje de la carrocería. Se construye el piso, laterales y techo, de la misma forma se empieza la estructuración de los guardafangos delanteros y posteriores de la carrocería uniendo las piezas mediante soldadura de arco eléctrico produciendo una fuerte y permanente unión entre ellas. Luego de haber realizado el montaje del piso, laterales y techo, se procede a construir las gradas de acceso en la parte delantera y posterior.

Se prepara las bobinas de aluminio, según las dimensiones indicadas en el plano, para proceder al montaje de las mismas solapadas una sobre otra, se aplica adhesivos- sellantes así como puntos de

suelda en los filos y colocando refuerzos para los forros.

- Autopartes de fibra de vidrio

El revestimiento exterior está hecho de fibra de vidrio. Se preparan los moldes de las diferentes piezas para luego aplicar la fibra junto con la resina de poliéster, monoestireno, peróxido y desmoldantes obteniendo así la estructura frontal, rejilla frontal, parachoques, estructura posterior, tapa posterior y techo. Se realiza el moldeo, pulido donde se eliminan el contorno de las piezas, las rebabas de la fibra y demás sobrantes del moldeo.

También se realiza las autopartes de fibra de vidrio de acabados como la consola, cúpula, vuelta de llanta, tapa de ducto de aire, base de cámaras de seguridad, puerta de chofer y de servicio, entre otros.

- Neumática

Antes del forrado interno se procede la instalación neumática de todas las compuertas laterales, puertas delanteras, posteriores, y trampillas. Después de haber pintado la carrocería son colocadas las válvulas de accionamientos.

- Sistema eléctrico

Se realiza las instalaciones eléctricas antes y durante el acople del tablero como también las distintas conexiones eléctricas para controlar todo el sistema de iluminación:

- Interior: Luces de salón, luz de cabina, gradas, bodegas.

- Exterior: Luces exteriores del faldón, direccionales, neblineros.
- Accesorios: Sistema de audio, video, plumas limpiaparabrisas, etc.

- Preparación y pintado de la carrocería

En la sección pintura, masillan, pulen y aplican fondo, pintando la carrocería con pintura de poliuretano de acuerdo al diseño y normas técnicas proporcionadas por la marca utilizada

- Acabados

Pintado el bus es transportado a la sección de acabados donde se proceden a la instalación de accesorios tanto internos como externos en toda la carrocería.

- Instalación de asientos

Se prepara el piso y se tapiza con vinil posteriormente de acuerdo a la distribución en los planos son colocados los asientos de los pasajeros, chofer, copiloto, y azafata.

- Instalación de ventanas

Después de subir los asientos son colocadas las ventanas en el salón, la cabina, parabrisas, vigía y son sellados adecuadamente.

- Limpieza general

Efectuado el montaje de todas las partes de la carrocería se realiza la limpieza general del bus tanto interna como externa.

- Prueba de agua

La carrocería se traslada a la prueba de agua donde se verifica la impermeabilidad de este.

- Control de calidad y revisión final

Realizada la limpieza general el Ingeniero del departamento de producción es el encargado de verificar fallos de pintura, acabado superficial, impermeabilidad, funcionamiento del sistema eléctrico en general, sistema neumático de apertura y cierre de puertas, compuertas, trampillas y otros accesorios del bus, luego se realiza la prueba de ruta donde se verifica su estabilidad, garantizando así la calidad del producto entregado al cliente.

- Entrega del bus al cliente

Finalmente el bus es entregado al cliente quien retirara el bus completamente terminado revisando las condiciones con la que realizó el contrato.

2.3.1. FLOW SHEET



Entrega de chasis



Habilitado y pintado de tubos



Ensamble de estructura



Fibra de vidrio



Neumática



Sistema Eléctrico



Pintura



Acabados



Instalación de asientos



Instalación de ventanas



Control de calidad y revisión final



2.4. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO⁶

La planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional que pretende definir el ámbito competitivo, alcanzando ventajas competitivas sostenibles.

Dentro de la planeación tanto la eficacia y la eficiencia son de gran importancia ya que permiten establecer las metas y medios más apropiados, teniendo en cuenta los recursos de la organización. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la organización y de su entorno, surgiendo de estas ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro.

Para lograr crear estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y disminuir el efecto negativo de las amenazas se puede hacer uso del cuadro de estrategias FODA, en el cual se hace un estudio a nivel interno y externo y ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Los tipos de estrategias son:

- Integración: La integración hacia atrás, hacia adelante y la horizontal.
- Intensivas: Penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, de diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada y las defensivas que es el riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

⁶ Barthelmess, C. (2003). La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica.

2.4.1. Fases del planeamiento estratégico 7

Las fases del planeamiento estratégico te permiten alcanzar los objetivos que se traza, por medio del cumplimiento de su misión básica. Estos objetivos son esenciales para el éxito de la empresa planificando, organizando, motivando y controlando con eficacia. Estas fases son:

2.4.1.1. Fase filosófica

- Filosofía empresarial

Esta fase crea, modifica o actualiza la filosofía estratégica de la organización como:

- La misión, esta es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio.
- La visión, es la aspiración que la empresa pretende conseguir a largo plazo y es la motivación para realizar todas las actividades tanto dentro como fuera de la empresa con la mayor creatividad posible.
- Políticas, para una buena dirección de una empresa es necesario establecer políticas basadas en obligaciones y derechos de sus clientes internos y externos para evitar futuros inconvenientes con los mismos.
- Valores institucionales, como los valores morales, éticos, operacionales, etc. que se aplica para el desarrollo de la empresa como el respeto, responsabilidad, honradez, ética, entre otros.

7 DAVID, S., & JERVIS, J. (2011). Manual de Planeación Corporativa para EmpresaS. España: Universidad De Málaga España.

2.4.1.2. Fase analítica

- El análisis del entorno:

El análisis externo es la recopilación de datos a través de investigaciones, estudio, observación y análisis del mercado y la sociedad en general en el que va a desenvolverse la empresa.

Son varios los factores que se debe analizar entre ellos tenemos:

- Factor político
 - Factor económico
 - Factor social
 - Factor tecnológico
- Análisis organizacional

Son aquellos factores cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para satisfacer a sus clientes, la propia empresa, los suministradores, los intermediarios de marketing, los clientes, la competencia o los grupos de utilidad son las principales fuerzas que son importante distinguir en dicho entorno.

Este estudio que se realiza al ambiente interno de la empresa sirve para darnos cuenta de que tan favorable es el clima laboral y poder explotar todas aquellas fortalezas para contrarrestar las posibles amenazas y también descubrir las debilidades que aquejan a la empresa para tratar de eliminarlas aprovechando las oportunidades que se presenta.

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. También es necesario identificar los factores estratégicos internos, es decir, las fortalezas y debilidades que determinan si la empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Se realiza una auditoria organizacional que consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de la organización.

2.4.1.3. Factores y estrategias

La metodología utilizada para el desarrollo del planeamiento estratégico es la planteada por Fred R. David⁸, la cual nos permitirá la formulación, elaboración y evaluación de estrategias para Apple Glass Peruana. Este análisis está compuesto de las siguientes etapas:

2.4.1.4. Matriz FODA

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

⁸ David, Fred R. (2003). Administración Estratégica. México: PEARSON Educación

Nos permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

Estrategia 1:

La estrategia de fortalezas y oportunidades: Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlos y convertirlos en fortalezas. Cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- Fortalezas internas
- Oportunidades externas

Estrategia 2:

La estrategia debilidades y oportunidades: En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa posee debilidades internas que le impidan aprovechar esas oportunidades.

- Debilidades internas
- Oportunidades externas

Estrategia 3:

La estrategia fortalezas y amenazas: Usa las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, pero esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

- Fortalezas de la empresa
- Amenazas externas

Estrategia 4:

La estrategia debilidades y amenazas: Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

Es decir, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en quiebra o elegir la liquidación.

- Debilidades internas
- Amenazas externas

MODELO MATRIZ FODA

DEJAR EN BLANCO	FORTALEZAS (F) LISTA DE FORTALEZAS	DEBILIDADES (D) LISTA DE DEBILIDADES
OPORTUNIDADES (O) LISTA DE OPORTUNIDADES	Estrategias (FO) <i>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i>	Estrategias (DO) <i>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</i>
AMENAZAS (A) LISTA DE AMENAZAS	Estrategias (FA) <i>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</i>	Estrategias (DA) <i>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</i>

Estos factores influyen en el desarrollo de la empresa.

En lo que se refiere al ámbito interno tenemos a las fortalezas y debilidades, se debe hacer un estudio de las fortalezas con las que cuenta una organización y de la misma manera cuales son las debilidades que le impide realizar u obtener sus objetivos.

En cuanto el ámbito externo están las oportunidades y amenazas, localizadas fuera del control de la empresa por lo que la única forma de enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades es estar siempre listos siendo proactivos con productos y servicios de calidad.

A través de un análisis FODA se establecerá las estrategias alternativas que podría seguir Apple Glass Peruana dado el entorno externo e interno al cual se enfrenta.

2.4.1.5. Matriz EFE

Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta colaborativa para ello, como lo es la matriz estratégica EFE⁹ (Matriz de evaluación de Factores Externos), la cual nos permite, identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del

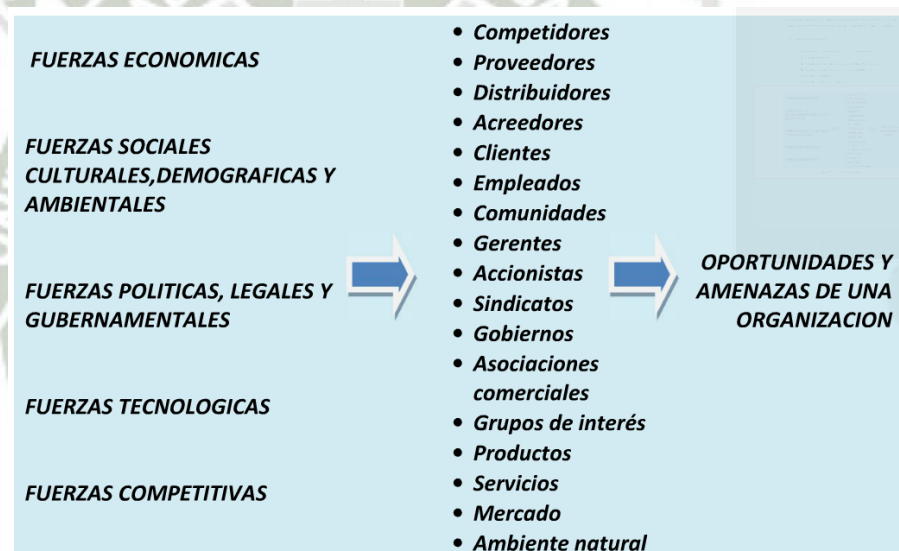
⁹ GARRIDO, S. (2003). Dirección estratégica McGraw Hill

cual se desenvuelve esta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta.

Los factores externos claves son:

- Factores económicos
- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales
- Factores políticos, gubernamentales y legales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos

FUERZAS EXTERNAS CLAVES



Se realizará un análisis del entorno que termina en una matriz donde obtenemos las oportunidades y amenazas que el entorno nos ofrece.

2.4.1.6. Matriz EFI

La construcción de una matriz EFI (Matriz de evaluación Factores Internos), permite lo que podríamos denominar una especie de auditoría empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presente la identidad, lo cual a su vez, nos ubicaría y orientaría acerca de la posición interna en la cual a su vez nos ubicaría u orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la empresa; siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma. Realiza un análisis interno del sector para obtener las fortalezas y debilidades.

2.4.1.7. Diagrama ISHIKAWA

El diagrama de causa - efecto¹⁰ es conocido también como el “diagrama de las espinas de pescado” por la forma que tiene o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o diagrama causal.

El diagrama causal es una forma gráfica, ordenada y sistemática para representar las causas posibles que hay detrás de un efecto. Se emplea para poner de manifiesto las posibles causas asociadas a un efecto, facilitando de esta forma la tarea de identificar los factores verdaderos.

¹⁰ Kondo, Yoshio (July 1994). «Kaoru Ishikawa. *Quality Management Journal* 1 (4): pp. 86–91

Sus aplicaciones son muy variadas, tal y como se pone de manifiesto a continuación:

- Identificar las causas verdaderas, y no solamente sus síntomas, de una determinada situación y agruparlas por categorías.
- Resumir todas aquellas relaciones entre las causas y efectos de un proceso.
- Promover la mejora de los procesos.
- Consolidar aquellas ideas de los miembros del equipo sobre determinadas actividades relacionadas con la calidad.
- Favorecer también el pensamiento del equipo, lo que conllevará a una mayor aportación de ideas.
- Obtener una visión más global y estructurada de una determinada situación ya que se ha realizado una identificación de un conjunto de factores básicos.

El diagrama Ishikawa, es la herramienta que permite encontrar el motivo por el cual se generó un problema en determinado proceso.

Sin embargo, no es fácil encontrar la verdadera causa-raíz y es factible que, en su búsqueda, se incurra en subjetividad que perjudiquen el análisis y posterior proceso de reparación del problema.

2.4.2. Las 5 fuerzas y diamante de la competitividad¹¹

Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.

Este trabajo tiene por objeto lograr un planeamiento estratégico en busca de una ventaja competitiva; entendemos que la competitividad es la capacidad de las empresas para sobrevivir o ganar participación en los mercados locales y/o internacionales.

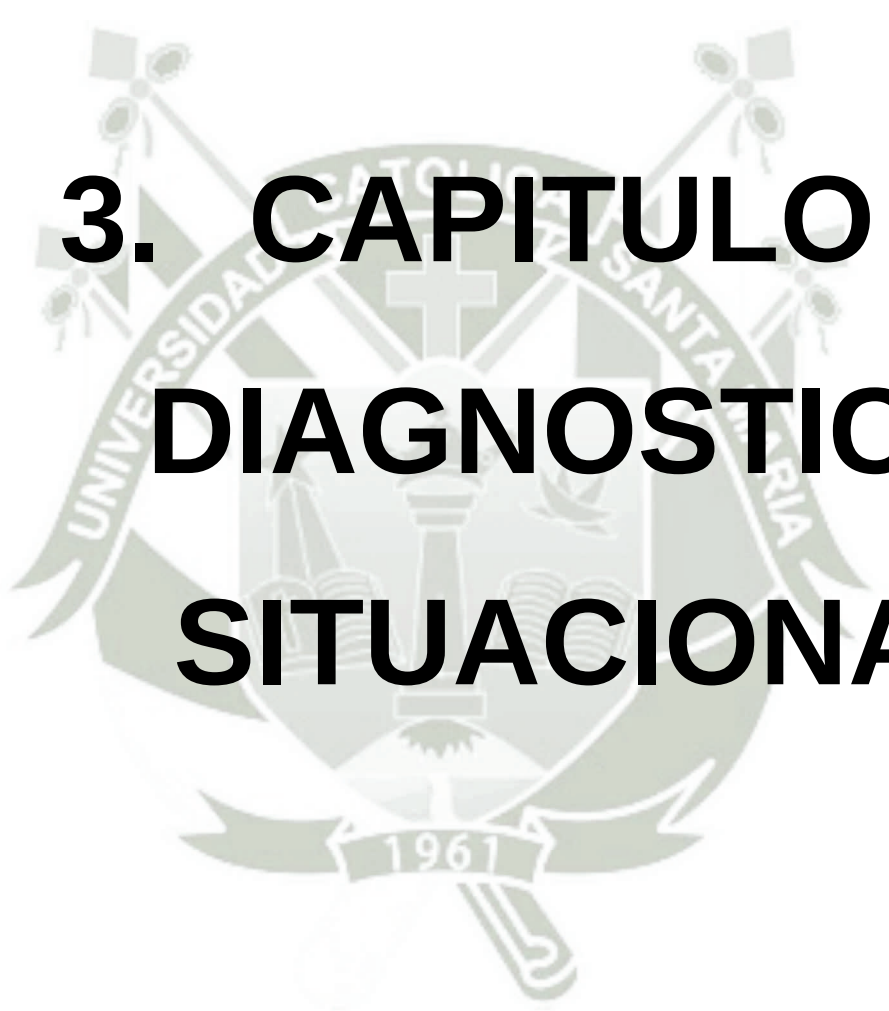
El logro de competitividad no es un hecho natural o espontáneo sino, que necesita ser creado o generado. Las ventajas de competitividad se originan, principalmente, en las propias empresas pero, tanto su generación como su desarrollo están indudablemente afectados por las características del entorno macroeconómico y el entorno sectorial en que las mismas operan.

La capacidad para alcanzar la competitividad está vinculada fundamentalmente con la capacidad de generar cambios

¹¹ Porter, Michael. (1999), Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. España: Deusto.

exitosos en los aspectos que se refieren a la propia operación de la empresa y sus funciones. Con la forma en que se organiza y se administra para producir y vender, como los cambios y mejoras en la organización de la producción, la gestión general o la comercialización y el marketing, las inversiones, las tecnologías aplicadas, el sistema de calidad implementado, el desarrollo de nuevos procesos productivos, la capacitación de los trabajadores, el modo de vinculación con los proveedores y los clientes.





3. CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo analizaremos las características de las diversas áreas funcionales de la Empresa Apple Glass Peruana de la ciudad de Lima, con el objetivo de conocer la problemática del área y así poder establecer estrategias que permitan la optimización del desempeño de la Empresa.

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Descripción General del Rubro de la Empresa

APPLE GLASS PERUANA S.A.C. trabaja bajo 3 marcas consolidadas:

APPLE GLASS: Se encarga de la fabricación de cristal templado que logra aumentar las características mecánicas y térmicas del producto y cristal laminado para la seguridad, protección de alta resistencia y absorción de impactos; para líneas industriales, automotriz y arquitectura.

APPLE SEAT: Se encarga de la fabricación y ensamblaje de asientos para el transporte de pasajeros ya sea terrestre, lacustre, marino y ferroviario.

APPLE BUS: Se encarga de fabricar buses para el transporte de personas, realiza el ensamblaje de carrocerías para ómnibus interprovinciales, turísticos y urbanos; utilizando lo último en tecnología automotriz, mediante una amplia gama de vehículos que ofrece diversas opciones en cuanto a espacio, diseño, accesorios y resistencia.

3.1.2. Actividad Principal

- Fabricación y producción de vidrios
- Fabricación de carrocerías para vehículos
- Venta de vehículos automotores

3.1.3. Reseña Histórica

APPLE GLASS PERUANA S.A.C. inicia operaciones en el año 1994 en la ciudad Lima como fabricante de cristal templado y laminado automotriz enfocado principalmente a proveer estos productos al mercado de fabricación y reposición de buses y líneas industriales.

Años más tarde iniciamos un largo pero exitoso camino por ampliar el portafolio productos la empresa enfocándonos inicialmente en el mercado de transporte de pasajeros, es así, como dentro de nuestra empresa se abre una división de comercialización de accesorios para ómnibus (1999), fabricación de asientos para ómnibus interprovinciales, trenes (2001) y finalmente el ensamblaje de carrocerías para ómnibus (2004).

En el año 2010, consolidados en sector de transporte de pasajeros tanto en el mercado interno y con constantes exportaciones a diversos países de la región, APPLE GLASS PERUANA inicia un proceso de inversiones con la finalidad de atender a la creciente industria de la construcción incursionando el cristal templado, ensamblaje de carrocería y brindando servicios relacionados a este pujante sector.

3.1.4. Tipo De Organización

El tipo de organización de la empresa es Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) con capital netamente nacional. La estructura orgánica administrativa de la empresa es vertical, tiene un esquema funcional-lineal, organizada por departamentos de acuerdo a las actividades y responsabilidades que estos cumplen. Estando en la parte superior del organigrama la Gerencia General, las gerencias de departamento, empleados.

3.1.5. Fines De La Organización

3.1.5.1. Política

Es política de Apple Glass Peruana producir buses, vidrios y asientos para brindar servicios de la más alta calidad, priorizando la mejora continua de sus procesos, la capacitación permanente del personal, la innovación y el uso de tecnología de última generación para la satisfacción de sus clientes.

3.1.5.2. Misión

Diseñar, producir y brindar productos y servicios de alta calidad que superen las expectativas de satisfacción de nuestros clientes nacionales y extranjeros. Contribuir con el desarrollo y beneficio social de nuestro país, logrando el compromiso y desarrollo profesional de nuestros empleados.

3.1.5.3. Visión

Ser una corporación líder en el país y América Latina de productos y servicios de calidad para el transporte de pasajeros.

3.1.5.4. Valores

- Vocación: Adoptamos y valoramos actitudes que generen bienestar profesional y personal.
- Actitud: Predisposición de servicio al cliente y apoyo al compañero.
- Compromiso: Impulsar constantemente el desarrollo del País como ejemplo a seguir.

- **Disciplina:** Es la fuerza y determinación para mantener constantemente nuestras prácticas y compromisos.

3.1.6. Órganos De Dirección Y Control De La Empresa

3.1.6.1. Gerencia General

Las principales funciones de la Gerencia General son:
Planificar, organizar, dirigir y evaluar la gestión administrativa y proceso de producción de la empresa.

3.1.6.2. Gerencia de Administración y Ventas

Las principales funciones de la Gerencia de administración y ventas son:
Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa
Manejo de relaciones públicas con los diferentes proveedores nacionales e internacionales.

3.1.6.3. Departamento de Compras

Las principales funciones de esta área son:
Planificar las necesidades de materiales y servicios de las diferentes áreas de la empresa.
Cotizar, coordinar, dar seguimiento a los pagos de los proveedores.
Gestionar la llegada oportuna de materiales y servicios requeridos.

3.1.6.4. Planeamiento y Control de la Producción

Las principales funciones de esta área son:
Planificar la producción y controlar su desempeño
Actuar sobre los medios de producción para aumentar la eficiencia y cuidar que los objetivos sean plenamente alcanzados.

3.1.6.5. Departamento de Tesorería

Las principales funciones de esta área son:

Planear las actividades relacionadas con el pago de los compromisos institucionales, elaborar el presupuesto de efectivo con base al plan anual de trabajo.

3.1.6.6. Departamento de Ventas

Las principales funciones de esta área son:

Aumentar los volúmenes de venta de la empresa, brindando al cliente información y asesoramiento adecuado del producto.

Desarrollar servicios post-venta que satisfaga sus necesidades y deseos.

3.1.6.7. Departamento de Contabilidad

Las principales funciones de esta área son:

Mantener al día la contabilidad de la empresa como la liquidación de impuestos, gastos, compras y ventas, asesorar tributariamente a la gerencia de la empresa.

3.1.6.8. Departamento de Sistemas y Diseño

Las principales funciones de esta área son:

Administrar la red informativa, administrar el sistema ERP de la empresa, soporte técnico informático así como del diseño.

3.1.7. Distribución Del Personal Por Órganos De Control

3.1.7.1. Gerencia General

- Gerente General.
- Gerencia Administrativa y Comercial.

3.1.7.2. Departamento De Producción

- Jefe de Planeamiento y Control de Producción.
- Analista de Costos.

3.1.7.3. Departamento de Contabilidad

- Jefe del departamento de Contabilidad
- Jefe de Recursos Humanos
- Asistente Contable

3.1.7.4. Departamento De Ventas

- Jefe del Departamento de Marketing y Ventas.
- Analistas Comerciales.

3.1.7.5. Departamento De Sistemas y Diseño

- Jefe del Departamento de Sistemas y Diseño.

3.1.7.6. Departamento De Almacén

- Jefe del Departamento de Almacén
- Asistente de Despacho

3.1.7.7. Departamento De Administración

- Jefe del Departamento de Administración
- Asistente de Planeamiento y Control Financiero

3.1.7.8. Departamento de Compras

- Jefe del Departamento de Compras

En total la empresa Apple Glass Peruana cuenta con 35 personas laborando en los distintos departamentos mencionados.

3.1.8. Instalaciones y Equipos

3.1.8.1. Instalaciones

La empresa cuenta con 2 plantas:

Planta N°1

Área:	9595.08 m ²
Provincia:	Lima
Distrito:	Lurigancho
Urbanización:	Semirustica "La capitana" G-1 Lote 34

Fuente: Elaboración propia

Planta N°2

Área:	2548.8 m ²
Provincia:	Lima
Distrito:	Lurigancho
Urbanización:	Semirustica "La capitana" G-1 Lote 19

Fuente: Elaboración propia

3.1.8.2. Maquinaria y Equipos

Horno de templado- Tam Glass

Guillotina

Prensa plegadora

Maquina pulidora

Mesa de corte

Maquina lavadora de vidrio Neptun

Montacarga

Maquina inyectora ECO STAR 40/16

Pulidora de vidrio GLASTON ITALY

Taladro

Remachadora neumática

Sierra circular 7 ¼"

Amoladora 9" 028496M

3 Maquinas de soldar TC230

Soldadora kampomat 3200

Maquina Plana

Maquina Recta

Compresora

Soldadura Plus Mig Ser- 356

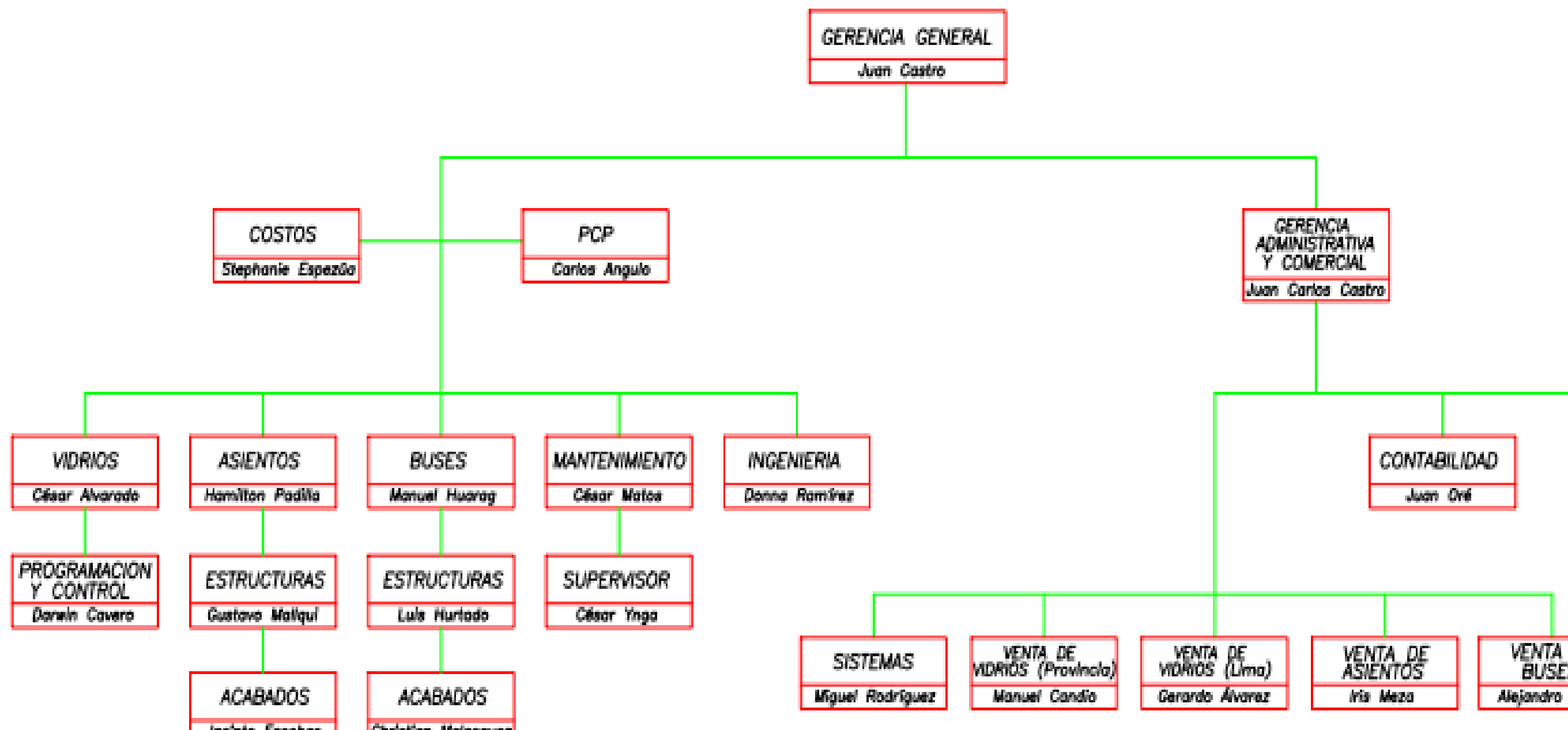
Soldadura Plus Mig Ser- 346

Soldadura Plus Mig Ser- 370

Taladro ½" Industrial

3.1.9. Organización

Esquema 3.1.: Organigrama General de la Empresa



3.1.10. Descripción de Áreas Funcionales

Área:

Gerente General

Funciones generales:

Generar valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, para maximizar el valor de la empresa para los accionistas.

Área:

Gerencia de Administración y Ventas

Funciones generales:

Maximizar el uso de recursos financieros, generar utilidades para la empresa colocando la mayor cantidad de productos en el mercado y fidelizar a los clientes.

Área:

Planeamiento y Control de la Producción

Funciones generales:

Planificar y controlar las actividades y abastecimiento de materias primas en la producción de la empresa.

Área:

Producción

Funciones generales:

Gestiona y controla el material que se va a trabajar, se determina las secuencias de operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo.

3.2. ANÁLISIS DE DATA

Este análisis nos permitirá exponer el panorama conceptual sobre el análisis de datos, se describirá elementos estadísticos de la empresa y presentación de los datos para el análisis de los resultados de investigación.

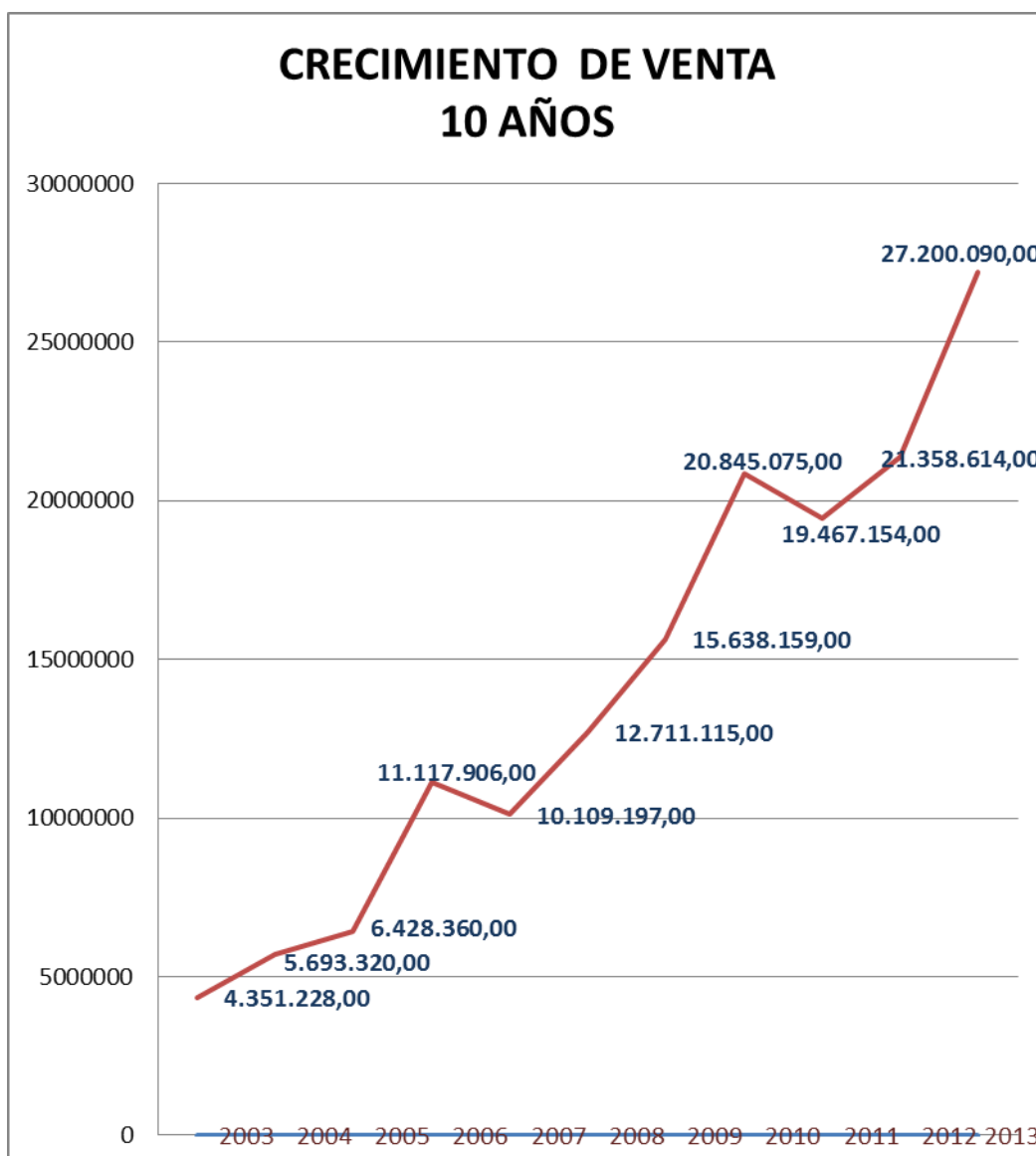
3.2.1. Ventas

Como parte de la clasificación de información se debe considerar y analizar la rentabilidad y fuerza de ventas anuales, ya que esto nos permite ver el crecimiento de la empresa desde el año 2003 hasta el 2013.

Cuadro 3.1. Nivel de Ventas

AÑO	VENTA ANUAL	%	% CRECIMIENTO
2003	4.351.228,00	2,8%	
2004	5.693.320,00	3,7%	30,8%
2005	6.428.360,00	4,1%	12,9%
2006	11.117.906,00	7,2%	73,0%
2007	10.109.197,00	6,5%	-9,1%
2008	12.711.115,00	8,2%	25,7%
2009	15.638.159,00	10,1%	23,0%
2010	20.845.075,00	13,5%	33,3%
2011	19.467.154,00	12,6%	-6,6%
2012	21.358.614,00	13,8%	9,7%
2013	27.200.090,00	17,6%	27,3%
TOTAL	154.920.218,00	100,0%	220,1%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia

La empresa Apple Glass Peruana tiene 220.1% de crecimientos en los últimos 10 años, incrementando así su fuerza de ventas, su cartera de clientes, su producción y rentabilidad.

3.2.2. Productos

Apple Glass Peruana SAC, es una empresa que diseña y fabrica carrocerías para buses con una amplia gama de modelos, satisfaciendo las necesidades y requerimientos del

mercado y cuenta con modelos de carrocerías para las siguientes necesidades:

Carrocería Astro Urbano

Carrocería urbana para transporte urbano, especialmente diseñada para rutas Urbanas de rutas largas de 11 a 12 metros de longitud y con una capacidad de 40 a 52 pasajeros sentados.



Carrocería Alfa Urbano

Carrocería urbana para transporte urbano, especialmente diseñada para rutas urbanas cortas de 8 a 10 metros de longitud y con una capacidad de 26 a 40 pasajeros sentados.



Carrocería Centauro

Carrocería interprovincial para rutas de medianas y cortas, preparada para ascenso y descenso constante de pasajeros. El modelo centauro destaca por sus amplias bodegas pasantes, iluminación de salón y visibilidad de los pasajeros hacia el paisaje.

Puede ser configurado según el tipo de ruta como: costero, semi andino y andino. Capacidad de 45 a 53 pasajeros dependiendo del chasis elegido.

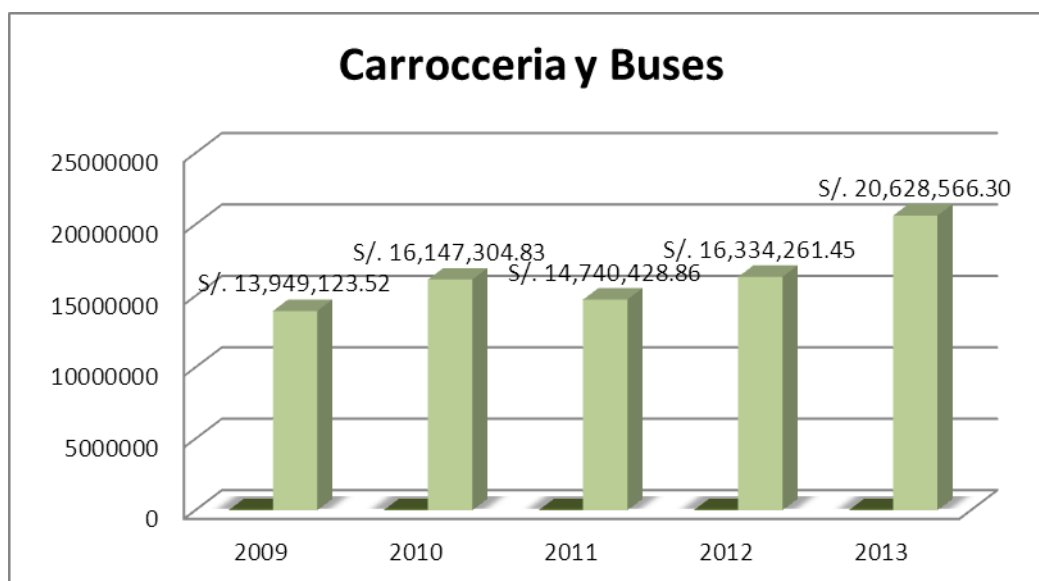


Carrocería Drako

Carrocería diseñada para el turismo, este modelo drako destaca por sus mamparas panorámicas, comodidad del asiento, además de contar con lo último en entretenimiento y seguridad. Capacidad de 26 a 37 pasajeros dependiendo del chasis elegido.



Grafico 3.2. Nivel de ingresos



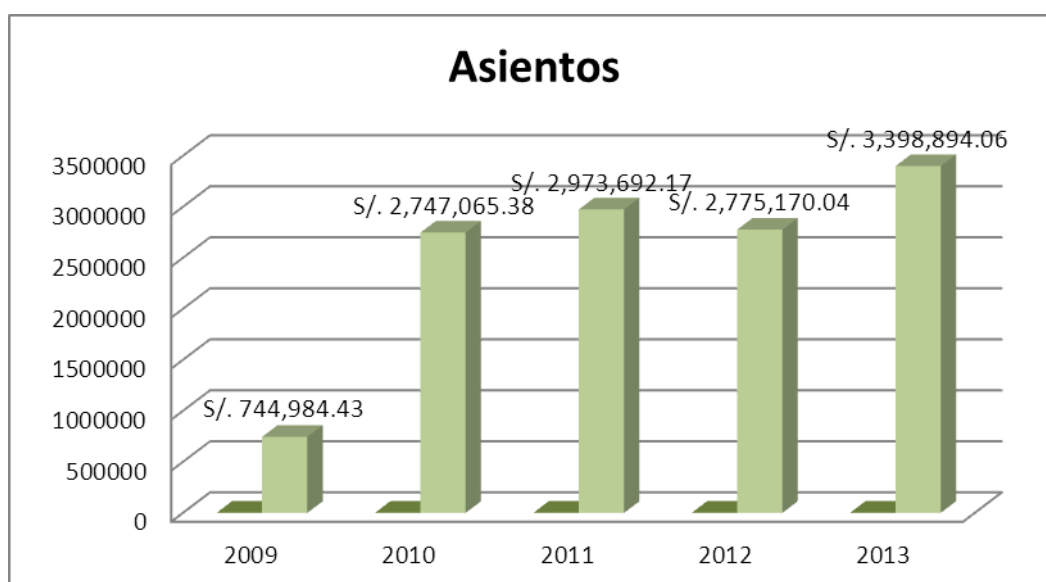
Fuente: Elaboración propia

La fuerza de ventas de carrocerías y buses ha ido incrementando cada año, debido a la mejora de producción y calidad, logrando así la satisfacción del cliente.

3.2.3. Asientos

Los asientos que comercializa son ergonómicos, los respaldos y cojines individuales están hechos de espuma de poliuretano, tapizado en tela navallada, cuenta con un mecanismo de reclinación mecánico de hasta 5 posiciones y fijación adaptable a cualquier tipo de carrocería, los cuales son:

- Asiento semicama
- Asiento soft
- Asiento cama
- Asiento de personal

Grafico 3.3. Nivel de ingresos


Fuente: Elaboracion propia

La rentabilidad y el incremento de la venta de Asientos del año 2009 al 2010 fueron mayores ya que creció un 16% debido a que se realizó exportaciones a diferentes lugares de Latinoamérica, expandiendo y fortaleciendo su posicionamiento tanto en el mercado nacional e internacional; y así teniendo un nivel de crecimiento constante hasta el año 2013.

3.2.4. Cristales Arquitectónicos

Los tipos de cristales que comercializa son:

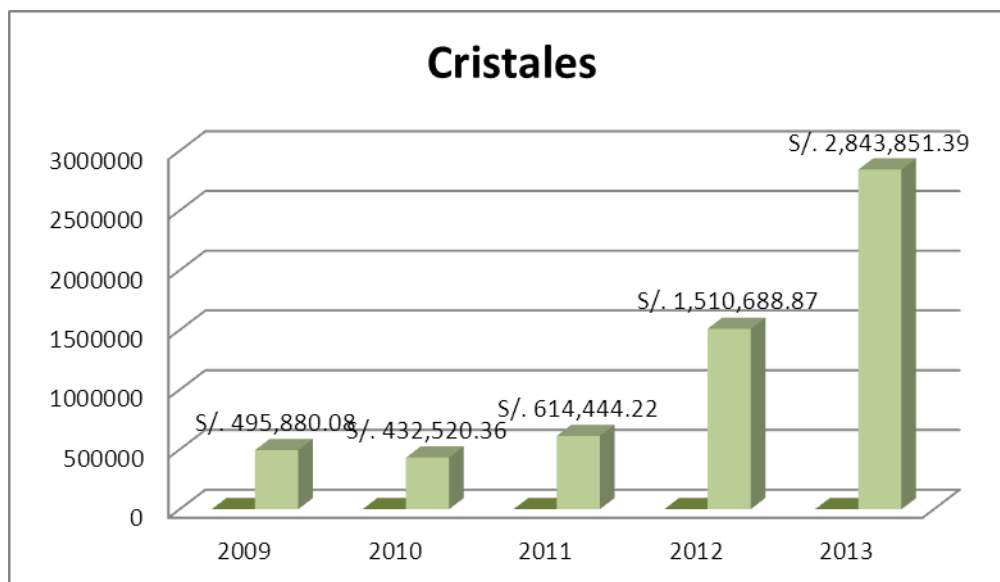
Cristal templado

El vidrio o cristal templado se obtiene sometiendo vidrio crudo a un proceso de calentamiento y enfriado controlado. De este modo, se logra aumentar las características mecánicas y térmicas del producto.

Cristal laminado

El vidrio o cristal laminado es un cristal de seguridad y protección, compuesto por 2 o más hojas de cristal unidas entre sí mediante una capa intermedia compuesta por un polímero de alta resistencia y absorción de impactos.

Grafico 3.3. Nivel de ingresos

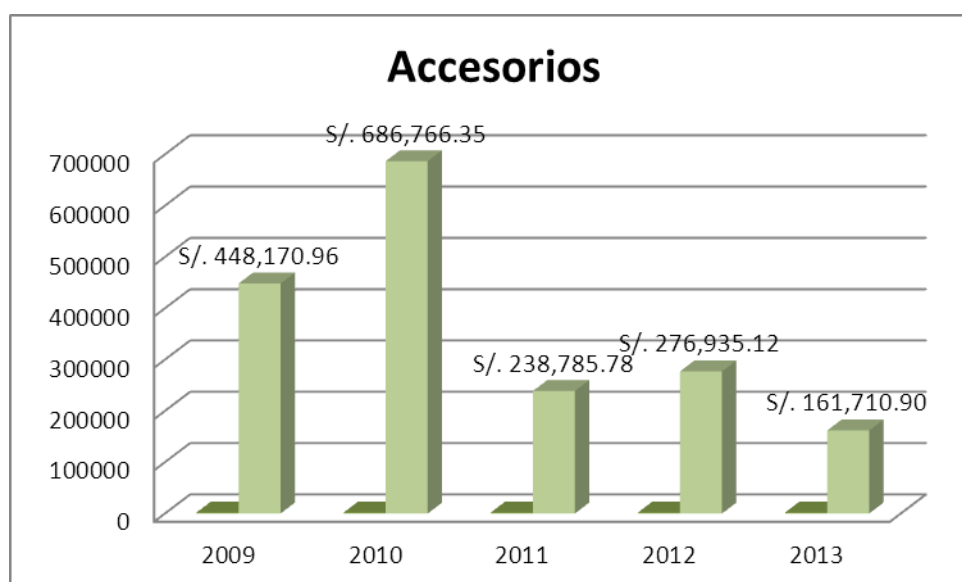


Fuente: Elaboración propia

El incremento de las ventas de cristales superaron las expectativas que se esperaba, ya que del año 2009 al 2013 se ve un crecimiento de más del 100% debido a la calidad de los productos y a la excelente cartera de clientes.

3.2.5. Accesorios

La comercialización de todo tipo de accesorios para buses urbanos, interprovinciales, de turismo.

Grafico 3.4. Nivel de ingresos


Fuente: Elaboración propia

La venta de accesorios fue disminuyendo cada año debido a que ya no se importaba accesorios para vender, sino que estos se utilizaban para la fabricación de los buses dando al mercado un producto final como buses urbanos, interprovinciales y de turismo, sin embargo actualmente se vende estos accesorios pero ya no en grandes cantidades.

3.2.6. Clientes

Podemos observar la participación de ventas de los diferentes tipos de clientes a partir del año 2009 hasta el 2013 obteniendo un crecimiento constante cada año.

Cuadro 3.2. Participación de ventas

TIPO DE CLIENTE	Participación Venta %				
	2009	2010	2011	2012	2013
Minoristas	59,53	53,71	75,14	45,67	40,76
Nacional	40,24	45,09	23,24	27,82	37,69
Otros	0,12	0,66	0,47	21,56	10,57
Internacional	0,11	0,54	1,15	4,96	10,97

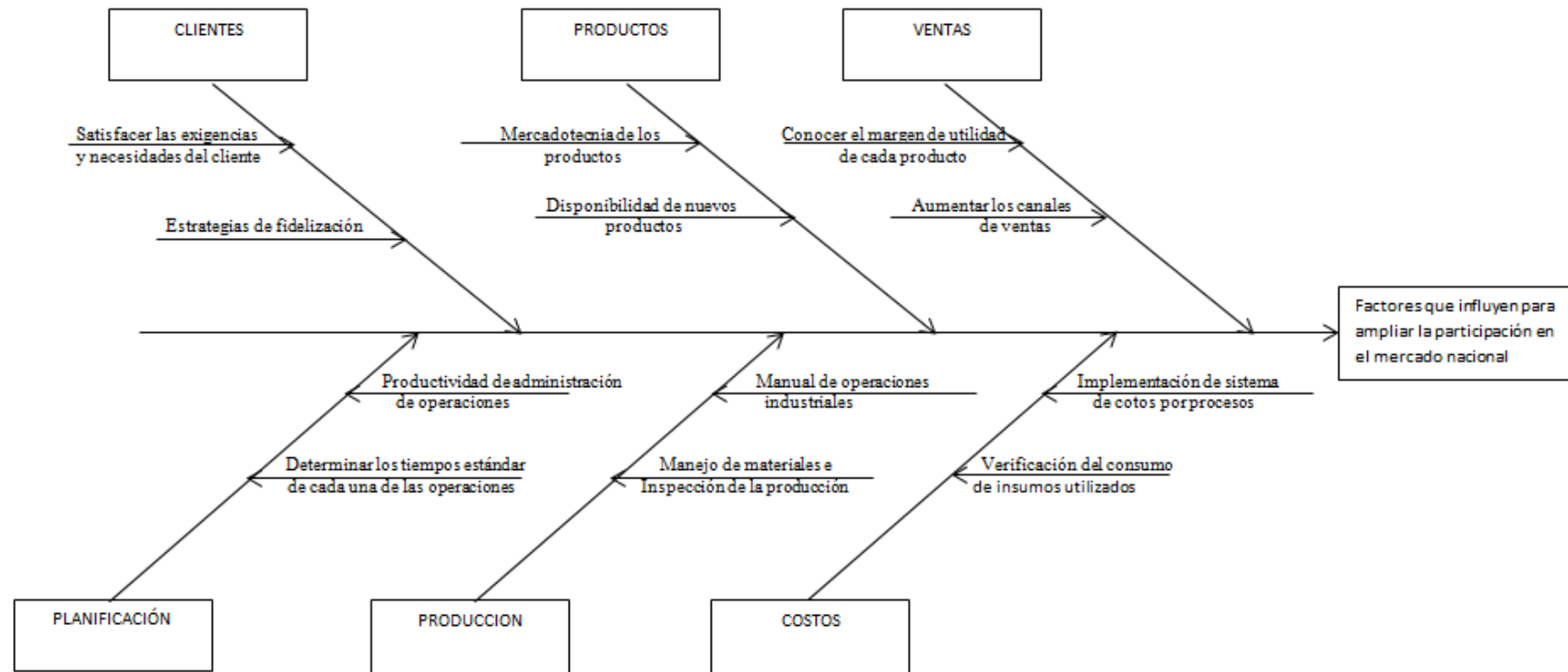
Fuente: Elaboración propia

3.2.7. Resultado del análisis de Data

El resultado del análisis de Data fue obtenido por las diferentes problemáticas que hay en cada área de la empresa, se ha analizado las ventas anuales, productos, clientes, donde hemos evaluado factores que nos van a permitir poder ampliar nuestra participación en el mercado nacional, a continuación se analizarán los resultados de la Data en el siguiente diagrama de Ishikawa.



Esquema 3.2. Diagrama de Ishikawa ANALISIS DATA



Fuente: Elaboración propia

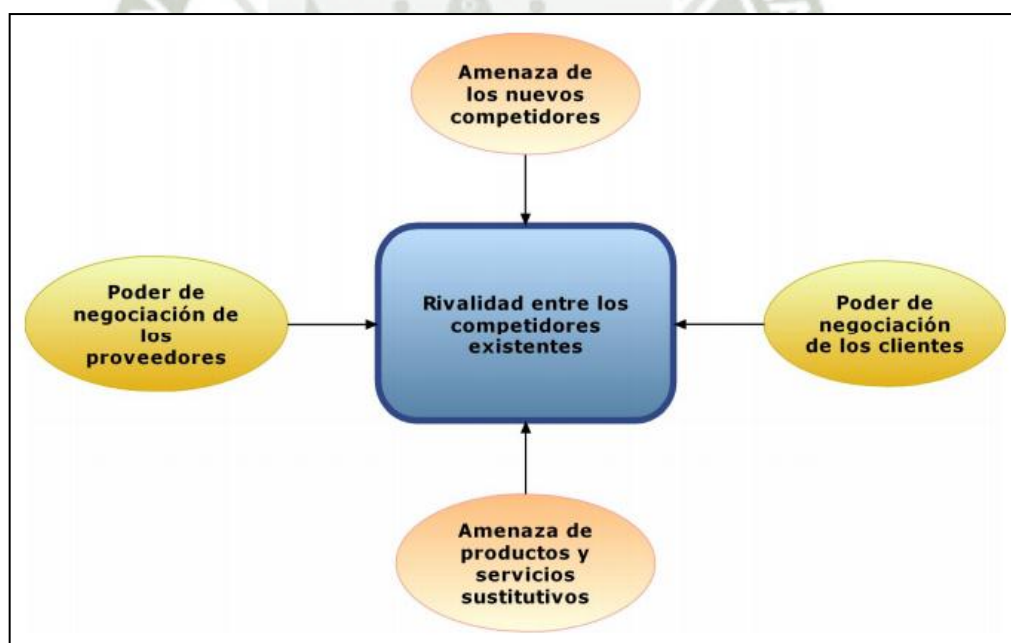


3.3. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por Michael Porter, en él se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este.

- Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Fuerza 2: Rivalidad entre los competidores.
- Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores.
- Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores.
- Fuerza 5: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Cuadro 3.3. Análisis de Porter de cinco fuerzas



Fuente: Porter Michael, Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. 1980 Free Press. P.4

3.3.1. Amenaza de entrada de competidores

En el mercado de carrocería, vidrio y accesorios de buses se encuentra poblado por grandes participantes. De hecho hay pocos grandes dominando el mercado.

La amenaza de nuevo entrantes es constante, pero no son potenciales, es decir, no tienen influencia fuerte en el mercado, principalmente por las siguientes razones:

- El producto es de mala calidad en el mercado, lo cual implica insatisfacción del cliente y menor rentabilidad de este.
- Se debe tener buena experiencia en el mercado, para que se facilite la comercialización de los mismos.
- Es necesario tener un alto capital financiero para poder ofrecer crédito a los clientes sin que la organización sufra necesidades económicas en caso de demora de recuperación de cartera.
- Buenos socios capitalistas.
- Capital humano responsable, proactivo, dedicado y capacitado como motor de la organización.

Si un sector consigue una rentabilidad financiera por encima de sus costes de capital, es probable que ese sector atraiga a empresas de otros sectores, y si la entrada de nuevos competidores no es obstaculizada la tasa de rentabilidad caerá respecto a su nivel competitivo y esto favorecerá a los consumidores. Sin embargo, en la mayoría de los sectores, los nuevos competidores no pueden entrar en igualdad de condiciones con respecto a las empresas ya establecidas.

Existen barreras de entrada que resguarda a las empresas que pertenecen a la misma industria, y tendrá beneficios sobre su nivel de competitividad.

Entre las principales barreras de entrada podemos encontrar: las necesidades de capital, economías de escala, ventajas en

costes, diferenciación de producto, acceso a canales de distribución, presión de los competidores actuales, barreras gubernamentales y legales,

3.3.1.1. MODASA S.A. (Motores Diesel Andinos)

Modasa, es una empresa reconocida a nivel nacional, que muestra mucha eficiencia en sus negocios y busca herramientas innovadoras para estar delante de su competencia. Podemos decir que es un competidor directo, ya que es una empresa líder y que está muy bien posicionada en el mercado nacional e internacional.

Cuadro 3.4. Amenaza de ingreso de participantes

COMPETENCIA: MODASA S.A.	
FACTORES	ANALISIS
Economías de escala	Modasa es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional con más de 40 años de experiencia, logrando ser uno de los líderes en el mercado local.
Diferenciación de productos	Realiza la fabricación de sus propios buses con su marca propia, los cuales cumplen con los estándares de calidad exigidos.
Requerimiento de Capital	Modasa al ser una empresa muy grande y líder en el sector, cuenta con un respaldo económico, que le permite invertir para llegar al mercado objetivo que se ha trazado y posicionado.
Acceso a los canales de distribución	No hay canales de distribución de los productos, la venta de los mismos se hace de forma directa.
Ventajas en costos independientes de escala	Esta empresa ya es establecida en el mercado nacional, ya que cuenta con 40 años de experiencia en el rubro, por lo cual tiene ventaja en sus costos, tiene tecnología de producto patentado, un acceso favorable a materias primas, se encuentra en una zona favorable y una curva de aprendizaje que hace que sus trabajadores se vuelvan más eficientes, reduciendo así los costes debido a esto.
Expectativas del mercado	Modasa es una empresa conocida a nivel Nacional por lo cual cuenta con un buen prestigio, ya que brinda servicios de alta calidad.
Tecnología mejorada o ventaja tecnológica	Cuenta con moderna tecnología en maquinarias y equipos.

Fuente: Elaboración propia

Modasa es una empresa que no tendría problemas con estos factores, ya que cuenta con muchos años de experiencia, y esto hace que tengan una curva de aprendizaje o experiencia muy favorable, reduciendo los costes debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes, y permiten un mejor funcionamiento del equipo y el desarrollo de este.

3.3.1.2. VEGUZI S.A.

Veguzti, es una empresa que solo se dedica a la fabricación y venta de buses, es una empresa que recién se está posicionando en el mercado nacional, por más que tiene 28 años de antigüedad, le falta innovación, calidad y sobre todo ofrecer productos competitivos y rentables para mejorar el nivel de ventas.

Cuadro 3.5. Amenaza de ingreso de participantes¹²

COMPETENCIA: VEGUZTI S.A.	
FACTORES	ANALISIS
Economías a de escala	Si bien Veguzti no es una empresa muy grande se ha especializado a la fabricación y venta de buses, manteniendo una producción constante de acuerdo a las necesidades del mercado, que le permite obtener una ventaja competitiva en cuanto a precios.
Diferenciación de productos	Tanto Veguzti como Apple Glass Peruana realiza la fabricación de buses que cumplen con los estándares de calidad exigidos. El problema radicaría que la marca de Veguzti no es muy conocida a nivel nacional y no se conoce la calidad de sus productos, por lo cual necesitaría invertir para lograr hacer conocida la empresa y su marca.
Requerimiento de Capital	Este podría ser un factor que funciona como barrera de entrada a este mercado, ya que Veguzti necesitaría invertir una gran suma de dinero para lograr un posicionamiento idóneo para sus objetivos comerciales, como buscar herramientas innovadoras, para mejorar la gestión empresarial y así optimizar sus operaciones de negocios.
Acceso a los canales de distribución	En este rubro, no existen varios canales de distribución de los productos, la venta de los mismos se hace de forma directa.
Ventajas en costos independientes de escala	Es un factor que influiría como barrera de entrada al mercado ya que Veguzti es una empresa que obtiene materia prima a un costo mayor, ya que tiene que comprar accesorios y partes importantes del bus a distintos proveedores.
Expectativas del mercado	Ya que Veguzti no es una empresa muy reconocida en el mercado, los clientes no tienen tanta confiabilidad en la compra de sus productos, es por eso que baja la rentabilidad de esta.
Tecnología mejorada o ventaja tecnológica	La inversión en Tecnología con la cual cuenta Veguzti no se compara con la de Apple Glass Peruana, por lo cual se necesitaría un mejoramiento y compra de equipos y maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

Veguzti es una empresa que cuenta con 28 años de experiencia en el rubro, los factores analizados reflejan

¹² DAVID FREUD

que no cuenta con la suficiente experiencia, capital, calidad y rentabilidad para posicionarse en nuevos mercados.

3.3.1.3. Valoración de amenaza del ingreso de participantes

Escala: deficiente: 1; regular: 2; bueno: 3; muy bueno: 4; excelente: 5

La siguiente valoración se ha adquirido con la colaboración del jefe de planeamiento y control de producción, obteniendo así el siguiente cuadro:

Cuadro 3.6. Valoración de la Amenaza de ingreso de participantes

FUERZA 1: Amenaza del Ingreso de nuevos Participantes		
FACTORES	MODASA S.A.	VEGUZTI S.A.
Economías a de escala	5	3
Diferenciación de productos	4	2
Requerimiento de Capital	5	3
Acceso a los canales de distribución	3	3
Ventajas en costos independientes de escala	4	3
Expectativas del mercado	4	2
Tecnología mejorada o ventaja tecnológica	5	2
PROMEDIO	4.28	2.57

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los puntajes obtenidos: Modasa, una de las grandes distribuidoras a nivel nacional de buses, se convertiría en una amenaza directa. Su planta está ubicada en la ciudad de Lima en Lurin, y su stock de productos es muy amplio, por el respaldo con el que cuenta, prontamente podría ganar un mayor número de clientes en este mercado.

Veguzti, según el puntaje obtenido, no se convertiría en una real amenaza, ya que no cuenta con una cartera amplia de clientes, y debe de realizar estrategias de

ventas más eficientes. Veguzti no representa una amenaza para Apple Glass Peruana.

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores es un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa, ya que el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

3.3.2.1. MERCEDES BENZ

Cuadro 3.7. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: MERCEDES BENZ	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de proveedores	Existen varias empresas que proveen chasis como Volvo, Hyundai, Volkswagen, Scania, entre otros que ofrecen al mercado y la mayoría de empresas también ofrece sus mismos servicios extras con distintos precios, dependiendo del tipo de modelo que exija el cliente.
Importancia del Volumen para los proveedores	En cuanto al volumen de compra es dependiendo de la fuerza de ventas que se realiza, a mayor venta de buses que se realiza mayor es la compra de chasis.
Diferenciación de insumo	Se puede notar una cierta diferenciación en los chasis que se ofrece al mercado, más que todo son preferencias del cliente al momento de la compra de estos productos, pero muy similares ya que todas las empresas se manejan bajo estándares de calidad internacionales.
Costos de cambio	Los factores influyentes para Apple Glass Peruana al momento de la compra son los descuentos y servicios extras que da la empresa, uno de estos es el mantenimiento y verificación del bus terminado antes de realizar la entrega de este.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen este tipo de productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Existe mucha información en cuanto a los productos sustitutos ya que todas las empresas que fabrican estos productos lo hacen de acuerdo a estándares mundiales de calidad y seguridad. Su página web, y catalogo brinda información accesible a sus clientes.
Poder de la Marca	La marca es un factor muy influyente, ya que la mayoría de las empresas que distribuyen estos productos poseen características diferentes.

Fuente: Elaboración Propia

Mercedes Benz proveedor para la empresa Apple Glass Peruana posee un gran poder de negociación, debido a que factores como poder de la marca, costos de cambio y la variedad de productos sustitutos que ofrece se ven reflejados en la gama de chasis que distribuye. Dando buen servicio de atención, gran stock y sus precios económicos hace que sea el principal proveedor de Apple Glass Peruana.

3.3.2.2. INDURA

Indura es una empresa conocida en la mayoría de países de Sudamérica, cuenta con 65 años en el rubro y se encarga de suministrar principalmente todo lo necesario para procesos de soldadura y corte, ya sea para la fabricación de piezas, construcción y montaje de estructuras metálicas, mantenimiento y recuperación de piezas desgastadas entre otros.

Cuadro 3.8. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: INDURA	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas que proveen los mismos productos que ofrece Indura, y varias empresas ofrecen servicio similares a este.
Importancia del Volumen para los proveedores	En cuanto al volumen de compra de Apple Glass Peruana no es en mayor cantidad, ya que se compra de acuerdo a los requerimientos de la producción. Los pedidos siempre serán constantes en cuanto a tiempo.
Diferenciación de insumo	Se puede notar una cierta diferenciación en algunos productos que ofrece con respecto a su competencia, pero en calidad son bastante similares ya que todas las empresas se manejan bajo estándares de calidad internacionales.
Costos de cambio	Indura se caracteriza por tener un precio un poco más alto en cuanto a su competencia, pero el beneficio es que su servicio de atención es bastante rápido comparado con su competencia y la entrega de la mercadería es a domicilio, factor influyente para Apple Glass Peruana al momento de la compra.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen los mismos productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Existe mucha información en cuanto a los productos sustitutos ya que todas las empresas que fabrican estos productos lo hacen de acuerdo a estándares mundiales de calidad y seguridad. Su página web y catalogo brinda información accesible a sus clientes.
Poder de la Marca	La marca no es un factor muy influyente, ya que la mayoría de las empresas que distribuyen estos productos poseen características bastantes similares, por lo cual no hay una diferenciación en cuanto a marca.

Fuente: Elaboración Propia

Indura es el principal proveedor de Apple Glass Peruana en cuanto a lo que se refiere a Oxígeno, mix, gas, principalmente insumos para soldadura. Factores como pronta atención, disponibilidad de información, costos de cambio, hacen que tenga un cierto grado de poder de negociación con la empresa. Pero en cuanto a diferenciación de sus productos, no posee ninguna ya que todas las empresas distribuyen productos muy similares

3.3.2.3. CORPORACION ACEROS AREQUIPA

Corporación Aceros Arequipa, es una de las empresas que suministra tubos, perfiles, planchas, bobinas, eje de fierro, la cual posee mayor diversidad en sus productos, además de ofrecer un precio competitivo y productos de buena calidad.



Cuadro 3.9. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: CORPORACION ACEROS AREQUIPA	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas que proveen los mismos productos que ofrecen Aceros Arequipa, donde la variación de precios es mínima.
Importancia del Volumen para los proveedores	Apple Glass Peruana se encarga de la fabricación de carrocerías, es por esto que el volumen de materia prima que se compra, es un monto considerable dentro de todas las compras que realiza la empresa.
Diferenciación de insumo	Los productos que ofrecen Aceros Arequipa tienen características muy similares a los que ofrece el resto de empresas del mismo rubro. Pero la diferencia es que esta empresa ofrece una gama amplia de productos, y por la mayor compra de estos insumos hay un descuento de precios, además ofrece crédito en las compras.
Costos de cambio	No es un factor que pueda perjudicar a Apple Glass Peruana si decide cambiar de proveedor, por lo cual puede ser fácilmente remplazado sin que existan costos por el cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen los mismos productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Existe mucha información en cuanto a los productos sustitutos ya que todas las empresas que fabrican estos productos lo hacen de acuerdo a estándares y normas de calidad que exige.
Poder de la Marca	La marca no es un factor muy influyente, y las características son bastantes similares, por lo cual no hay una diferenciación en cuanto a marca.

Fuente: Elaboración Propia

Aceros Arequipa, es proveedor directo de Apple Glass Peruana, y se caracteriza por tener precios competitivos, siendo un proveedor de confianza, ya que cuenta con todas las especificaciones legales y estándares de calidad.

3.3.2.4. ACCES BUS

Acces bus, ofrece una amplia gama de productos como accesorios para buses interprovinciales, urbanos y de turismo. Cuenta con experiencia en este rubro, teniendo productos de calidad y precios justos.

Cuadro 3.10. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: ACCES BUS	
FACTORES	ANALISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas en Lima que ofrecen accesorios para buses y Acces bus está dentro de una de ellas.
Importancia del Volumen para los proveedores	Acces bus, es el principal proveedor de Apple Glass Peruana, los productos que se le compran se hacen en volúmenes grandes, lo que permite a Acces bus ofrece un buen descuento por Volumen.
Diferenciación de insumo	Los productos ofrecidos por Acces bus, no son muy distintos a los que ofrecen otros proveedores, su diferenciación solo radicaría, en que la marca china que importa es de muy buena calidad, casi comparable con una americana, y lo ofrece a un precio bajo.
Costos de cambio	No es un factor que pueda perjudicar a Apple Glass Peruana si decide cambiar de proveedor, ya que puede ser fácilmente remplazado sin que existan costos por el cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay varias empresas que venden los mismos productos que Acces bus con diferencia en la calidad, es por esto que hay disponibilidad de productos dentro del mercado.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Cada empresa cuenta con una página web, donde ofrece información de sus productos que es accesible para sus clientes.
Poder de la Marca	Acces bus no cuenta con marca propia, pero si ofrece productos de buena calidad a precios económicos, es por esto que cuenta con la preferencia de Apple Glass Peruana, sin embargo puede ser fácilmente remplazada.

Fuente: Elaboración Propia

Acces bus es uno de los principales proveedores de la empresa Apple Glass Peruana, ya que demostró dar un buen servicio de entrega de los productos, precio y calidad.

3.3.2.5. GIROPLAST

Giroplast, es una empresa que ofrece todo tipo de accesorios de plástico. Se encuentra en la ciudad de Rio de Janeiro en Brasil, teniendo 13 años de experiencia en su rubro. Apple Glass Peruana importa productos a un menor precio a comparación de los precios locales, siendo un proveedor importante para la empresa.



Cuadro 3.11. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: GIROPLAST	
FACTORES	ANALISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas en Lima que ofrecen accesorios de plástico para el acabado de buses, grandes medianas y pequeñas, Giroplast es una empresa que se encuentra fuera de nuestro país y también nos ofrece el mismo producto de la misma calidad a un precio más competitivo.
Importancia del Volumen para los proveedores	Giroplast es una empresa especializada en la venta de todo tipo de accesorios de plástico, cuenta con una gama amplia de productos. Es uno de los principales proveedores, se puede mantener un volumen de compra alto y constante a este proveedor.
Diferenciación de insumo	La diferencia que tiene Giroplast con el resto es que posee una gama amplia de productos de calidad a muy buenos precios, ya que son fabricantes e importadores directos. Además les ofrece a sus clientes productos que no se encuentran en su lista usual de abastecimiento, pero que el cliente lo puede obtener como un pedido especial.
Costos de cambio	Podría darle un cierto poder a Giroplast, debido a que es una de las empresas que ofrece los mejores precios y cuenta con una gama amplia de productos. Al perder a este proveedor Apple Glass Peruana quedaría perjudicado, porque se abastecería de productos con precios más altos.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en el rubro, ya sea de otras marcas o fabricantes al alcance.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Giroplast además de contar con una gama amplia de productos, los productos que importa son propios, y se vende a distintos precios. Teniendo especificaciones técnicas y certificados de calidad para que se puedan cerciorar que es un producto de calidad y cuenta con una página web donde toda la información es accesible a sus clientes.
Poder de la Marca	La marca es un valor importante en el rubro, y Giroplast distribuye su propia marca, así satisfaciendo eficientemente a sus clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Giroplast se convirtió en un importante y principal proveedor, ya que sus costos de cambios puede perjudicar a la empresa Apple Glass Peruana. Es un proveedor muy calificado que distribuye su propia

marca que es reconocida y de garantía, además los ofrece a los mejores precios del mercado y con gran prontitud en la atención a sus clientes.

3.3.2.6. SAN LORENZO

San Lorenzo es una empresa que fabrica productos metálicos de uso estructural como pines, bocinas, templadores, auto perforantes, tuercas, entre otros, teniendo 12 años de experiencia en su rubro. Posee productos a un menor precio a comparación de su competencia, siendo un proveedor importante para la empresa.

Cuadro 3.12. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: SAN LORENZO SAC	
FACTORES	ANALISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas en Lima que ofrecen este tipo de productos para el uso estructural de los buses, y San Lorenzo está dentro de una de ellas.
Importancia del Volumen para los proveedores	San Lorenzo es una empresa especializada en el rubro metal mecánica que cuenta con una gama amplia de productos. Es uno de los principales proveedores, se puede mantener un volumen de compra alto y constante a este proveedor.
Diferenciación de insumo	La diferencia que tiene San Lorenzo es que posee una gama amplia de productos de calidad a muy buenos precios, ya que son fabricantes. Ofreciendo descuentos y ofertas por la compra mayor a un precio competitivo.
Costos de cambio	No es un factor que pueda perjudicar a Apple Glass Peruana si decide cambiar de proveedor, por lo cual puede ser fácilmente remplazado sin que existan costos por el cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en el rubro, ya sea de otras marcas o fabricantes al alcance.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen los mismos productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Poder de la Marca	las empresas que distribuyen estos productos poseen características bastantes similares, por lo cual no hay una diferenciación en cuanto a marca.

Fuente: Elaboración Propia

San Lorenzo es una empresa que está ofreciendo sus productos a precios económicos y está logrando ser una de los principales proveedores, ya que brinda servicios extras como la galvanización de los productos, entrega rápida y a domicilio.

3.3.2.7. Valoración Poder de negociación de los proveedores

Escala: deficiente: 1; regular: 2; bueno: 3; muy bueno: 4; excelente: 5

La siguiente valoración se ha adquirido con la colaboración del jefe de logística, obteniendo así el siguiente cuadro:

Cuadro 3.13. Valoración del Poder de negociación de Proveedores

FUERZA 2 : Poder de negociación de los Proveedores					
FACTORES	MERCEDES BENZ	INDURA	ACEROS AREQUIPA	GIROPLAST	SAN LORENZO
Concentración de proveedores	4	3	1	3	2
Importancia del Volumen para los proveedores	2	2	3	4	3
Diferenciación de insumo	3	2	1	3	3
Costos de cambio	2	3	1	4	2
Disponibilidad de insumos sustitutos	1	1	3	4	3
Disponibilidad de información de productos sustitutos	3	5	3	1	5
Poder de la Marca	5	3	1	2	1
PROMEDIO	2.9	2.7	1.9	3	2.7

Fuente: Elaboración Propia

Corporacion Aceros Arequipa es un proveedor que tiene muy poco poder de negociación con Apple Glass Peruana debido a que sus productos no cuentan con características que los diferencien del resto de sus competidores, su remplazo no tendría mucha relevancia dentro de las operaciones que realiza Apple Glass Peruana.

Por otro lado San Lorenzo e Indura con un puntaje más alto, presentan una mayor importancia como proveedores no tanto por las características de sus productos si no por los servicios que prestan como, rápida atención, servicio post venta o como es el caso de San Lorenzo ofrece servicios adicionales (galvanizado) ha pedido.

Giroplast es la empresa que obtuvo mayor puntaje, debido a que ofrece una amplia gama de productos, su remplazo significaría un costo y posee además una diferenciación tanto en sus productos como en los servicios que presta con respecto a su competencia.

3.3.3. Poder de negociación de los compradores o clientes

La competencia en un sector industrial que está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

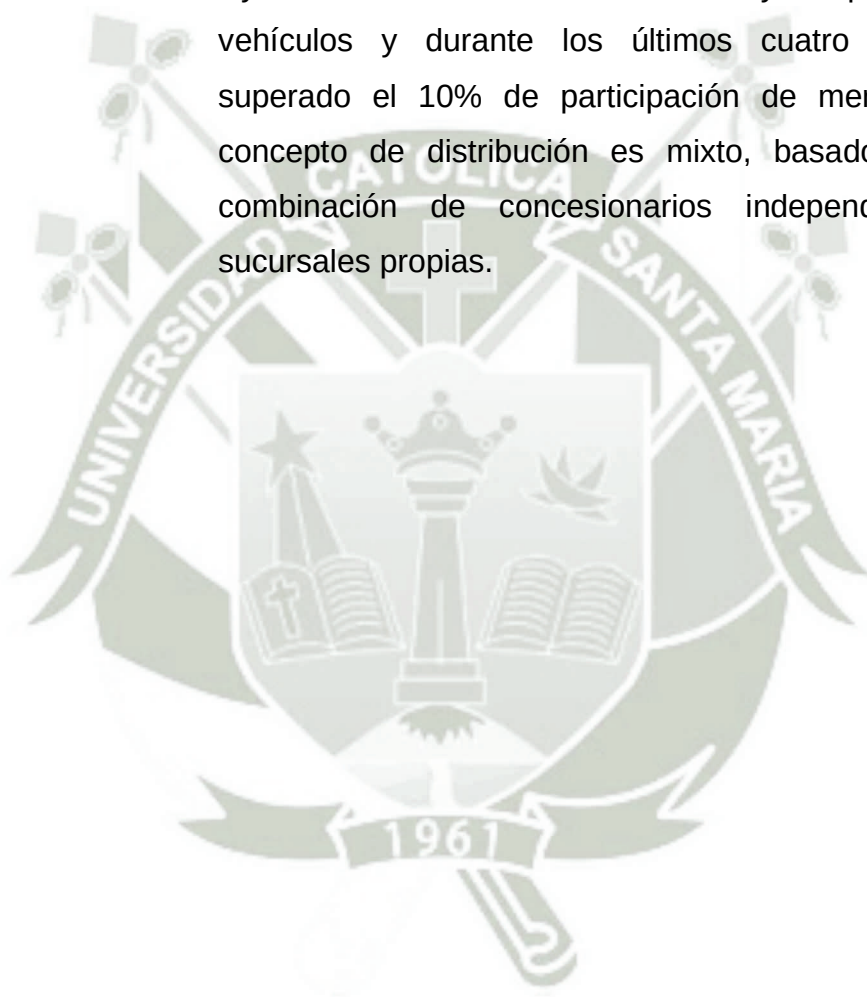
A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la compañía tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño

esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. Una empresa se encontrara amenazada de salir del mercado dependiendo de los siguientes factores.

3.3.3.1. AUTOMOTORES GILDEMEISTER

Esta compañía maneja la distribución de vehículos Hyundai. Actualmente, es el tercer mayor importador de vehículos y durante los últimos cuatro años ha superado el 10% de participación de mercado. Su concepto de distribución es mixto, basado en una combinación de concesionarios independientes y sucursales propias.



Cuadro 3.14. Poder de negociación de los compradores o Clientes

CLIENTE: AUTOMOTORES GILDEMEISTER	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	El mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. Gildemeister realiza sus compras de forma directa a la empresa Apple Glass Peruana donde se le debe ofrecer la calidad exigida por la empresa, la cual se rige bajo los más altos estándares de calidad y seguridad, y además dándole el mejor precio, ya que es una empresa que genera bastantes compras de buses interprovinciales y urbanos.
Volumen de Compras	El volumen de compras que tiene Gildemeister es alto, es por esta razón que se le da a un precio más económico para que así el cliente se sienta satisfecho y logrando así la fidelización de este.
Diferenciación de producto	Hacer una diferenciación del producto para Gildemeister significa, ofrecer la calidad exigida del cliente y si no se cumple este factor simplemente la empresa no entrega una conformidad por los buses y no serán cancelados hasta que se cumpla los requerimientos que el cliente pide.
Información Acerca del Proveedor	Para poder cerrar una compra con Gildemeister, se les debe hacer un recorrido por toda la planta, para la verificación y cumplimiento de estándares requeridos. Por lo cual la información requerida por la empresa se debe de encontrar a su disposición, si no fuera así el comprador no puede trabajar con la empresa.
Identificación de la marca	La identificación de la marca es muy importante, ya que Apple Glass Peruana tiene su propia marca, y los clientes están identificados con nuestra marca por la calidad de nuestros productos, puntualidad y soporte técnico.
Productos Sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en este rubro, por lo cual si se desea trabajar con esta empresa es importante contar con una gama amplia de productos.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con Gildemeister, debido que la institución exige que se le hagan llegar sus productos en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato, no es relevante si estos se encuentran lejos cerca en otra ciudad o país, solo que se le hagan llegar como el contrato exige.
Costos o facilidades del cliente	En el caso de Gildemeister se le da facilidades de crédito, una carta fianza para garantizar el cumplimiento del contrato, y se pide un adelanto del 40% para la fabricación del bus.
Sensibilidad del comprador al precio	El precio varía de acuerdo a los requerimientos que pide el cliente, dándoles un buen servicio y de alta calidad.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.2. EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MULTIPLES OYON (ECOSERMO)

Empresa comunal de servicios multiples de Oyon brinda servicios de transporte y maquinaria pesada a la Unidad de Producción Uchuchacua de la Compañía de Minas Buenaventura. Apple Glass Peruana mediante concursos públicos en los que obtiene la Buena Pro es la encargada de proveerles los buses ya sea interprovincial, de turismo y urbanos.



Cuadro 3.15. Poder de negociación de los proveedores

CLIENTE: ECOSERMO	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	Existe un mercado creciente para los productos que ofrece Apple Glass Peruana, pero el mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. Ecosermo realiza sus compras mediante licitaciones públicas en donde se debe ofrecer la calidad exigida por la empresa, la cual se rige bajo los más altos estándares de calidad y seguridad, y además ofrecerlo al mejor precio ya que parte para ganar un concurso público es ofrecer un precio bajo.
Volumen de Compras	No existe un volumen fijo de compras, todo depende a cuantas licitaciones Apple Glass Peruana postule y gane. Ecosermo tiene bastantes requerimientos y se tiene que cumplir, ya que existe un contrato de por medio.
Diferenciación de producto	Hacer una diferenciación del producto para Ecosermo significa, ofrecer la calidad exigida como requerimiento mínimo en las bases de las licitaciones, la cual debe ser igual o superior. Si no se cumple este factor, simplemente la empresa no entrega una conformidad por los productos y no son cancelados.
Información Acerca del Proveedor	Para poder cerrar una compra con Ecosermo, se le debe hacer llegar catálogos de productos, especificaciones técnicas y precios. Por lo cual la información requerida por la empresa se encuentra a su disposición, si no fuera así el proveedor no puede trabajar con la empresa.
Identificación de la marca	Ecosermo está identificado con nuestra marca por la calidad de nuestros productos, puntualidad y soporte técnico que se les brinda.
Productos Sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en este rubro, por lo cual si se desea trabajar con esta institución es importante contar con una gama amplia de productos y marcas.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con Ecosermo, debido que la empresa exige que se le hagan llegar sus productos en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato y hacer llegar como el contrato exige.
Costos o facilidades del cliente	En el caso de Ecosermo la mayoría de sus compras son bajo concurso público, en la mayoría de los casos está garantizado obtener el mejor precio del mercado. Además se le da facilidades de, una carta fianza para garantizar el cumplimiento del contrato en algunos casos, además se le pide un 30% de adelanto para fabricaciones de los buses.
Sensibilidad del comprador al precio	Como se mencionó anteriormente, las licitaciones garantizan en su mayoría de casos obtener el mejor precio del mercado y la calidad que exige la institución.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.3. TRANSLIVIK

Translivik inició sus operaciones en el 21 de setiembre de 1998 como una empresa concebida para brindar un servicio diferenciado de transporte para viajeros extranjeros que visitan nuestro país.

Cuadro 3.16. Poder de Negociación de los compradores o clientes

CLIENTE : TRANSLIVIK	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	El rubro de turismo está en crecimiento, es por esto que se exige productos de alta calidad para brindar un buen servicio a sus clientes. Translivik es una empresa que exigen productos de la mejor calidad, por lo cual esta empresa es muy exigente en cuanto al acabado de los buses que se les entrega.
Volumen de Compras	El volumen de compras de Translivik, va en proporción a los proyectos que va desarrollando, por lo cual no son montos fijos.
Diferenciación de producto	Translivik encuentra una diferenciación en los productos que ofrece Apple Glass Peruana porque son fabricados de acuerdo a las especificaciones que ellos piden, adicionalmente la empresa brinda flexibilidad en cuanto a los cambios de la especificaciones de los productos en el caso que estos deban ser modificados. El soporte brindado y la calidad de los productos hacen que Translivik prefiera trabajar con Apple Glass Peruana.
Información Acerca del Proveedor	La información que Translivik solicita, es en su mayoría en cuanto a precio, y Apple Glass Peruana al saber que es un cliente importante le brinda todas las facilidades que necesita.
Identificación de la marca	Translivik está identificado con nuestra marca por la calidad de nuestros productos, puntualidad y soporte técnico.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con Translivik, debido a que la empresa exige que se le haga entrega de los buses en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato, no es relevante si estos se encuentran lejos cerca en otra ciudad o país, solo que se le hagan llegar como el contrato exige.
Costos o facilidades del cliente	Los precios de los productos que se le vende a Translivik van de acuerdo al mercado, y por ser un cliente el importante se le hace un descuento según sea el volumen de su compra.
Sensibilidad del comprador al precio	Translivik siempre exige que los precios que ofrece Apple Glass Peruana vayan de acuerdo al mercado.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.4. EXPRESO LOS CHANKAS

Expreso Los Chankas son buses interprovinciales, que se encargan de transportar personas a diferentes ciudades dentro del país, ya sea sierra y costa. Se encuentra en la ciudad de Lima su sede principal.

Cuadro 3.17. Poder de negociación de los compradores o clientes

CLIENTE : EXPRESO LOS CHANKAS	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	el mercado de buses interprovinciales cada vez es más exigente en cuanto a calidad y precio. Expreso Los Chankas realizan sus compras mediante licitaciones públicas en donde se debe ofrecer la calidad exigida por la empresa, la cual se rige bajo los más altos estándares de calidad y seguridad, ofreciéndoles un precio económico.
Volumen de Compras	No existe un volumen fijo de compras, todo depende a cuantas licitaciones Apple Glass Peruana postule y gane. Lo que se le provee para esta empresa son buses interprovinciales, de alta calidad y resistentes, ya que las rutas que hace son a lugares distantes.
Diferenciación de producto	Hacer una diferenciación del producto para Expreso Los Chankas significa, ofrecerles la calidad exigida cumpliendo con las bases de las licitaciones, la cual debe ser igual o superior. Si no se cumple este factor, simplemente la empresa no está conforme con los buses y no son cancelados.
Información Acerca del Proveedor	Para poder cerrar una compra con Expreso Los Chankas, se les debe hacer un recorrido por toda la planta, para la verificación y cumplimiento de estándares requeridos. Por lo cual la información requerida por la empresa se debe de encontrar a su disposición, si no fuera así el comprador no puede trabajar con la empresa.
Identificación de la marca	Expreso Los Chankas esta identificada con la marca, ya que solo debe tener las características que se exige, por lo cual no es un factor que alteraría cerrar una compra con Expreso Los Chankas.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con Expreso Los Chankas, debido que la institución exige que se le hagan llegar sus buses en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato, o el mismo cliente se acerca a la planta para recoger dicho producto.
Costos o facilidades del cliente	La mayoría de contratos que se tiene con Expreso Los Chankas, es darles fechas de pago programados, en su mayoría son dos o tres fechas. Y la entrega de los buses se realiza en el plazo programado.
Sensibilidad del comprador al precio	Apple Glass Peruana ofrece en su mayoría de casos dales el mejor precio del mercado y la calidad que exige la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.5. Valoración Poder de negociación de los compradores o clientes

Escala: deficiente: 1; regular: 2; bueno: 3; muy bueno: 4; excelente: 5

La siguiente valoración se ha adquirido con la colaboración del encargado de la gerencia de administración y ventas, obteniendo así el siguiente cuadro:

Cuadro 3.18. Valoración del Poder de negociación de los compradores o clientes

FACTORES	GILDEMEISTER	ECOSERMO	TRANSLIVIK	LOS CHANKAS
Concentración de Clientes	4	3	4	3
Volumen de Compras	5	4	2	2
Diferenciación de producto	5	4	5	4
Información Acerca del Proveedor	4	3	4	3
Identificación de la marca	4	4	4	4
Grado de dependencia de los canales de distribución	4	4	3	3
Costos o facilidades del cliente	5	4	4	5
Sensibilidad del comprador al precio	5	5	5	5
PROMEDIO	4,5	3.8	3.8	3.6

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa Gildemeister es el cliente que cuenta con un mayor puntaje, por lo tanto con mayor poder de negociación como cliente de Apple Glass Peruana, básicamente por factores como volúmenes de compra,

diferenciación de producto ya que se tiene que ofrecer un producto con características tal y como las requiere el cliente, muchas veces fabricaciones especiales. Además posee una gran sensibilidad en cuanto a precio, y por ser el cliente más antiguo, y con los mayores montos en compras es el cliente más importante e influyente que tiene Apple Glass Peruana. Los clientes como instituciones públicas y empresas privadas exigen que se les entregue el producto final con las características requeridas, logrando así la satisfacción y fidelización del cliente. Además posee una gran sensibilidad en cuanto al precio, ya que para la mayoría de ventas se realizan mediante licitaciones, ofreciendo un precio económico y así obtener la buena pro. Cuando no es por medio de licitaciones la empresa Apple Glass Peruana ofrece muchas facilidades en cuanto al pago. Se les brinda un buen servicio, entregando siempre en el tiempo acordado, rápida atención y el bus en perfectas condiciones y con los respectivos estándares de calidad.

3.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por esta. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores. Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos son los siguientes:

3.3.4.1. Volvo

Cuadro 3.19. Amenaza de Productos Sustitutos

VOLVO	
FACTORES	ANÁLISIS
Disponibilidad de sustitutos	Volvo bus ofrece optimas soluciones de transporte destinadas a aplicación urbana, principalmente en sistemas BRT (Bus Rapid Transit) y puede sustituir al producto que se ofrece, brindándoles las mismas características generales, pero el acabado muy distinto. Los clientes verifican que marca es el que más les conviene, tanto sea por calidad o precio.
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	La diferencia de precios entre un producto y otro que le pueda sustituir es amplia. Todo depende de las necesidades del cliente, es por eso que Apple Glass Peruana ofrece una gama de alternativas en los distintos productos que se ofrece.
Nivel percibido de diferenciación del producto	Todo dependerá de las necesidades del cliente. Si es que necesitan un producto de alta calidad, o si es que solo buscan precios económicos. Muchos clientes ya están acostumbrados a trabajar con ciertas marcas, ya sea por las facilidades que se les da. Lo que compra la mayoría de clientes de Apple Glass Peruana dependerá más de lo que exige el usuario final y no tanto de su percepción de los distintos productos.
Costos o facilidad del cambio para el cliente	Otras empresas pueden ofrecer producto de menor costo y tal vez de la misma calidad, pero a la larga la diferencia de precios se verá reducida por los gastos extras de transporte, el tiempo perdido por la espera de los productos, ineficiencia del personal, etc. Todos estos gastos traen a relucir que el cambio no sea tan fácil o beneficioso como se ve a simple vista.
Que tan propenso es el comprador a sustituir	Existen clientes que trabajan con Apple Glass Peruana ya muchos años atrás, por la confianza y garantía que representa la empresa. El comprador siempre está satisfecho con la compra realizada, es por esto que muy rara vez un comprador sustituya nuestra marca.
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Es un factor que no beneficia a Apple Glass Peruana, ya que su competencia directa son empresas que se encuentran fuera del país, lo cual da a relucir que hay una disponibilidad de productos sustitutos. Así no sea muy cercano, estas empresas tienen experiencia en su rubro, es por eso que muchos clientes prefieren comprar a la competencia.
La existencia de suficientes proveedores	En el extranjero hay varios proveedores que distribuyen lo que es ensamblaje de carrocería, y cuentan con un stock amplio de producto, de acuerdo a las necesidades del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4.2. Marcopolo S.A.

Cuadro 3.20. Amenaza de Productos Sustitutos

MARCOPOLO SA	
FACTORES	ANÁLISIS
Disponibilidad de sustitutos	Marcopolo es una de las mayores fabricantes mundiales de buses, participa activamente en el desarrollo e implementación de soluciones para el transporte colectivo de pasajeros en algunos de los principales mercados, y muchas veces puede sustituir al producto que se ofrece, brindándoles los mismos requerimientos generales que el cliente pide, con diferencia que el bus que es importado del extranjero tiene un acabado muy distinto a nuestros buses.
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	La diferencia de precios entre un producto y otro que le pueda sustituir es amplia. El precio puede ser más elevado, ya que se está importando un producto del extranjero y esto requiere pagar impuestos. Todo depende de las necesidades del cliente, es por eso que Apple Glass Peruana ofrece una gama de alternativas en los distintos productos que se ofrece.
Nivel Percibido de diferenciación del producto	La diferenciación del producto depende de las necesidades del cliente, si es que necesitan un producto de alta calidad, o si es que solo buscan precios económicos. Muchos clientes no están bien informados acerca de los productos nacionales que se venden, es por eso que importan estos productos, ya sea por las facilidades o condiciones que se les da.
Costos o facilidad del cambio para el cliente	Otras empresas pueden ofrecer producto de menor costo y tal vez de la misma calidad, pero a la larga la diferencia de calidad y de precios se verá reducida por los impuestos que se pide al ingresar dichos productos al país, gastos extras de transporte, el tiempo perdido por la espera de los productos, entre otros.
Que tan propenso es el comprador a sustituir	Existen clientes que trabajan con Apple Glass Peruana ya muchos años atrás, por la confianza y garantía que representa la empresa. El comprador siempre está satisfecho con la compra realizada, es por esto que muy rara vez un comprador sustituya nuestra marca.
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Es un factor que no beneficia a Apple Glass Peruana, ya que su competencia directa son empresas que se encuentran fuera del país, lo cual da a relucir que hay una disponibilidad de productos sustitutos. Asi no sea muy cercano, estas empresas tienen experiencia en su rubro, es por eso que muchos clientes prefieren comprar a la competencia.
La existencia de suficientes proveedores	En el extranjero hay varios proveedores que distribuyen mas que todo buses interprovinciales, y cuentan con una amplia gama de productos.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4.3. Irizar

Cuadro 3.21. Amenaza de Productos Sustitutos

IRIZAR	
FACTORES	ANÁLISIS
Disponibilidad de sustitutos	Irizar también es fabricante de buses y es competencia directa de Apple Glass Peruana, donde muchas veces los clientes tienen preferencias con otras marcas y sustituyen al producto que se ofrece. Tienen las mismas características que los buses nacionales, con diferencias de los servicios que se les brinda y el precio que se les ofrece.
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	La diferencia de precios entre un producto y otro que le pueda sustituir es amplia. El precio puede ser más elevado, ya que se está importando un producto del extranjero y esto requiere pagar impuestos. Todo depende de las necesidades del cliente, es por eso que Apple Glass Peruana ofrece una gama de alternativas en los distintos productos que se ofrece.
Nivel Percibido de diferenciación del producto	La diferenciación del producto depende de las necesidades y exigencias del cliente, ofreciéndoles un producto de alta calidad y cumpliendo todos los estándares de calidad que se requiere para la venta de estos buses.
Costos o facilidad del cambio para el cliente	Otras empresas pueden ofrecer producto de menor costo y tal vez de la misma calidad, pero a la larga la diferencia de calidad y de precios se verá reducida por los impuestos que se pide al ingresar dichos productos al país, gastos extras de transporte, el tiempo perdido por la espera de los productos, entre otros.
Que tan propenso es el comprador a sustituir	Existen clientes que prefieren trabajar con Apple Glass Peruana, porque se les ofrece productos de garantía que representan a la empresa, logrando así satisfacer y fidelizar al cliente, es por esto que muy rara vez un comprador sustituya nuestra marca.
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Es un factor que no beneficia a Apple Glass Peruana, ya que su competencia directa son empresas que se encuentran fuera del país, lo cual da a relucir que hay una disponibilidad de productos sustitutos. Así no sea muy cercano, estas empresas tienen experiencia en su rubro, es por eso que muchos clientes prefieren comprar a la competencia.
La existencia de suficientes proveedores	Hay varios proveedores en el extranjero que distribuyen todo tipo de buses, ya sea interprovincial, urbano y de turismo.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4.4. Valoración Amenaza de productos sustitutos

Escala: deficiente: 1; regular: 2; bueno: 3; muy bueno: 4; excelente: 5

La siguiente valoración se ha adquirido con la colaboración del jefe de planeamiento y control de producción, obteniendo así el siguiente cuadro:

Cuadro 3.22. Amenaza de Productos Sustitutos

FACTOR 4: Amenaza de Productos Sustitutos			
FACTORES	VOLVO	MARCOPOLO	IRIZAR
Disponibilidad de sustitutos	3	4	3
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	4	4	4
Nivel Percibido de diferenciación del producto	5	5	5
Costos o facilidad del cambio para el cliente	5	5	5
Que tan propenso es el comprador a sustituir	4	4	3
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	3	3	3
La existencia de suficientes proveedores	3	3	3
PROMEDIO	3,8	4	3,7

Fuente: Elaboración Propia

En el mercado de ensamblaje de carrocería y fabricación de buses existen varios sustitutos. Es por eso que Apple Glass Peruana cuenta con una gama amplia de productos y sus distintas marcas con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por otro lado existen muchas otras empresas que fabrican carrocería al igual que Apple Glass Peruana, como Marcopolo que es del puntaje más alto, y esto se debe porque lograron la fidelización y confianza del cliente, con precios más altos o económicos, dependiendo de las necesidades del cliente. En su

mayoría de veces tienen las mismas características que podrían fácilmente remplazar a los productos que Apple Glass Peruana vende, pero no con los estándares de calidad que se requiere.

Factores como diferenciación en el servicio que presta Apple Glass Peruana, la falta de disponibilidad de productos sustitutos cerca, el nivel percibido de diferenciación del producto y la falta de suficientes proveedores en el mercado, hacen que Apple Glass Peruana permanezca en este mercado y no sea sustituido por sus competidores y los productos que ofrecen.

3.3.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compete en precios se compete en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

La rivalidad hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. Factores que influyen en la rivalidad de competidores existente.

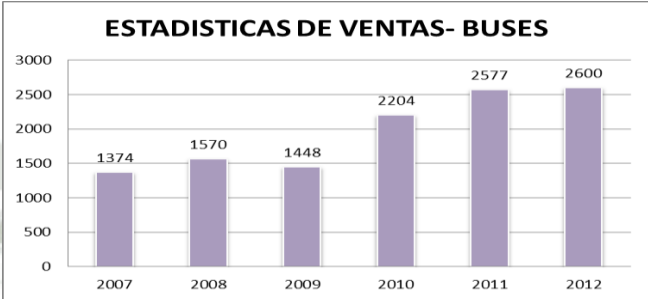


Cuadro 3.23.A. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de competidores	No existen muchas empresas en el mercado de Lima que se dediquen al ensamblaje de carrocería. Podemos mencionar básicamente a tres distribuidores por orden de importancia: Modasa que es una de las principales empresas a nivel nacional. Metalbus que se encuentra en la ciudad de Trujillo, creciendo cada vez como empresa, implementando nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado. Veguzti es una empresa que cuenta con bastantes años de experiencia en el mercado, con atención personalizada, y contando con un equipo dedicado al servicio post-venta a nivel nacional, así como se benefició durante muchos años también ha tenido errores en sus años de experiencia, como proveer al mercado productos de mala calidad produciendo insatisfacción en el cliente.
Crecimiento de la industria	A lo largo de los años se ha dado una evolución en cuanto a crecimiento de ventas, utilidades y margen de utilidades, esto se debe a la rentabilidad de estos productos. En los últimos años, se ha venido registrando un incremento en la venta de vehículos superior al 20% anual promedio, lo cual es el resultado del incremento de la demanda interna y del crecimiento económico del país. Las empresas comercializadoras de vehículos han presentado una adecuada respuesta a estas condiciones a través de un eficiente manejo de sus inventarios. De forma complementaria, la importación de autopartes está directamente vinculada con el crecimiento de la demanda de vehículos y al otorgamiento de un servicio post venta de calidad. El informe anual que hacemos sobre este mercado, en agosto del 2012 resaltamos el crecimiento en ventas de más de 27% que se venía consiguiendo en este segmento. Lamentablemente, de acuerdo a las cifras de Araper (Asociación de representantes automotrices del Perú), al final de ese año solo se pudo repetir las cifras del 2011, gracias principalmente a las colocaciones registradas en la categoría de buses de menos de 16 toneladas. El mercado peruano de buses ha ido evolucionando de manera significativa en los últimos años. En el 2007 se colocó 1,374 unidades, a partir de entonces, las ventas se fueron elevando. En el 2008, el número de unidades vendidas en este segmento fue de 1,570, y si bien en el 2009, en que por la crisis económica mundial el sector en su conjunto se vio afectado, solo se alcanzó las 1,448 unidades colocadas, el 2010 y el 2011 se retomó con fuerza la senda del crecimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.23.B. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS														
Crecimiento de la industria	En el 2010 se consiguió un incremento de más de 52%, logrando colocarse 2,204 unidades, mientras que en el 2011 el crecimiento aunque menor fue también importante (casi 17%), llegándose a vender 2,577 unidades. En el 2012 apenas se pudo repetir el número de unidades vendidas del 2011. ESTADISTICAS DE VENTAS- BUSES  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>1374</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>1570</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>1448</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>2204</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>2577</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2600</td> </tr> </tbody> </table> Fuente: Elaboración propia El mercado peruano de buses está pasando por un periodo algo complicado debido a una serie de factores. El principal de ellos es probablemente la incertidumbre respecto a la marcha de la economía del país. Es importante la mejora de la eficiencia y rentabilidad de las empresas de transporte y del país. Para el año 2013, se tuvo nuevas expectativas, como la aplicación de tecnologías GNV (Gas Natural Vehicular) para los buses, esperando que empresas nacionales como Modasa, Veguzti, Apple Glass Peruana y Metalbus, entre otras puedan ampliar su gama de productos, distribuyendo estos buses con nueva tecnología y así esperando una rentabilidad alta y superando las ventas de años pasados. Para el año 2014, se espera que haya una participación de mercado del 8%, vendiendo más de 3000 unidades. Para Apple Glass Peruana las expectativas para el 2014 son mayores, ya que se espera tener más unidades vendidas que el año 2013. Con una proyección a vender más de 300 buses ya sean interprovinciales, de turismo y urbanos tanto en el mercado nacional como internacional.	Año	Ventas	2007	1374	2008	1570	2009	1448	2010	2204	2011	2577	2012	2600
Año	Ventas														
2007	1374														
2008	1570														
2009	1448														
2010	2204														
2011	2577														
2012	2600														

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.23.C. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS
Diferenciación del Producto	Frente a los competidores, los productos que ofrece Apple Glass Peruana tienen una diferenciación muy resaltante, ya que la base de nuestro éxito se sustenta en el trabajo en equipo de todos los colaboradores y el compromiso con la mejora continua de los procesos, productos y servicios buscando permanentemente exceder las expectativas de los clientes. Brindar servicios de la más alta calidad, la innovación, la capacitación permanente del personal, y el uso de tecnología de última generación para la satisfacción de los clientes. Por ejemplo la empresa brinda flexibilidad en cuanto a los cambios de las especificaciones de los buses en el caso que estos deban ser modificados durante la fabricación, entrega puntual de los buses en las fechas acordadas, cumplir con los más altos estándares de calidad y seguridad. Ofreciéndoles servicios adicionales como el soporte que se les da a los buses, garantía por 1 año, etc. hacen que nuestros clientes prefieran trabajar con Apple Glass Peruana.
Costos de cambio	Si cambiarían de proveedor y sustituirían a Apple Glass Peruana por un competidor, significaría un costo de cambio, ya que Apple Glass Peruana ofrece productos a un precio más económico dependiendo de la antigüedad del cliente, tiempos prolongados de espera hasta tener la confiabilidad de la empresa, gastos extras, o la entrega de buses de mala calidad que no tiene las características pactadas en el contrato y orden de compra.
Grupos empresariales	Acerca de Grupos empresariales si existen en este rubro pero más a nivel internacional, lo cual no implicaría un factor relevante que afecta la rivalidad entre nuestros competidores directos.
Efectos de demostración	Este factor hace referencia a la necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad. Apple Glass Peruana está ampliando la participación en el mercado interno, mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial a través de la especialización productiva y la modernización tecnológica, y así es muchas más fácil competir en otros mercados. Es por esto que podemos decir que Apple Glass Peruana se está posicionando como empresa líder en el mercado nacional. Otras empresas competidoras al establecerse mejor en este mercado, seguirán nuestro mismo patrón.
Barreras de Salida	Dentro de las barreras de salida que podrían afectar a Apple Glass Peruana, son los activos como la planta de producción si se quisiera cambiar de rubro, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales como la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el dueño y por último las restricciones gubernamentales como el incumplimiento de contratos con empleados, proveedores y distribuidores.

Fuente: Elaboración propia

3.3.5.1. Valoración Rivalidad entre los competidores

Escala: deficiente: 1; regular: 2; bueno: 3; muy bueno: 4; excelente: 5

La siguiente valoración se ha adquirido con la colaboración del jefe de producción, obteniendo así el siguiente cuadro:

Cuadro 3.24. Valoración de la Rivalidad entre los competidores

FACTOR 5: Rivalidad entre los competidores				
FACTORES	MODASA	APPLE BUS	METALBUS	VEGUZTI
Concentración de competidores	4	5	3	3
Crecimiento de la industria	5	5	4	3
Diferenciación del Producto	4	4	3	1
Costos de cambio	3	5	3	1
Grupos empresariales	5	3	5	1
Efectos de demostración	5	3	4	1
Barreras de Salida	4	4	3	1
PROMEDIO	4.3	4.1	3.6	1.6

Fuente: Elaboración Propia

Los puntajes mayores fueron Obtenidos por Modasa y Apple Glass Peruana. Modasa es una de las empresas más grandes en el rubro a nivel nacional tiene el respaldo como grupo empresarial y por el dominio del

mercado ya obtenido, además debido al crecimiento del mercado es que dentro de sus estrategias de venta se encuentra la apertura de nuevas sucursales, para lograr una rápida accesibilidad y preferencia a los productos que distribuye.

Apple Glass Peruana si bien ya tiene un mercado ganado en el mercado de Lima y provincias, no tiene el respaldo de un grupo empresarial. Por otro lado factores como la poca concentración de competidores, crecimiento de la industria, costos de cambios y la diferenciación de los productos y servicios que ofrece, hace que pueda mantener su cartera de clientes, que conocen la calidad de los productos y su rápida accesibilidad a ellos, atendiendo las necesidades de sus clientes y contar con su total satisfacción.

Las empresas en Lima, son competidores directo y en otros casos no, esto va dependiendo de los hábitos de compra de los clientes.

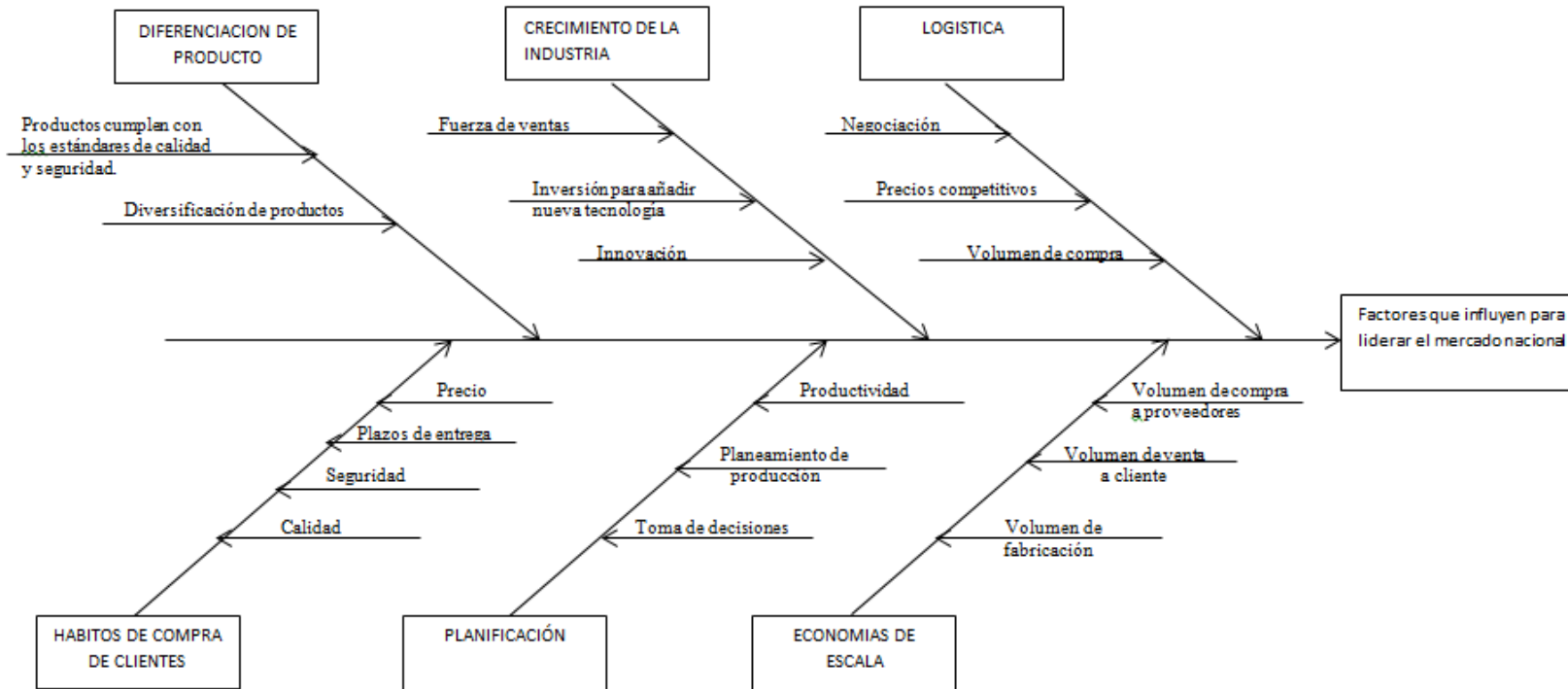
Las empresas locales como Metalbus y Veguzti, no son empresas especializadas en el rubro no cuentan con una buena estructura organizacional, la falta de capacitación del personal, el incumplimiento de los estándares de calidad, y no hay una gestión de mejora continua de los productos y servicios; motivos por el cual su porcentaje de participación en el mercado interno no es muy significativo.

3.3.6. Resultado del análisis de las fuerzas de PORTER

El resultado del análisis de las fuerzas de Porter nos permitió obtener los siguientes factores para liderar en nuestro mercado nacional, estos factores nos ayudan a tener un concepto más claro de que es lo que necesitamos y así desarrollar ventajas competitivas realizando estrategias que nos permitan lograr nuestros objetivos trazados, lo que se plasma en el siguiente diagrama de Ishikawa.



Esquema 3.3. Diagrama de Ishikawa del análisis de las fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración propia



3.4. ANÁLISIS PESTE

El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.

El PESTE está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Éticos o Ecológicos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Funciona como un marco para analizar una situación, y es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

3.4.1. Político – legales¹³

Es necesario consolidar el programa de reformas estructurales de la economía que ha emprendido el Gobierno, motivo por el cual resulta pertinente expedir las leyes y normas que contengan las disposiciones requeridas para el crecimiento de la inversión privada en todos los sectores de la economía.

- Ley N° 19783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Ley N° 29981, Ley que crea a la Superintendencia nacional de fiscalización laboral.
- Ley N° 29381, el reglamento de organización y funciones del ministerio de trabajo y promoción del empleo
- Ley n° 28806, Ley general de inspección del trabajo.
- D.S. N° 003-98-SA, normas técnicas del seguro complementario de trabajo de riesgo
- D.S. N° 029-65-DGS, reglamento para la apertura y control sanitario de plantas industriales.
- D.S. N° 015-2005-SA, reglamento sobre valores límites permisibles para agentes químicos en el ambiente de trabajo.

¹³ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). SNIL/normas/2013-03-25_002-2013-MTPE-2-15_2812

- R.M. N° 480-2008- MINSA, norma técnica de salud que establece el listado de enfermedades profesionales.

Para cumplir con dicha finalidad resulta indispensable eliminar todas las trabas y distorsiones legales y administrativas que entorpecen el desarrollo de las actividades económicas, restando competitividad a las empresas privadas, la que es esencial para una exitosa inserción en el mercado internacional y por ende es necesario dictar disposiciones que otorguen seguridad jurídica a los inversionistas e incentivar un modelo de desarrollo que armonice la inversión productiva con la conservación del medio ambiente.

En cuanto a la economía peruana ha experimentado un largo periodo de crecimiento económico. El intercambio comercial del Perú con el resto del mundo ascendió a US\$ 6 526 millones en enero del 2014, monto que representó una contracción de 10,6% respecto de similar mes del año anterior. Este resultado se explicó por el retroceso de las exportaciones (-18,3%) e importaciones (-3,8%).¹⁴

Las exportaciones peruanas de enero alcanzaron los US\$ 2 797 millones, registrando un retroceso de 18,3% respecto de similar mes del año anterior.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2014) Comportamiento economía peruana

CUADRO N.º 1
EXPORTACIONES DEFINITIVAS POR SECTORES ECONÓMICOS: ENERO 2014^v
(Millones de Dólares)

SECTOR ECONOMICO	ENERO		
	2013	2014	Var (%)
TOTAL (I+II+III)	3 423	2 797	-18,3
I. PRODUCTOS TRADICIONALES	2 527	1 907	-24,5
MINERO	1 890	1 282	-32,2
Cobre	781	584	-25,3
Hierro	84	73	-13,5
Plata	15	34	129,1
Plomo ^{1/}	107	111	3,8
Zinc	135	131	-2,7
Oro	688	315	-54,2
Estaño ^{2/}	51	9	-82,7
Resto ^{3/}	30	26	-14,5
PESQUERO	76	261	245,4
Harina de Pescado	56	203	261,8
Aceite de Pescado	19	58	197,8
PETROLEO Y GAS NATURAL	528	337	-36,2
Crudo	44	36	-17,8
Derivados	295	212	-28,0
Gas Natural ^{4/}	189	89	-53,2
AGRICOLA	33	27	-18,6
Algodón	0	0	7,5
Azúcar	0	3	-
Café	21	21	-1,3
Resto ^{5/}	11	3	-78,1
II. PRODUCTOS NO TRADICIONALES	869	877	1,0
Agropecuario	310	351	13,4
Textil	124	127	2,4
Pesquero	69	95	38,5
Químico	114	99	-13,3
Metal-Mecánico	45	36	-18,4
Siderúrgico-Metalúrgico	105	79	-24,6
Minería No Metálica	53	44	-18,6
Resto ^{6/}	50	46	-6,8
III. OTROS^{7/}	28	13	-53,4

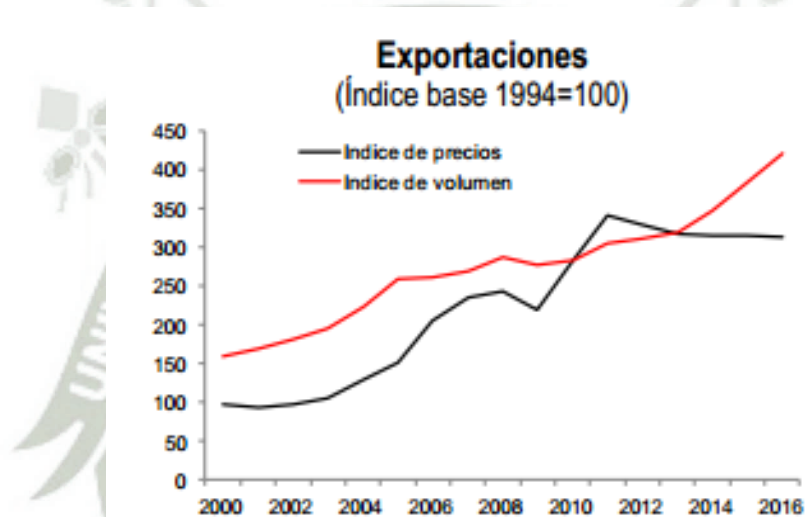
Fuente: Sunat

En enero, el 68% del total exportado correspondió a productos tradicionales, mientras que las exportaciones no tradicionales representaron el 31% del total y el restante 1% es explicado por el rubro Otros.

El valor exportado por el sector metal-mecánico ascendió a US\$ 36 millones, monto que representó una contracción de 18,4% respecto a enero de 2013. Según productos exportados, los vehículos automóviles para el transporte de más de 16 personas (-81,7%), cargadoras y palas cargadoras de carga frontal (-80,3%) y máquinas de sondeo o perforación autopropulsadas (-64,5%), registraron las menores tasas de crecimiento.

En nuestro país, la evidencia sobre el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades para la diversificación en la última década se refleja, por ejemplo, en el sector agroindustrial, metalmecánico, textil y químico. El dinamismo del sector minero posibilitó la expansión del sector metalmecánico.

En los últimos años han tomado creciente relevancia rubros de exportación vinculados a la elaboración de vehículos automotores y sus partes, aparatos mecánicos y manufacturas de metal y actualmente superan los US\$ 500 millones.



Fuente: BCRP, MEF

¹⁵El crecimiento potencial del Perú se desacelerará si no se adoptan medidas para seguir incrementando la productividad y competitividad. El desafío para que el país continúe creciendo a tasas altas y sostenidas impone una serie de importantes retos de política pública, que implican la adopción de medidas destinadas a elevar la competitividad y productividad a través de:

¹⁵ Ministerio de Economía y Finanzas (2014-2016) Marco macroeconómico multianual.

- La mejora sustancial del capital humano
- La reducción de la brecha de infraestructura a través de Asociaciones Público-Privadas
- Simplificación administrativa para fomentar la inversión y facilitar la formalización y el desarrollo empresarial
- El impulso a la ciencia, tecnología e innovación
- La diversificación de la oferta productiva en base a una estrategia de mayor valor agregado, mediante el fomento de la calidad, nuevos instrumentos de desarrollo productivo y fomento de la libre competencia e internacionalización
- La mayor profundización financiera y el desarrollo del mercado de capitales
- El adecuado diseño de acciones de sostenibilidad ambiental.

La caída en el nivel de la actividad económica internacional, producto de las exportaciones e importaciones está afectando a nuestra economía, por ende, a nuestra empresa a través de una disminución de la demanda externa.

3.4.2. **Económicos**

Los principales motores de crecimiento han sido la inversión pública y privada y la apertura comercial, en el sector metalmecánico cerró el 2011 con una tasa de crecimiento de 6.7%, la proyección para el actual periodo estaría cercana al 9%.

El Producto Bruto Interno (PBI) del primer trimestre de 2014 con nuevo año base 2007, muestra que la economía peruana registró un crecimiento de 4,8% respecto a similar periodo del año anterior, sustentado en la evolución favorable de las actividades de servicios (6,0%), transformación (3,7%) y extractivas (3,5%).

Inició en este resultado el dinamismo de la demanda interna que creció en 5,8%, debido al buen desempeño mostrado por el consumo final privado 5,0%, el consumo del gobierno 12,9% y la inversión en capital fijo 3,3%.

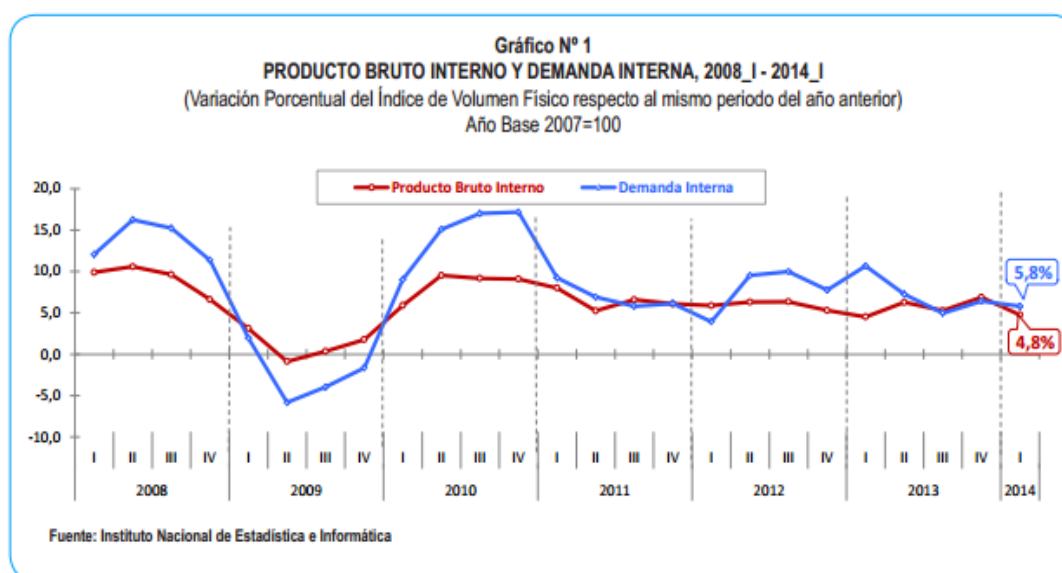
Las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 3,4%, reflejando principalmente, el menor dinamismo de las economías de nuestros principales socios comerciales como China que creció en el trimestre a un ritmo más lento que el mostrado hace año y medio, incidiendo en las cotizaciones de nuestros principales productos tradicionales, y Estados Unidos cuya economía se estancó.

Las importaciones crecieron en 0,9% principalmente por las compras al exterior de bienes de consumo no duraderos, y en menor medida de bienes intermedios.

La oferta y demanda global de la economía se expandió en 3,9%, mostrando el menor ritmo registrado en el mismo periodo desde el año 2010.

El PBI desestacionalizado en el primer trimestre del 2014 creció en 0,3% respecto al trimestre inmediato anterior.

Cuadro 3.6. Producto Bruto Interno y demanda interna 2008- 2014



Fuente: INEI

¹⁶Los 25 principales productores metalmeccánicos del país, se han unido para crear la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú (AEPME), el primer gremio representativo del sector. Estas empresas de metalmeccánica peruanas han logrado generar negocios por US\$1,000 millones durante el último año, dicha asociación agrupa a las más importantes empresas metalmeccánicas del Perú. La mayoría de ella tiene la capacidad y recursos para diseñar, construir e instalar grandes proyectos metálicos

De acuerdo a la AEPME, en el 2013 el sector metalmeccánico empleó más de 200 mil toneladas de acero y brindó empleo a más de 250 mil personas de forma directa e indirecta.

El entorno económico es uno de los factores más determinantes en el poder de compra de un mercado. La renta es el factor que más influye a la población en el momento de decidir comprar nuestros productos, si las rentas son bajas habrá un menor poder adquisitivo lo que provocará una disminución de las ventas de buses. Si disminuye el índice de exportaciones, también nos vemos afectados, ya que esto causaría que la productividad de la fábrica sea menor y la mano de obra seria innecesaria lo cual sería un incremento de la tasa de desempleo.

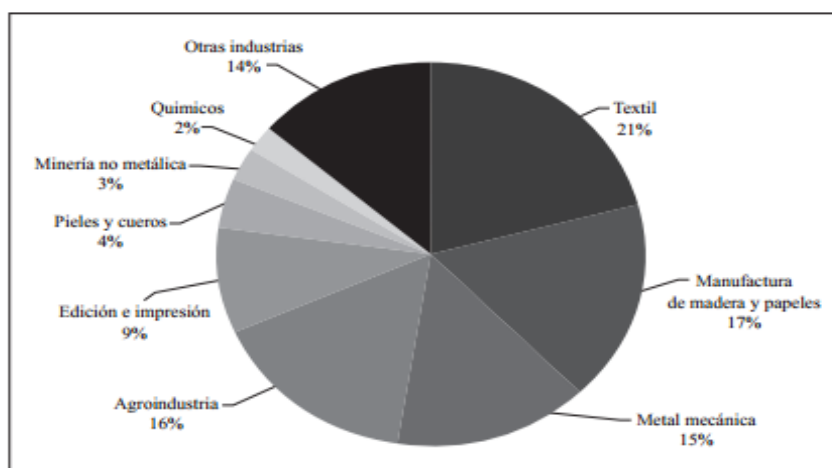
3.4.3. Socio-culturales

La evolución demográfica empresarial se puede ver por medio de la Población Económicamente Activa (PEA). La población con empleo adecuado en Lima Metropolitana se incrementó 5.7% en el trimestre móvil noviembre-diciembre 2013 y enero 2014, lo que equivale a 154,100 personas, en relación con similar período del año anterior. Asimismo, de cada 100

¹⁶ Ministerio de Economía y Finanzas (2014-2016) Marco macroeconómico multianual.

personas que integran la población económicamente activa (PEA), 94 tienen empleo y 6 están desocupados. Podemos decir que el 40% de la PEA realiza alguna actividad de emprendimiento.¹⁷

Cuadro 3.6. Composición de empresas manufactureras según sectores industriales 2013



Fuente: Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros, 2013. PRODUCE

El empleo industrial manufacturero en el país no ha crecido significativamente en las últimas dos décadas. Las actividades ligadas a los servicios, el comercio y la construcción se han visto más incentivadas por el estilo de crecimiento del país.

No ha habido una política industrial desde el Estado que genere incentivos a la creación de empresas manufactureras de gran contenido tecnológico, generadoras de empleo calificado y bien remunerado, y que hayan podido asentarse en las ramas que posibilitan la transformación de recursos naturales, que el Perú tiene en abundancia.

Para promover el empleo industrial se requiere de una política pública que apoye las experiencias de cooperación empresarial y el fortalecimiento de los espacios de concertación entre el sector público y el sector privado. La cooperación permite

¹⁷ Muñoz I. (2013) Empleo en la industria peruana

acceder más eficientemente a los mercados internacionales, posibilita mayor sostenibilidad en la inversión en bienes públicos locales y garantiza que los esfuerzos realizados en ciencia, tecnología e innovación puedan ser mejor compartidos por las empresas.

El entorno demográfico es uno de los factores más influyentes en la demanda del sector de vehículos debido a que se han producido multitud de cambios poblacionales, esto ha provocado que aumente la necesidad del uso de vehículos, transporte público, de turismo, entre otros para el traslado al centro de trabajo, estudios, o viaje. Por lo que es un punto que no nos afecta, ya que a mayor población activa mayor será la demanda de nuestros productos.

3.4.4. Tecnológicos

La tecnología utilizada para la fabricación de carrocerías para buses en el Perú presenta un atraso respecto de la utilizada en otros países. El proceso de fabricación de carrocerías puede dividirse en dos grandes subprocesos:

- La fabricación de estructuras
- Los acabados

La tecnología utilizada en la industria de carrocerías en países con mayor desarrollo a nivel mundial se diferencia del Perú principalmente en tres grandes aspectos¹⁸:

- La utilización de la robótica en la fabricación de las estructuras.
- Una mayor división del trabajo en el proceso de acabado, una línea de producción con muchas

¹⁸ SCHMIEL, Miguel (Agosto 2005). Gerente de vehículos de MODASA. Lima-Perú

estaciones de trabajo, con personal especializado en tareas específicas y un balance adecuado.

- Una logística bien implementada.

Estos tres aspectos de los países desarrollados en la fabricación de carrocerías, hace que en esos países la fabricación sea más eficiente, con menores costos de producción y con capacidades de fabricación más elevadas.

Aunque en el Perú existen fábricas formales de carrocerías, que utilizan planos y procesos normalizados, la mayoría son informales y no utilizan procedimientos estandarizados.

La tecnología de las fábricas formales incluye los siguientes procedimientos:

- Utilización de máquinas para la fabricación de estructuras, soldaduras manuales. La fabricación de estructuras es manual.
- Utilización de directrices de encarrozamiento del proveedor del chasis para adecuada distribución de cargas.
- Fabricación de moldes para la producción en serie de las máscaras de fibra de vidrio para el frontis y la parte trasera del bus. El proceso es manual.
- Se toma en cuenta el peso de los componentes para respetar el peso bruto vehicular exigido por el reglamento de transporte (asientos, baños, aire acondicionado, etc.)
- Diseño de acabados por computadora, principalmente recogiendo las experiencias y diseños de fábricas en diversas partes del mundo

- Pocas estaciones de trabajo, un solo equipo de personas realizando todas las tareas de estructuras, pintura o de acabado.

Las carrocerías extranjeras de mayor influencia en nuestro medio provienen de Brasil, país con un gran número de fábricas de carrocerías, aunque también provienen de España y Corea.

Otro de los factores que influyen la tecnología es el tipo de mercado y su volumen, la incorporación de tecnologías en la empresa da mayor producción y calidad.

Las empresas nacionales del sector metalmeccánico cuentan con una tecnología convencional aceptable para la casi totalidad de las exigencias del mercado local.

La tecnología para la producción de nuestros productos no es de alta rotación y evolución constante, lo cual en este punto no nos vemos afectados, ni desplazados ante nuestra competencia, ya que la empresa se está desarrollando junto con el avance tecnológico y lo que se requiere para cumplir con la demanda del mercado.

3.4.5. **Ecológicos**¹⁹

La Política Nacional del Ambiente, aprobada en mayo de 2009 orienta la gestión ambiental y es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), constituyendo el marco orientador para la formulación del PLANAA.

El PLANAA es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los

¹⁹ Plan nacional de acción ambiental PLANAA – PERÚ 2011 - 2021

recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos; del mismo modo, se basa en el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, y esto nos permite conseguir innovaciones, aumentar la eficiencia del mercado y responder a los retos y a las oportunidades.

Los empresarios responsables pueden desempeñar una función importante en lo relativo a mejorar la eficacia de la utilización de los recursos, reducir los riesgos y peligros, reducir al mínimo los desechos y preservar las características del medio ambiente. Este programa se realiza para que la empresa aplique permanentemente en la planta para beneficio del entorno, la empresa, sus trabajadores y sus familias.

En los últimos años se ha visto impulsada una responsabilidad ecológica medio ambiental, el cual es muy importante ya que contribuye con el desarrollo sostenible del país; por consiguiente se ha visto que nuestra empresa recién está promoviendo la ecología empresarial, siendo de esta manera desplazados ante nuestros competidores, a raíz de esto la empresa Apple Glass Peruana se ve menos afectada en cuanto a su imagen institucional se refiere.

3.4.6. Resultado de análisis PESTE

Al analizar el macro-entorno en el que opera la empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables que influyen en los niveles de oferta, demanda y en los costos de la empresa. Este análisis nos permite examinar el impacto de la empresa en cada uno de estos factores, obteniendo resultados que nos permiten aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y realizar planes de contingencia para enfrentar las amenazas.

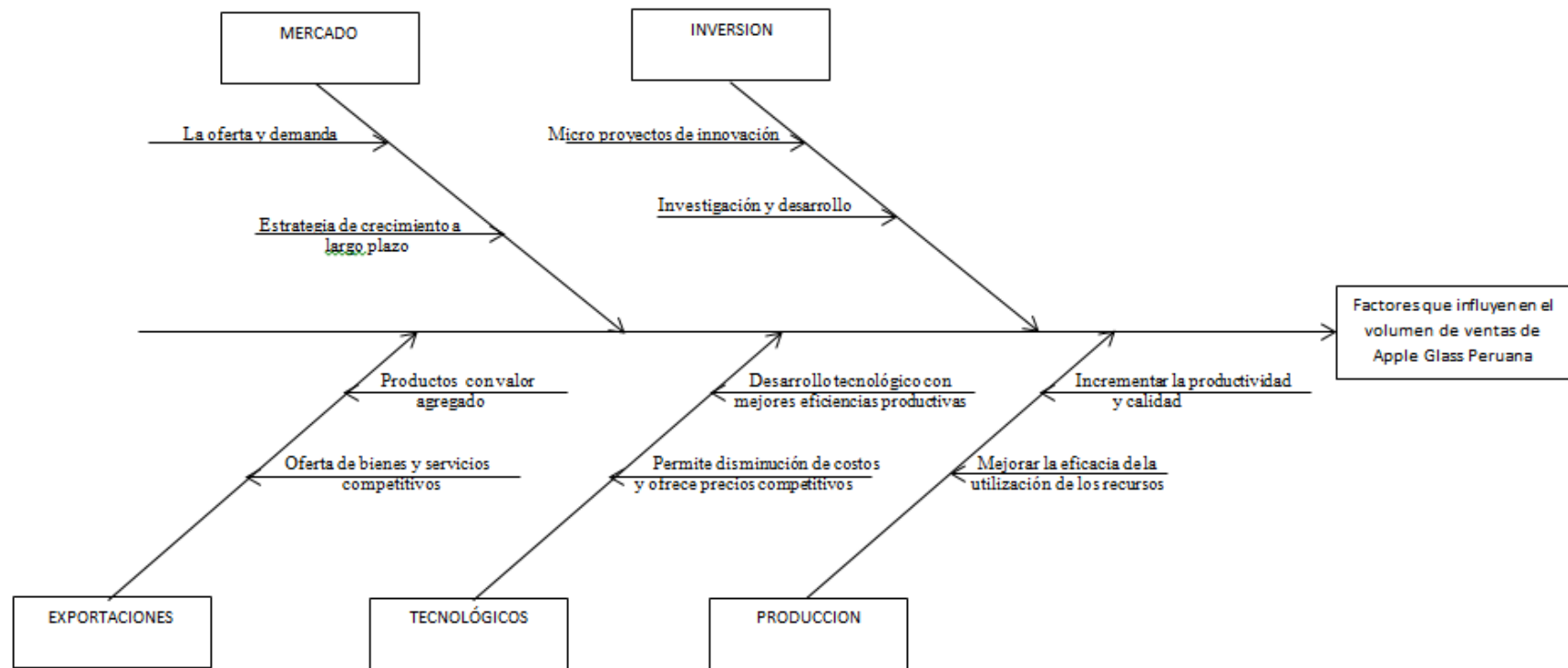
- Factores Políticos: Es indispensable eliminar todas las trabas, distorsiones legales y administrativas que entorpecen el desarrollo de las actividades económicas, restando competitividad a las empresas privadas, la que es esencial para una exitosa inserción en el mercado internacional. La caída en el nivel de la actividad económica internacional, producto de las exportaciones e importaciones está afectando a nuestra economía, por ende, a nuestra empresa a través de una disminución de la demanda externa.
- Factores Económicos: Es uno de los factores más determinantes en el poder de compra de un mercado. La renta es el factor que más influye a la población en el momento de decidir comprar nuestros productos, si las rentas son bajas habrá un menor poder adquisitivo lo que provocara una disminución de la venta de buses, causando que la productividad de la fábrica sea menor.
- Factores Socio-culturales: El entorno demográfico es uno de los factores más influyentes en la demanda del sector de vehículos debido a que se han producido multitud de cambios poblacionales, esto ha provocado que aumente la necesidad del uso de vehículos, transporte público, de turismo, interprovincial, para el traslado al centro de trabajo, estudios y viajes.
- Factores Tecnológicos: La utilización de nueva tecnología nos permitirá el mejor desarrollo en la fabricación de carrocerías, obteniendo una fabricación que sea más eficiente, con menores costos de producción y con capacidades de fabricación más elevadas. Aunque en el Perú existen fábricas formales de carrocerías, que utilizan planos y procesos normalizados, la mayoría son informales y no utilizan procedimientos estandarizados.

- Factores Ecológicos: La responsabilidad ecológica medio ambiental es muy importante ya que contribuye con el desarrollo sostenible del país; por consiguiente se ha visto que nuestra empresa recién está promoviendo la ecología empresarial, buscando minimizar los efectos negativos que los procesos industriales pueden causar sobre el medio ambiente, es por esto que se está realizando esta práctica empresarial preventiva, que es sinónimo de mejoramiento y competitividad.

Obteniendo este análisis hemos podido adquirir las problemáticas que hay dentro de la empresa en cuanto a su entorno, lo que se plasma en el siguiente diagrama de Ishikawa.



Esquema 3.4. Diagrama de Ishikawa del análisis PESTE



Fuente: Elaboración propia

3.5. ANÁLISIS INTERNO

Es fundamental que la empresa establezca estrategias que le permita lograr posesionarse en mercados nacionales e internacionales. Es importante que la empresa conozca, entienda e implemente esta cadena de valor, la cual hace referencia al proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender las necesidades del cliente, logrando que todas sus partes interactúen en la búsqueda de objetivos claros.



Fuente: Michael Porter - La cadena de valor

La empresa Apple Glass Peruana fabrica buses para el transporte de personas; realiza el ensamblaje de carrocerías para ómnibus interprovinciales, turísticos y urbanos. Estos productos forman parte de una cadena de valor que posibilita lograr una ventaja estratégica, cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto.

3.5.1. Actividades Primarias

3.5.1.1. Compras

En este punto se considera la forma de como ingresan los recursos para la producción de los buses. La realización de las compras de los productos necesarios para la producción de buses está ligada con el área de planeamiento, ya que es muy importante realizar primero el planeamiento de cada orden de producción (de cuanto material ingresa en cada bus), verificando hasta donde se ha abastecido con las anteriores compras, de acuerdo a eso se desarrolla una proyección de tres meses. Finalmente se realiza el siguiente proceso de compras:

Cuadro 3.25. Proceso de Compras

Planificación de las compras	Se hace un estudio anticipado de las necesidades de cada orden de producción.
Análisis de las necesidades	El departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
Solicitud de ofertas y presupuestos	Toma de decisiones
Evaluación de las ofertas recibidas	Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
Selección del proveedor	Elección del precio, calidad y garantía de la empresa que suministrara el producto.
Negociación de las condiciones	Se especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables
Aprobación de la orden de compra	El gerente de la empresa verifica la orden de compra y la firma, recién ahí se puede realizar la compra.
Seguimiento del pedido	Verificación de la entrega de todo el material solicitado, que corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Se realiza compras de productos nacionales y también se importa productos de Brasil, China, y otros. La persona encargada de las compras hace los acuerdos necesarios para el abastecimiento, la mayoría de veces el proveedor se encarga de entregar los productos en la misma empresa, y si no es así hay dos choferes al servicio de la empresa que se encargan de ir a recoger los distintos productos a las diferentes empresas que se compra.

Finalmente el área de Almacén se encarga de la recepción de los materiales y clasifica que productos están en buen o mal estado junto con el encargado del área de compras.

3.5.1.2. Operaciones

Para poder adquirir un bus ya sea interprovincial, de turismo o urbano es necesario que pase por diferentes fases para la venta del mismo. La primera fase consiste en hacerle un recorrido por la planta al cliente, ya que es necesario mostrar en qué condiciones se trabaja, cual es el proceso de producción de un bus, para darle así la confianza necesaria al cliente, después se realiza la hoja de definición del bus que se solicita con las especificaciones que requiere el cliente, finalmente se realiza el acta de entrega del bus para la verificación de este con las especificaciones determinadas por el cliente.

El siguiente diagrama de bloques da una breve descripción de las fases del proceso de venta de los buses.

DIAGRAMA DE BLOQUES

Fabrica: Apple Glass Peruana SAC
Departamento: Producción
Producto: Buses
Realizado: Stephanie Espezua

Pagina: 1/1
Fecha:
Método de trabajo: Actual
Aprobado por:



DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESOS

Fabrica: Apple Glass Peruana SAC
Departamento: Producción
Producto: Buses
Realizado por: Stephanie Espezúa

Página: 1/5
Fecha:
Método de trabajo: Actual
Aprobado por:

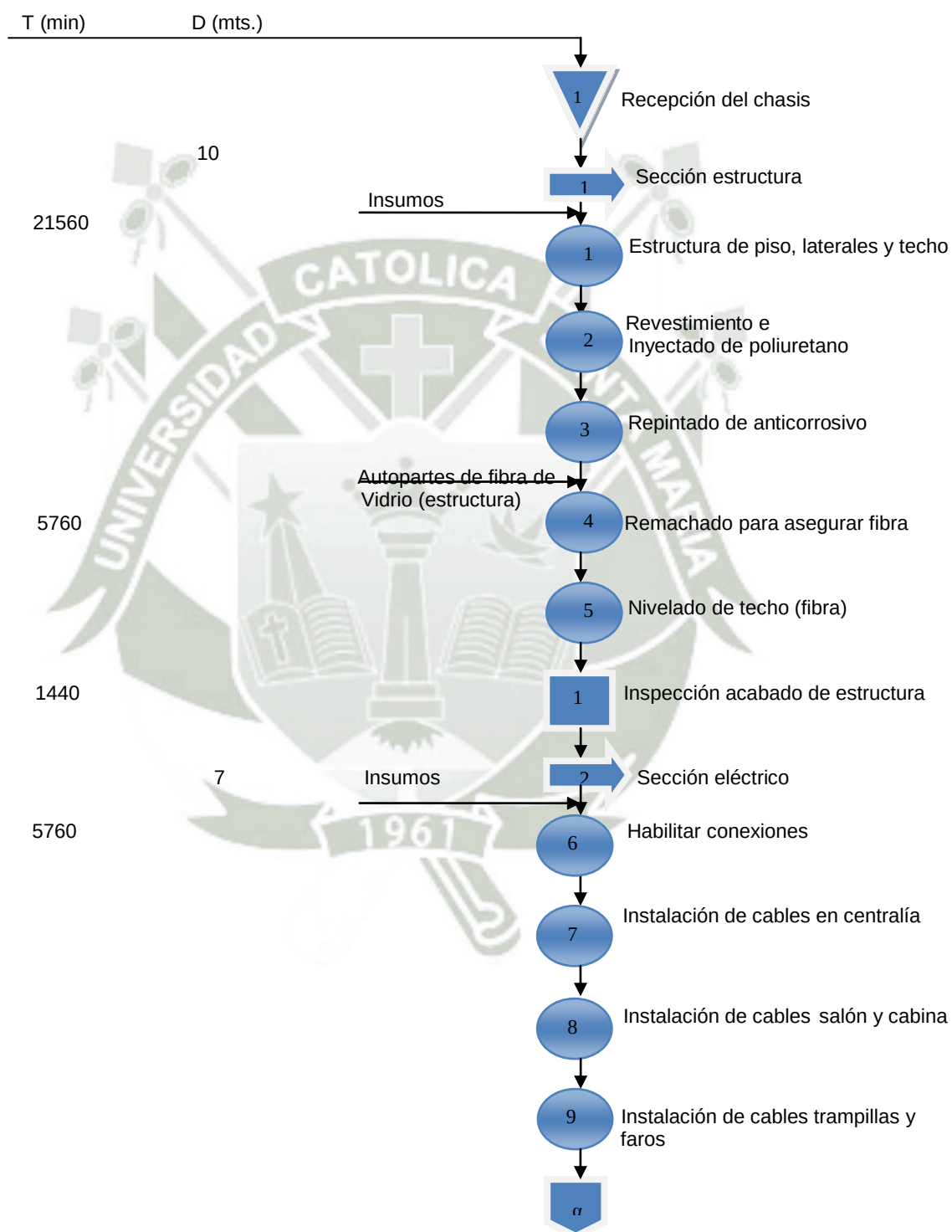


DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESOS

Fabrica: Apple Glass Peruana SAC
Departamento: Producción
Producto: Buses
Realizado por: Stephanie Espezúa

Página: 2/5
Fecha:
Método de trabajo: Actual
Aprobado por:

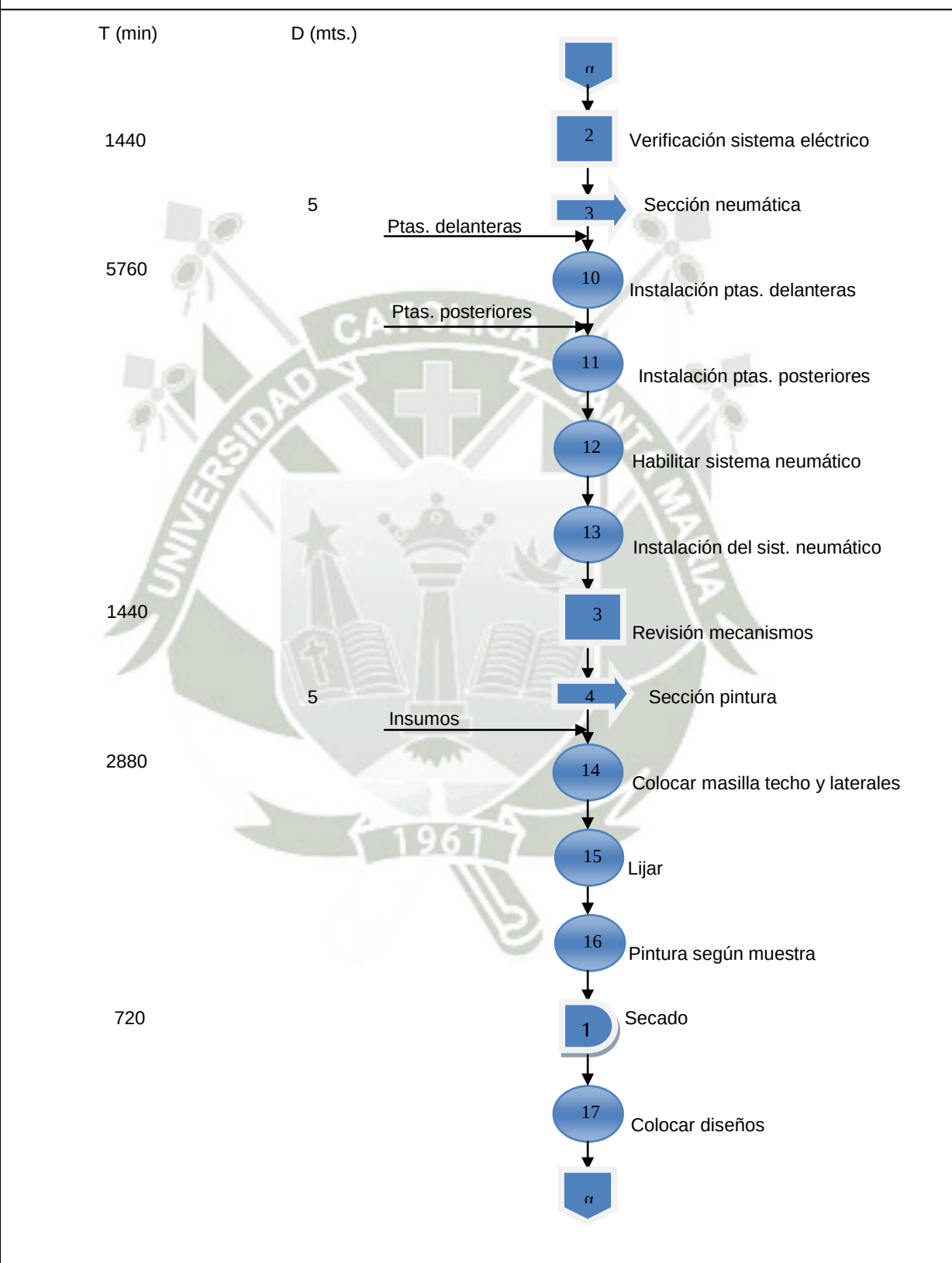


DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESOS

Fabrica: Apple Glass Peruana SAC
Departamento: Producción
Producto: Buses
Realizado por: Stephanie Espezúa

Página: 3/5
Fecha:
Método de trabajo: Actual
Aprobado por:

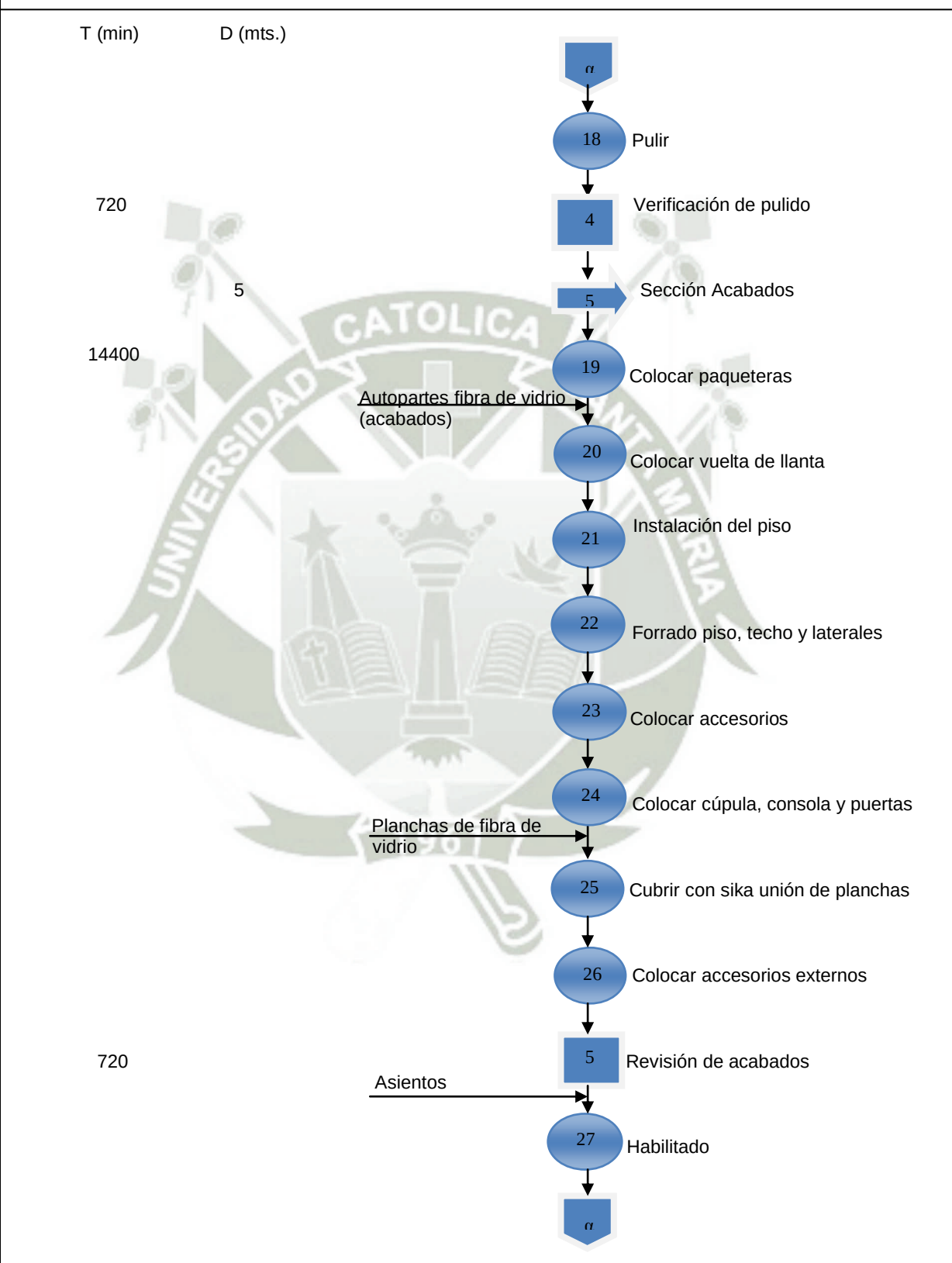


DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESOS

Fabrica: Apple Glass Peruana SAC

Departamento: Producción

Producto: Buses

Realizado por: Stephanie Espezúa

Página: 4/5

Fecha:

Método de trabajo: Actual

Aprobado por:

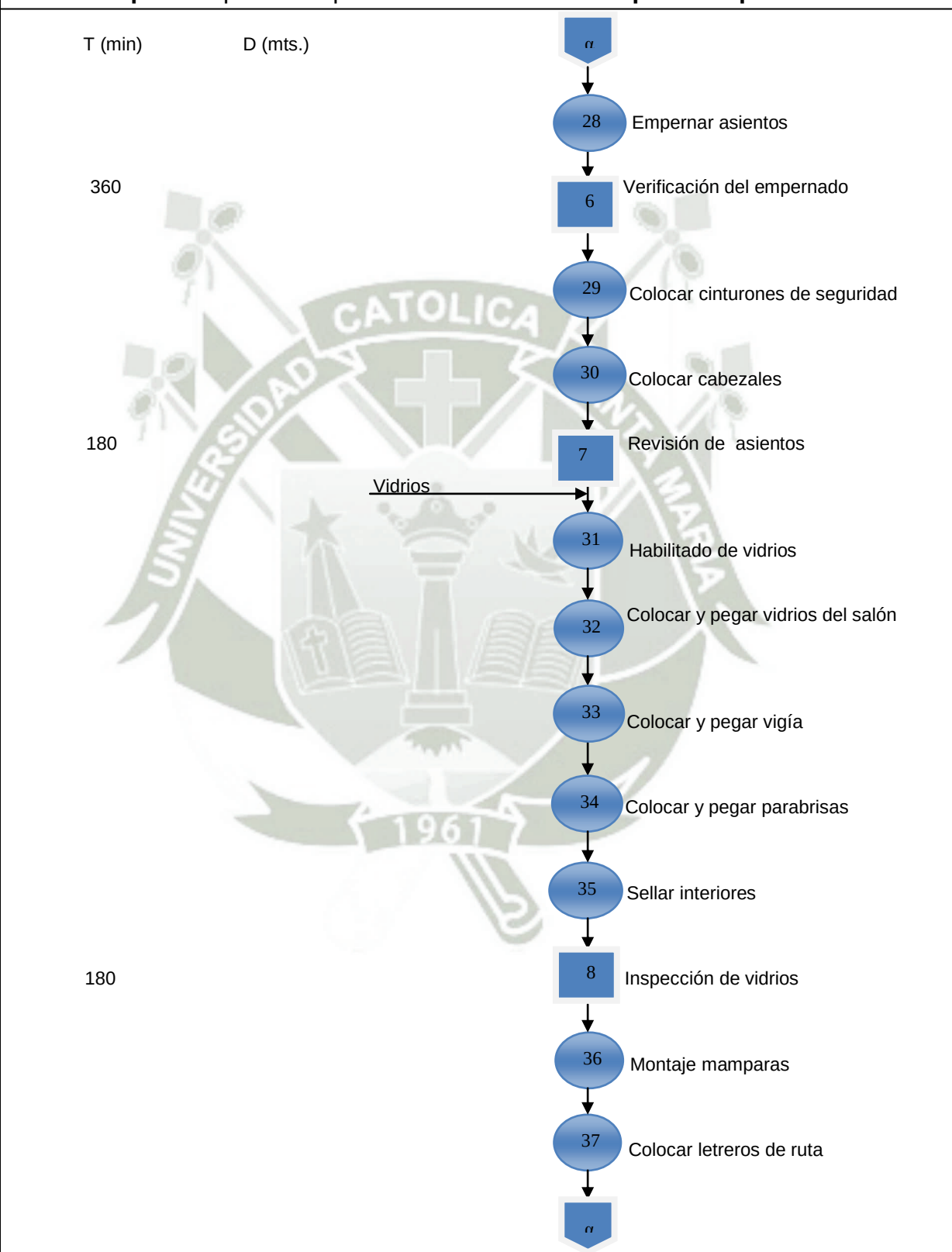
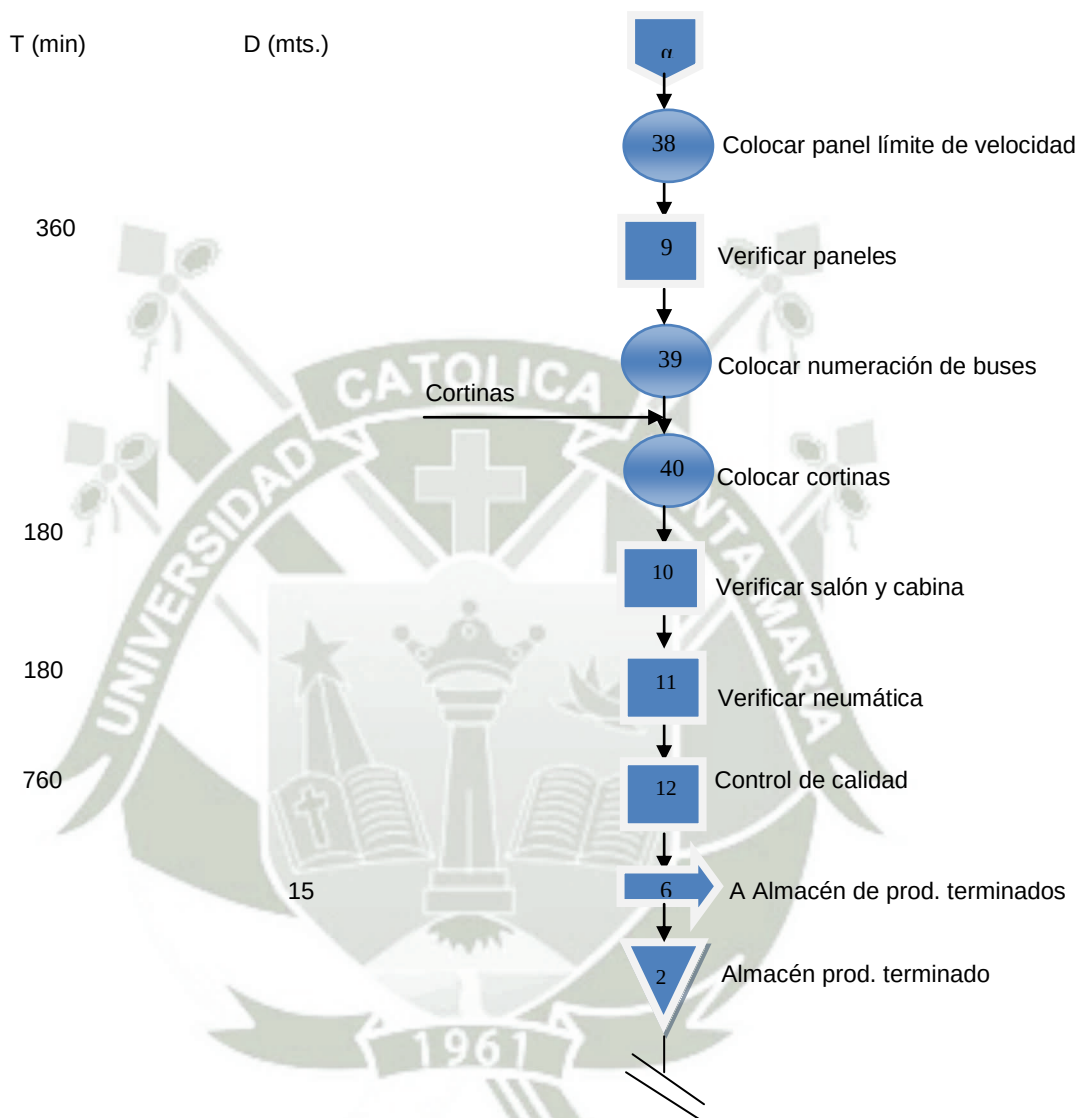


DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESOS

Fabrica: Apple Glass Peruana SAC
Departamento: Producción
Producto: Buses
Realizado por: Stephanie Espezúa

Página: 5/5
Fecha:
Método de trabajo: Actual
Aprobado por:



Resumen de DAP

Símbolo	Actividad	Cantidad	T (min)	D (mts)
○	Operación	40	56120	0
□	Inspección	12	7960	0
→	Transporte	6	0	47
D	Demora	1	720	0
▽	Almacén	2	0	0
	Total	61	64800	47

3.5.1.3. Distribución

La distribución es directa, ya que la empresa suministra sus productos a los mismos clientes. La empresa cuenta con un chofer profesional que se encarga de distribuir los buses a diferentes puntos de entrega, donde el cliente pide que se le entregue.

Este punto es de suma importancia para la empresa, ya que permite el proceso de flujo de bienes e información desde el punto de origen hasta el punto destinado, con el objeto de satisfacer eficientemente las exigencias de los clientes.

3.5.1.4. Marketing y ventas

El marketing no es una de las principales herramientas competitivas de la empresa, ya que no cuenta con personal especializado en esta área.

La empresa posee una relación personal con los clientes, lo cual permite un conocimiento más a fondo de los mismos y esto nos permite cumplir con las exigencias del cliente y las condiciones ofrecidas logrando la satisfacción de este.

La persona que realiza el marketing de la empresa es el mismo gerente de administración y ventas, este se encarga de vender el producto.

Siendo esta la debilidad de la empresa, podemos mencionar que la empresa se concentra en la venta de sus productos a clientes específicos, lo que ocasiona una pérdida de participación de mercado y desconocimiento de otro tipo de mercados.

Por otro lado, la empresa fija sus precios en base a su costo, considerando un margen de ganancia de acuerdo a la rentabilidad que se desea obtener, con un porcentaje que va de 20 a 30 % de su costo total. Cabe mencionar que también se toma en consideración los precios establecidos por la competencia para establecer dichos porcentajes de ganancia.

3.5.1.5. Servicio

La empresa tiene una buena relación con sus clientes, el servicio que se brinda a los clientes son de excelente calidad, debido a que se satisface sus necesidades, deseos y expectativas de este.

Se tiene un compromiso de todas las áreas de la empresa como de producción, planeamiento, compras, etc. trabajando en equipo y considerando como prioridad dar un buen nivel de servicio al cliente. Logrando diferenciarse con la competencia y consiguiendo una ventaja competitiva.

Y si existe insatisfacción por parte del cliente respecto a las condiciones ofrecidas, siempre se llega a un acuerdo en el cual el cliente no se vea afectado.

3.5.2. Actividades de Apoyo

3.5.2.1. Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa tiene la capacidad de responder a los compromisos que se hacen con los clientes, satisfaciendo las expectativas del cliente. La empresa analiza su capacidad y el tiempo de entrega para poder cumplir con el cliente y así generarle confianza.

Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales y administración de la calidad.

La empresa posee una estructura organizacional coherente con sus actividades, la cual permite un desempeño especializado de acuerdo a cada área, incorporando los conceptos claves que sustentan la creación de valor de la compañía.

El gerente general es el principal órgano de toma de decisiones y el que define la dirección estratégica de la empresa.

3.5.2.2. Gestión del Talento Humano

El personal que labora actualmente en la empresa tiene muchos años sirviendo a esta, por lo tanto se sienten comprometidos con la misma, aportando todo el conocimiento que ha obtenido a lo largo de su trayectoria.

La falta de capacitación y desarrollo del personal afecta a la empresa, ya que no hay un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes de los empleados. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, pero su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados.

Entre las políticas que considera la empresa se puede encontrar la preocupación por el bienestar y compensación laboral.

Por otro lado, no se cuenta con un buen plan de prevención de riesgos, debido básicamente a que no se le da la debida importancia a las medidas necesarias que deben ser consideradas de acuerdo a seguridad y salud ocupacional.

3.5.2.3. Desarrollo de la tecnología

El desarrollo de la tecnología para la producción de nuestros productos no es de alta rotación y evolución constante. Se ha ido implementando nueva maquinaria de acuerdo al desarrollo de la empresa, para minimizar tiempos y costos.

La empresa cuenta con un sistema de planeación empresarial, este sistema maneja la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la empresa; esto nos permite optimizar los procesos empresariales, tener acceso directo a la información, nos posibilita compartir información entre todos los componentes de la organización. Es un manejo más eficiente de información para la toma de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

3.5.2.4. Adquisiciones

El abastecimiento es una actividad básica dentro de la empresa, donde se escogen a los proveedores de acuerdo a las cotizaciones, costos bajos y ofertas que te puedan ofrecer.

La empresa adquiere su principal materia prima de proveedores locales, nacionales e internacionales, donde se realizan compras trimestrales para poder abastecerse, de acuerdo al planeamiento realizado.

Se calcula la necesidad específica en relación a cantidad y tiempo, y después se realiza la adquisición. Luego cuando llegan los productos, estos se almacenan en los lugares específicos bajo normas específicas, de acuerdo a las características de la mercancía, y cuando sea necesario, despacharla o distribuirla. Finalmente se realiza control de stock y se utiliza el desperdicio.

3.5.3. Resultado del Análisis Interno

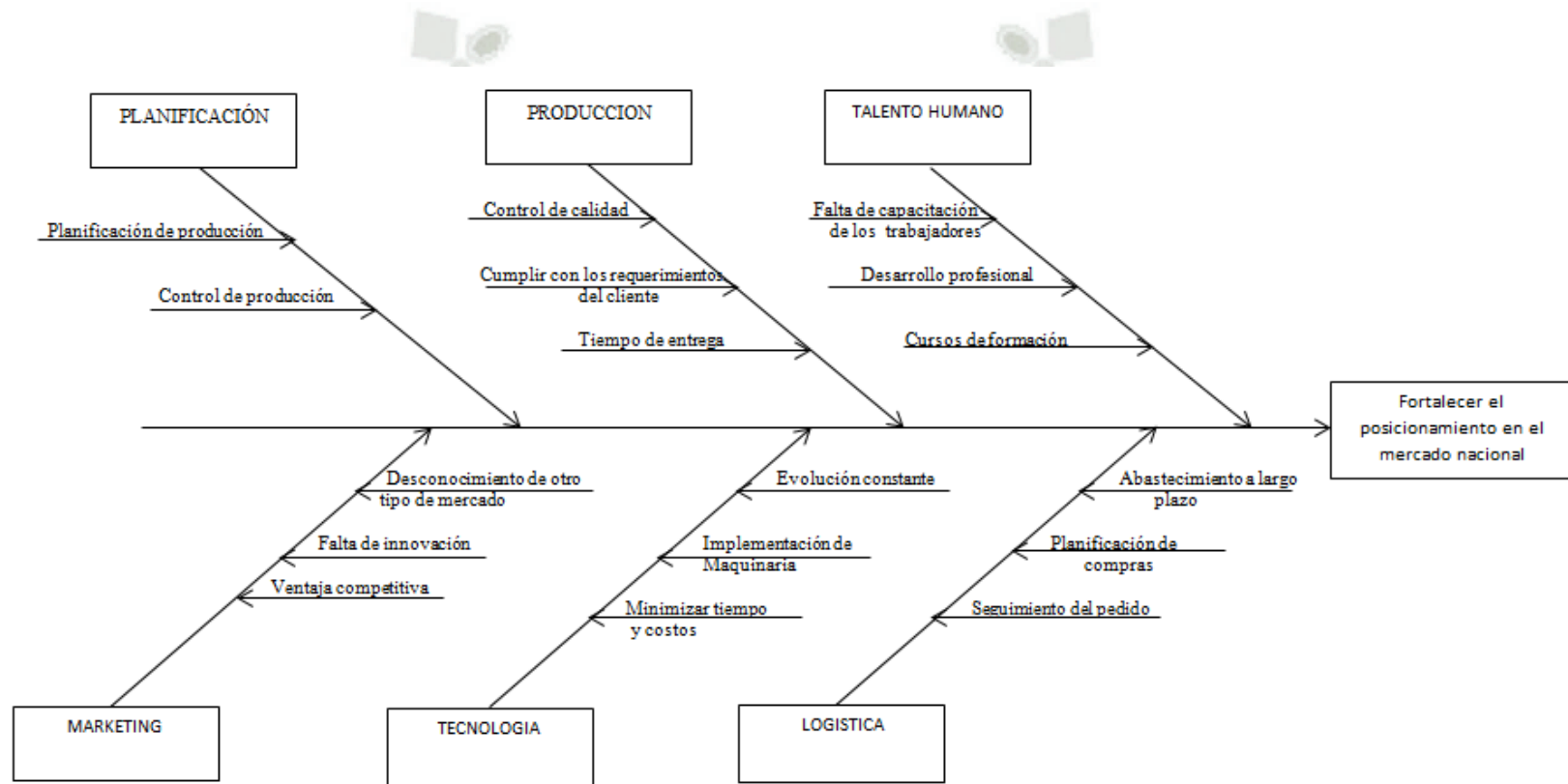
Para fortalecer nuestro posicionamiento en el mercado objetivo se ha realizado un análisis interno de la empresa, donde se identifica los factores positivos y negativos de esta. Como factores positivos tenemos buena relación con nuestros clientes, procesos consolidados y respetados por el personal, imagen corporativa claramente identificada, fuerza de ventas, bajos costos de producción lo que genera precios competitivos de mercado y una infraestructura adecuada.

Los factores negativos que se ha identificado minimizan la competitividad de la empresa, las cuales son: la ausencia en la elaboración de planes estratégicos, demora en la velocidad de respuesta a cambios del entorno y agresividad de la competencia, la falta de capacitación del personal, ausencia de estrategias de marketing, la falta de planificación de compras con nuestros proveedores y la antigüedad de los equipos de planta.

Analizando dichas problemáticas se ha obtenido el siguiente resultado que se plasma en el siguiente diagrama de Ishikawa



Esquema 3.5. Diagrama de Ishikawa ANALISIS INTERNO



Fuente: Elaboración propia

3.6. ANÁLISIS DE FACTORES MEDIANTE PONDERACIÓN RELATIVA

En el presente capítulo se llevaron a cabo 4 análisis:

- Análisis de Data
- Análisis de Fuerzas de Porter
- Análisis PESTE
- Análisis Interno

De cada análisis se obtuvo un resultado lo que se plasmó en diagramas de Ishikawa, en base a los cuales se determinaron los principales factores de cada análisis. A continuación pasamos dichos factores en un cuadro para aglomerar el resultado del presente capítulo.

En este cuadro se determinan los factores su análisis (en base a los diagramas de Ishikawa) y una recomendación breve para dicha problemática (la que en el próximo capítulo se desarrollará). Los factores se califican del 1 al 3 según su nivel de importancia, esto con la finalidad de poder determinar que factores son los más relevantes para el problema en estudio; la calificación se llevó a cabo basándonos en los resultados individuales de cada uno de los 4 análisis previos y en conversación con el jefe de producción.

Cuadro 3.26.A.: Análisis de Factores Mediante ponderación relativa

Fac	Análisis	Recomendación	Criterio			T	TA
			IM	PI	NI		
PLANIFICACIÓN	La inadecuada planificación y pronósticos de requerimientos dificultan la gestión de compras, generando constantes órdenes incompletas. El personal asume funciones propias y de otros puestos, lo que genera ineficiencia en el área.	Obtener inventarios de los productos requeridos para poder gestionar una adecuada planificación de compras. Reducir la carga laboral generada en el personal de otras áreas, para que los empleados trabajen con mayor productividad y eficacia.	3			3	3
TALENTO HUMANO	La inversión en el capital intelectual de nuestra empresa es mínima. La falta de capacitación de los empleados genera que no haya un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes.	Priorizar la inversión de tiempo y dinero en aspectos de capacitación del personal, incentivando a que el personal se desarrolle profesionalmente.	3			3	6
LOGISTICA	Falta de consolidación de los proveedores y evaluación de los mismos, para poder negociar las órdenes de compra. Falta de comunicación con los proveedores para poder obtener mejores servicios y ofertas y el uso ineficiente del sistema de planeación que nos genera tiempos muertos.	Conocer cuál va a ser el precio de compra para la empresa y cómo influirá en el precio final del producto. Mejorar la comunicación para poder negociar y obtener descuentos por grandes volúmenes de compras. Renovar sistema de planeación para el desarrollo eficiente de los procesos internos.		2		2	8
PRODUCCIÓN	La falta de planeamiento de producción genera cuellos de botella retrasando la fecha de entrega del producto final.	Realizar un adecuado plan de trabajo con fechas de entrega en cada área, para mejorar la productividad y eficiencia del trabajador, y llevar un mejor control de producción.	3			3	11
HOJA TECNICA DE BUSES	El constante cambio de las especificaciones técnicas de los buses crea retrasos y confusión tanto para el trabajador como para el cliente.	Revisar, ordenar y actualizar la hoja técnica de cada orden de producción de buses para obtener la información correcta que permita la fluidez en el proceso de producción.	3			3	14

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.26.B.: Análisis de Factores Mediante Grafico de Pareto

Fac	Análisis	Recomendación	Criterio			T	TA
			IM	PI	NI		
INFORMACION	Información escasa. No se utiliza el sistema adecuadamente, obteniendo así una falta de conocimiento de los inventarios, producción y logística. Falta de retroalimentación de la información al sistema.	Actualizar en el sistema toda la información referente a los materiales, producción e inventarios. Mejorar y actualizar las plantillas de los maestros de cada bus.			1	1	15
INSATISFACCIÓN LABORAL	Existe un continuo clima de insatisfacción del personal en cuanto a temas de capacitaciones y remuneraciones. Lo cual influye en la conducta y desempeño de cada trabajador.	Realizar acuerdos atractivos, establecer canales óptimos de comunicación, para generar confianza y que el trabajador se sienta valorado e indispensable en la organización.		2		2	17
TIEMPOS	Demasiados retrasos por falta de información. Tiempos muertos por la falta de manejo del sistema. Acumulación de solicitudes en proceso.	Enseñar al personal la utilización y manejo del sistema de gestión empresarial.			1	1	18
TECNOLOGÍA	El desarrollo de la tecnología para la producción de nuestros productos no es de alta rotación, pero la falta de maquinaria retrasa la producción.	Tener una evolución constante de la maquinaria que se utiliza para la producción, dejando de lado la maquinaria obsoleta y obteniendo nuevos equipos.		2		2	20
GESTION DE CALIDAD	Cumplir con los requerimientos del cliente, satisfaciendo las exigencias de este. El personal encargado no lleva un control de calidad específico de cada área, obteniendo deficiencia cuando se realiza el acta de entrega del bus.	Evaluar la efectividad de las medidas de control de calidad, tratando que se haga todo lo posible por reducir o eliminar las fallas que pueda tener el bus.	3			3	23

Fuente: Elaboración Propia

Criterios: IM: Importante (3)
PI: Poco Importante (2)
NI: Nada Importante (1)

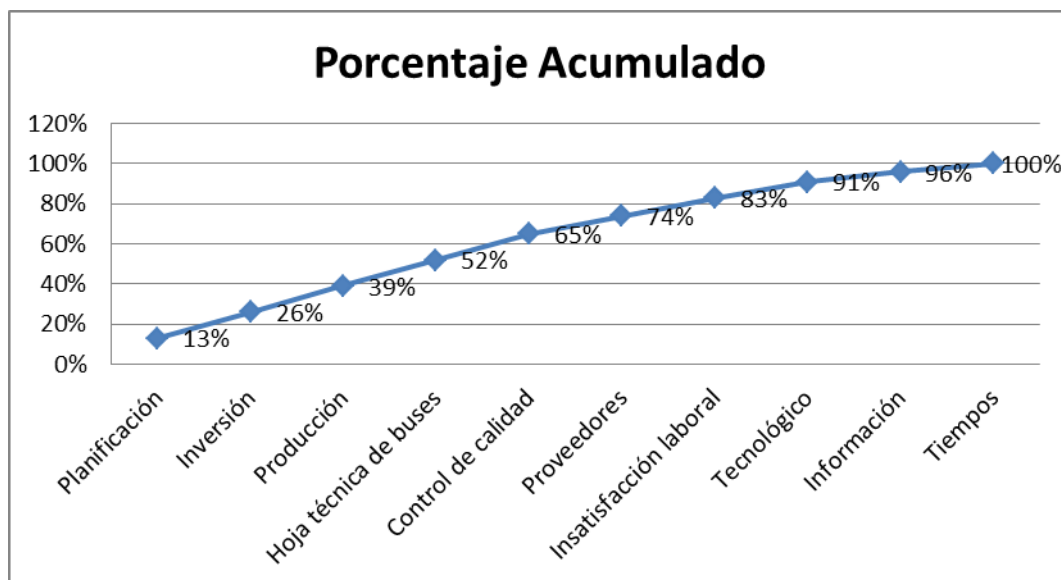
En el siguiente cuadro mostramos el análisis de cada factor ya cuantificado, donde se va a obtener el grado de importancia de cada uno e indicándonos en que factores tenemos mayor ineficiencia.

Cuadro 3.27: Evaluación de factores mediante ponderación relativa

Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
	I	P	N				
Planificación	3			3	0,13	13%	13%
Talento Humano	3			3	0,13	13%	26%
Producción	3			3	0,13	13%	39%
Hoja técnica de buses	3			3	0,13	13%	52%
Gestión de calidad	3			3	0,13	13%	65%
Proveedores		2		2	0,09	9%	74%
Insatisfacción laboral		2		2	0,09	9%	83%
Tecnológico		2		2	0,09	9%	91%
Información			1	1	0,04	4%	96%
Tiempos			1	1	0,04	4%	100%
Total de la Actividad				23	1,00	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.5.: Factores Mediante Grafico de Pareto



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los problemas que se presentan en la empresa Apple Glass Peruana se deben principalmente a la falta de planeamiento y control de producción, esto se debe a la ineficiencia que hay en el área debido a la falta de capacitación del personal, esto se genera por la baja inversión en el desarrollo profesional y la falta de conocimiento del sistema en la empresa. Teniendo problemas en el área de planeamiento y control de producción ocasiona que haya cuellos de botella en la producción, esto se ocasiona debido a la falta de información y actualización de la hoja técnica de buses y a un mal control de plan de fechas de entrega. No teniendo un buen control total de calidad ocasiona que nuestro producto se ubique detrás de la competencia, provocando insatisfacción a nuestros clientes.

Se debe de solucionar estos problemas de mayor importancia para que así se puedan resolver fácilmente los de menor importancia, ya que a raíz de la falta de planificación, comunicación y satisfacción del personal la empresa disminuye su nivel de competitividad.

4. CAPITULO IV

DESARROLLO DE

PLAN

ESTRATEGICO



4.1. **PROPOSITO**

La presente propuesta tiene el propósito de impactar en la mejora de la empresa APPLE GLASS PERUANA S.A.C. por medio de la mejora de sus indicadores, que permitan tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.2. **OBJETIVOS**

- Diseñar y evaluar cuantificando los indicadores propuestos para la mejora de los procesos internos dentro de la empresa.
- Describir la metodología de trabajo para la implementación de las estrategias planteadas.
- Describir las actividades de implementación del método propuesto.
- Demostrar la optimización de los indicadores propuestos.

4.3. **INDICADORES**

Los factores a analizar fueron extraídos del Capítulo III, basándonos en los diagramas de Ishikawa de cada análisis.

Cuadro 4.1.: Indicadores

Factor	Indicador	Descripción	Cuantificación	Formula
Planificación	Nivel de producción	Muestra la cantidad de días en promedio que se utilizan para producir un bus de acuerdo a los cronogramas establecidos.	Total de días de producción / Total ideal de días de producción	TDP/ TDPIdeal
	Cumplimiento de metas	Muestra el resultado de los requerimientos planificados contra los requerimientos reales.	Total de requerimientos planificados / Total requerimientos reales	TRP / TRR
	Rendimiento del “Maestro” de buses	Muestra la cantidad de maestros actualizados de cada bus	Numero de maestros actualizados / Total ideal de maestros actualizados	MA/TMA Ideal
Talento humano	Horas de capacitación	Muestra la cantidad de horas de capacitación por persona.	Cantidad acumulada de horas de capacitación recibidas/ cantidad ideal de horas de capacitación	HrCR/ HrCRIdeal
Producción	Cuello de botella	Determinar el tiempo de producción critico	Número de días por piezas producidas/ Número ideal de días por piezas producidas	NDPP/ NDPPIdeal
	Productividad	Mide la productividad realizada en el periodo de producción	Número buses producidos / Número ideal de buses producidos	NBP / NBPIdeal
	Grado de actualización del sistema de planeación empresarial	Muestra si se está cumpliendo con la revisión de la información actualizada en el Sistema	Cantidad de revisiones realizadas / cantidad ideal de revisiones	CRR/ CRIdeal
Control de calidad	Nivel de reprocesos	Disminuir los reprocesos	Número de actividades de reproceso/ Número total de buses realizados	NAR / NTB
	Índice de entregas impecables	Reconocer el índice de entrega de buses impecables sin contratiempos, sin errores en la hoja técnica, sin quejas.	Número buses con entregas impecables / Número total de buses	BEI / NTB

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. INDICADORES ACTUALES

Se determinaron los siguientes indicadores de acuerdo a los factores propuestos. Para obtener la medición de estos se realizó el siguiente cuadro, en el cual nos muestra ya los indicadores cuantificados, donde cada indicador nos plasma el real producido por la empresa y el ideal que se quiere lograr.



Cuadro 4.2.: Cuantificación de Indicadores Actuales

Indicadores	Núm. TDP	Núm. TDP Ideal	Núm. TRP	Núm. TRR	Núm. MA	Núm. TMA Ideal	Núm. HrCR	Núm. HrCR Ideal	Núm. CRR	Núm. CR Ideal	Núm. DPP	Núm. IDPP	Núm. BP	Núm. BP Ideal	Núm. AR	Total buses	Núm. EI	VALOR
TDP / TDP Ideal	45 días	30 días																1,5000
TRP/ TRR			20 buses /mes	17 buses /mes														1,1765
MP / TM					10 maestros / bus	14 maestros / bus												0,7143
HrCR / HrCR Ideal							5 Hr	20 Hr										0,2500
CRR / CR Ideal									1 / año	3 / año								0,3333
NDPP / NIDPP											6 días	4 días						1,5000
NBP / NBP Ideal													17 buses /mes	21 buses /mes				0,8095
NAR / NTB															5 act / mes	19 buses		0,2632
BEI / NTB																19 buses	15 buses	0,7895

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. METAS PROPUESTAS

Los siguientes indicadores son los propuestos que se están planteando para la mejora en la productividad de la empresa, estos indicadores se determinaron con el fin de optimizar cada área de la empresa de una forma eficaz y eficiente, y así obtener una ventaja competitiva.



Cuadro 4.3.: Cuantificación de Indicadores Propuestos

Indicadores	Núm. TDP	Núm. TDP Ideal	Núm. TRP	Núm. TRR	Núm. MA	Núm. TMA Ideal	Núm. HrCR	Núm. HrCR Ideal	Núm. CRR	Núm. CR Ideal	Núm. DPP	Núm. IDPP	Núm. BP	Núm. BP Ideal	Núm. AR	Total buses	Núm. EI	VALOR
TDP / TDP Ideal	35 días	30 días																1,1667
TRP/ TRR			21 buses /mes	17 buses /mes														1,2353
MP / TM					12 maestro s/ bus	14 maestros / bus												0,8571
HrCR / HrCR Ideal							17 Hr	20 Hr										0,8500
CRR / CR Ideal									2 / año	3 / año								0,6667
NDPP / NIDPP											5 días	4 días						1,2500
NBP / NBP Ideal													19 buses /mes	21 buses /mes				0,9048
NAR / NTB															2 act / mes	19 buses		0,1053
BEI / NTB																19 buses	16 buses	0,8421

Fuente: Elaboración propia

En esta cuantificación se contrastaron los indicadores ideales (esperados por la empresa) y los indicadores que se proponen para la empresa después de haber realizado las estrategias planteadas. Como se puede observar anteriormente, los indicadores actuales de la empresa son bajos. A continuación se presenta la optimización que se obtendría:

4.3.2. OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES

Se está desarrollando el siguiente cuadro para conseguir la optimización de cada indicador, donde nos plasma la diferencia de los indicadores actuales y los propuestos e indicarnos cuál sería el beneficio obtenido.



Cuadro 4.4.: Diferencia de Indicadores

INDICADORES		VALOR ACTUAL	VALOR PROPUESTO	OPTIMIZACIÓN	OPTIMIZACIÓN %
Nivel de producción	TDP / TDP Ideal	1,50	1,1667	-0,2222	22,22%
Cumplimiento de metas	TRP/ TRR	1,1765	1,2353	0,0500	5,00%
Rendimiento del maestro de buses	MP / TM	0,7143	0,8571	0,2000	20,00%
Horas de capacitación	HrCR / HrCR Ideal	0,25	0,8500	2,4000	240,00%
Grado de actualización del sistema	CRR / CR Ideal	0,3333	0,6667	1,0000	100,00%
Cuello de botella	NDPP / NIDPP	1,5000	1,2500	-0,1667	16,67%
Productividad	NBP / NBP Ideal	0,8095	0,9048	0,1176	11,76%
Nivel de reprocesos	NAR / NTB	0,2632	0,1053	-0,6000	60,00%
Índice de entregas impecables	BEI / NTB	0,7895	0,8421	0,0667	6,67%

Fuente: Elaboración propia

Habiendo analizado los indicadores actuales y los indicadores propuestos, podemos llegar a la conclusión de que desarrollando dichos indicadores propuestos se lograría obtener una optimización del 57%, lo cual beneficiaría a la empresa consiguiendo una mejor productividad, un mayor índice de entregas impecables, un mejor manejo de tiempos para evitar cuellos de botella, capacitación del personal y una excelente planificación en cuanto al control de producción.

4.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la empresa, así como también las Oportunidades y Amenazas. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se ha realizado el análisis **FODA** en la empresa APPLE GLASS PERUANA SAC. Para lo cual primero se hizo una evaluación externa, realizando una matriz EFE (Matriz de Evaluación de factores externos) donde se analizaron las oportunidades y amenazas, posteriormente se realizó una evaluación interna elaborando una matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), donde se analizaron las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.4.1 **OBJETIVOS**

- Analizar cada una de las fortalezas de la empresa (personal, equipos, infraestructura, etc.)
- Analizar cada debilidad de la empresa para posteriormente analizar las causas y proponer mejoras.
- Hacer una evaluación externa, analizando las oportunidades y amenazas.
- Hacer que el personal participe activamente en el reconocimiento de fortalezas y debilidades; así como en la proposición de soluciones a los problemas encontrados.

- Realización de un diagnóstico situacional de la empresa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del área de recibo y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, van a ser de gran utilidad en la formulación de estrategias y soluciones para la mejora de las operaciones en la empresa.

4.4.1. **ANÁLISIS EXTERNO**

Revela las oportunidades y las amenazas clave que afectan a la empresa. Para esto tenemos que hacer un Análisis de macro-indicadores (PESTE).

Análisis **PESTE**: Político-legal, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico

Para el análisis externo haremos uso de la Matriz EFE.

4.4.1.1. **Desarrollo de la Matriz de evaluación de factores externos “MATRIZ EFE”**

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Pasos:

A. Primera Matriz

Para la evaluación EFE se elaboró una primera lista de factores externos que podrían afectar a la

empresa, agrupándose en variables económicas; variables sociales culturales, demográficas y ambientales; variables políticas, gubernamentales y jurídicas; variables tecnológicas, esta fase fue una lluvia de ideas, donde hubo participación del personal.

La lista es la siguiente:

Cuadro 4.2. Variables para Matriz de evaluación de factores externos
“MATRIZ EFE” (PESTE)

VARIABLES ECONOMICAS
Tratados Comerciales Importación/Exportación
Competencia nacional e internacional
Impuestos Nacionales
Índice de crecimiento del país sostenido
Creciente inversión en la región
VARIABLES SOCIALES, CULTURALES DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES
Problemas raciales
Actitud hacia la jubilación
Tasa de empleo
Responsabilidad social
Clima
VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS
Leyes sobre el empleo
Inestabilidad Política del país
Relaciones internacionales
Protestas y huelgas en contra del gobierno
Cumplimiento Legal de Seguridad y Salud Ocupacional
VARIABLES DEL AMBIENTE TECNOLÓGICO
Cambios tecnológicos a través del tiempo

Fuente: Elaboración Propia

B. Establecimiento de cuestionario y calificadores

Con esta lista se elaboró un cuestionario para que el personal sea el que califique y el gerente

general sea el que ponga los pesos de acuerdo a la importancia de cada factor.

Establecimiento de pesos:

Juan Carlos Castro Gerente General

Calificadores de Factores:

Pedro Ninahuanca	Jefe de Logística
Carlos Angulo	Jefe de Planeamiento
Manuel Huarag	Jefe de Producción

El cuestionario podrá revisarse en el anexo 1.

C. Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta realizada se mostraran a continuación

Tabla de calificación:

- 1 = no importante
- 2 = poco importante
- 3 = importante
- 4 = muy importante

La pregunta fue:

¿El siguiente factor cree que afecta a la empresa APPLE GLASS PERUANA? ¿Cómo?, Califíquelo según esquema:

Cuadro 4.3. Oportunidades y Amenazas

Oportunidad / Amenaza	C1	C2	C3	C4	Σ	PROM
Tratados Comerciales Importación/Exportación	4	3	3	4	14	3,5
Competencia nacional e internacional	4	3	3	3	13	3,25
Impuestos Nacionales	1	2	1	2	6	1,5
Índice de crecimiento del país sostenido	3	2	3	3	11	2,75
Creciente inversión en la región	3	2	2	3	10	2,5
Problemas raciales	2	1	1	1	5	1,25
Actitud hacia la jubilación	2	1	1	2	6	1,5
Tasa de empleo	1	2	1	1	5	1,25
Responsabilidad social	4	3	3	3	13	3,25
Clima	3	2	1	1	7	1,75
Leyes sobre el empleo	3	2	2	3	10	2,5
Inestabilidad Política del país	3	3	2	3	11	2,75
Relaciones internacionales	4	3	2	3	12	3
Protestas y huelgas en contra del gobierno	3	2	2	3	10	2,5
Cumplimiento legal de Seguridad y Salud Ocupacional	4	3	3	3	13	3,25
Cambios tecnológicos a través del tiempo	4	4	3	3	14	3,5

Fuente: Elaboración propia

Los Factores que tienen menos puntajes no son de carácter prioritario. Son los resaltados con verde.

Los factores restantes serán analizados cada uno para ver si representan oportunidades o amenazas.

D. Ponderación de Pesos:

Los pesos asignado por el gerente fue la siguiente:

Cuadro 4.4. Factores - Oportunidades y Amenazas

Nro	Factor (Oportunidad/Amenaza)	Peso
1	Competencia nacional e internacional	17%
2	Relaciones internacionales	15%
3	Cambios tecnológicos a través del tiempo	13%
4	Índice de crecimiento del país sostenido	11%
5	Cumplimiento legal de Seguridad y Salud Ocupacional	10%
6	Tratados Comerciales Importación/Exportación	9%
7	Creciente inversión en la región	7%
8	Responsabilidad social	6%
9	Leyes sobre el empleo	5%
10	Inestabilidad Política del país	4%
11	Protestas y Huelgas en contra del gobierno	3%
		100%

Fuente: Gerente de la Empresa

Podemos ver en este cuadro que el gerente general dio mayor importancia a los factores referidos como la competitividad nacional e internacional, las relaciones internacionales que tiene la empresa para poder aumentar sus ventas, los cambios tecnológicos a través del tiempo, el índice de crecimiento del país sostenido, al cumplimiento legal de seguridad y salud ocupacional. Más adelante se analizará cada factor para ver si representa oportunidad o amenaza.

E. Análisis de Factores Externos

Se analizó cada factor para ver si representaba una oportunidad o amenaza. Se definirá previamente el concepto de oportunidad y amenaza.

a. Oportunidades

Son factores que directa o indirectamente contribuyen o favorecen al logro de los objetivos.

Las oportunidades como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde la empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de las operaciones.

➤ Relaciones Internacionales TLC

Se ha visto que hay un crecimiento empresarial tanto en el mercado peruano como en el exterior, esto nos muestra que el proceso de globalización de la economía se caracterice sobre todo por la apertura de nuevos mercados y nuevas oportunidades de cooperación empresarial en el exterior. Esto permite que la empresa obtenga un mayor posicionamiento competitivo, impulsa el intercambio de productos o servicios e impulsa la relación y credibilidad con socios locales.

➤ Cambios tecnológicos a través del tiempo

Los cambios tecnológicos introducen cambios que llevan al reemplazo de productos, procesos, diseños, etc.; y en este tiempo de globalización y competitividad, los avances tecnológicos se

convierten en una oportunidad importante, donde es necesario estar actualizando conocimientos y estar al margen de cada adelanto que pueda mejorar las operaciones de la empresa, ya que es necesario innovar en tecnología permanentemente para poder ser más eficientes y rentables.

➤ **Cumplimiento legal de Seguridad y Salud Ocupacional**

Nuestras operaciones están regidas bajo el cumplimiento a la normativa legal aplicable tales como la ley N°29783 (LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO); DS N°005-2012-TR (REGLAMENTO DE LA LEY N°29783); es necesario cumplir las leyes y reglamentos relativos a la seguridad y salud en el trabajo, y de prevención de riesgos laborales. Nuestra empresa está regida, planificada y ejecutada según la normativa legal señalada anteriormente de las cuales se generan evidencias, registros, permisos, planes, procedimientos y una serie de documentación que está sujeta y es materia de auditorías, dando de esta manera fiel cumplimiento a la normativa legal en temas de seguridad y salud ocupacional.

➤ **Responsabilidad social**

En la medida en que la empresa desarrolla prácticas responsables refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando

mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, autoridades y comunidad en general.

Evidentemente, esto repercute positivamente en su marca, servicios y productos, creando un valor añadido para sus clientes e incrementando la habilidad de la empresa para competir en el mercado.

En la economía actual, la sociedad exige cada vez mayor responsabilidad social a las empresas, ya no se trata sólo de crear empleo, de generar riqueza y valor. Es de esta manera que la responsabilidad social es una oportunidad para el área de la empresa ya que hoy en día el éxito involucra el desarrollo de los agentes que la rodean y participan en ella directa o indirectamente (empleados, clientes, proveedores, socios).

➤ **Leyes sobre el empleo**

El trabajo es parte de la vida diaria de todos y el factor determinante para alcanzar la dignidad humana, el bienestar y el desarrollo como seres humanos. El desarrollo económico debe incluir la creación de empleo y unas condiciones de trabajo adecuadas para que las personas puedan trabajar con libertad y en condiciones de seguridad y dignidad. El trabajador cada día está cobrando más importancia y está convirtiéndose en una

parte clave en la empresa, es por eso que las leyes sobre el empleo definitivamente buscan aumentar el bienestar del trabajador.

➤ **Índice de crecimiento del país sostenido**

El crecimiento del país se mide en porcentaje de aumento del Producto Interno Bruto real; y se asocia a la productividad. El crecimiento económico se ha considerado deseable, porque hay una cierta mejora del nivel de vida de las personas generando un mayor poder adquisitivo. Este crecimiento del país nos genera una gran responsabilidad, ya que esto va a generar mayor demanda de nuestros productos donde debemos de garantizar un alto rendimiento en cuanto a calidad y servicios, cumpliendo con los requerimientos que exige la demanda.

➤ **Creciente inversión en la región**

La Creciente inversión que hay en la industria nacional es la de metalmecánica, nuestro mercado interno está buscando adquirir cada vez más productos nacionales, donde nos vemos beneficiados, ya que a mayor nivel económico de las personas mayor será el consumo de nuestros productos.

b. Amenazas

Situaciones, factores diversos o personas que directa o indirectamente ponen en riesgo a la

empresa haciéndola retroceder e inclusive llegando a destruirla.

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente las operaciones de cada área, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer ni demeriten su función.

➤ **Competencia nacional e internacional**

El Perú consolida su posición como uno de los países con mayor perspectiva de crecimiento y desarrollo, es por esto que la competitividad tanto nacional como internacional está creciendo y así obteniendo varias ventajas competitivas.

La especialización que ha logrado las empresas del sector metalmecánica en el país no solo cubre las expectativas de la demanda interna; sino también las del exterior. La empresa Apple Glass Peruana exporta sus productos a países latinoamericanos y si pretende cotizar en un mercado internacional va a ser exigida para que sus insumos y trabajos sean de nivel internacional, y así responda a su competitividad mundial, en términos de calidad y garantía de un óptimo funcionamiento de sus buses.

➤ **Tratados Comerciales Importación / Exportación**

Los Tratados de Libre Comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. Es una ventaja para la empresa ya que importan muchos productos de China, Brasil, entre otros países con precios más económicos, permitiendo que nuestros costos se mantengan al margen y no aumente.

➤ **Inestabilidad Política del país**

La inestabilidad de los organismos gubernamentales del país afecta negativamente a la empresa. Los cambios en las normas, los cambios en la aplicación de las mismas, las actuaciones de las administraciones pública resultan perjudiciales para el negocio y trae consigo incertidumbre y se ven afectados los servicios por realizar.

➤ **Protestas y huelgas en contra del gobierno**

Las protestas y huelgas son una amenaza para la empresa ya que cuando se producen, los protestantes lo primero que hacen es bloquear carreteras, esto afecta en la llegada de nuestros buses a la

entidad donde se tiene que hacer la entrega o donde se requiera; así como también se presenta problemas para la llegada del personal al trabajo. La inestabilidad política es la que genera estos problemas

4.4.1.2. Matriz EFE

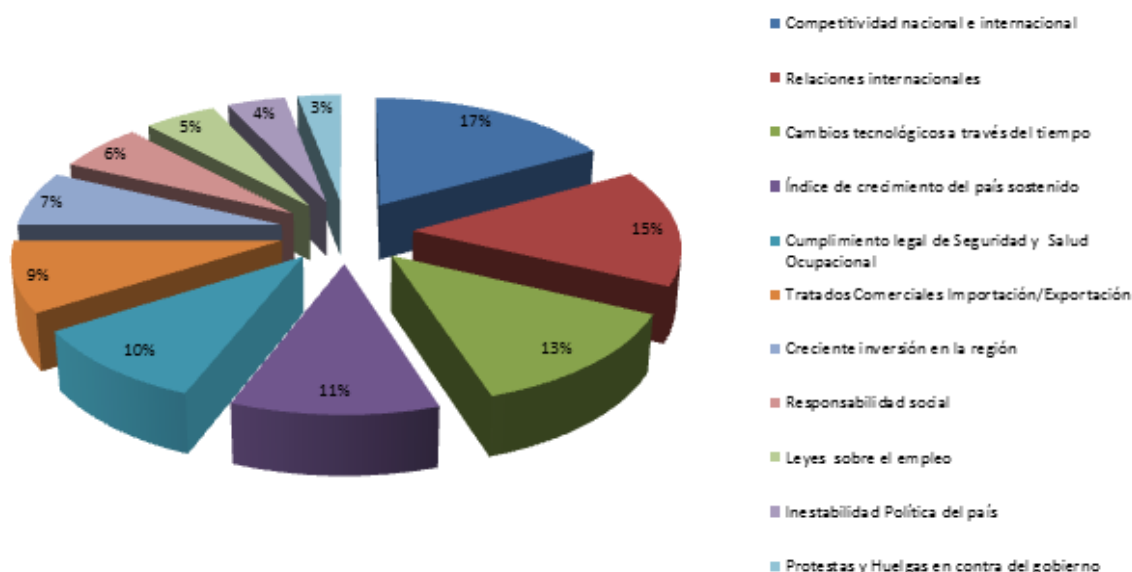
La matriz EFE quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 4.5. MATRIZ EFE

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION PROMEDIA	PONDERACION
1	Relaciones internacionales	15%	3	0,45
2	Leyes sobre el empleo	5%	2,5	0,125
3	Cambios Tecnológicos a través del tiempo	13%	3,5	0,455
4	Responsabilidad Social	6%	3,25	0,195
5	Cumplimiento legal de seguridad y salud ocupacional	10%	3,25	0,325
6	Índice de crecimiento del país sostenido	11%	2,75	0,303
7	Creciente inversión en la región	7%	2,5	0,175
	AMENAZAS	PESO	CALIFICACION PROMEDIA	PONDERACION
1	Competencia nacional e internacional	17%	3,25	0,5525
2	Tratados Comerciales Importación/Exportación	9%	3,5	0,315
3	Protestas y Huelgas en contra del gobierno	3%	2,5	0,075
4	Inestabilidad Política del país	4%	2,75	0,11
		100 %	Media= 3,6389	3,0800

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.1. Porcentajes de Matriz EFE



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El total ponderado es de 3.08 indica que la empresa está por debajo de la media se debe desarrollar estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Lo que quiere decir es que las estrategias deberán aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

Podemos ver en el gráfico de la parte superior que los factores externos más influyentes son: la competitividad nacional e internacional (17%), relaciones internacionales (15%), Cambios tecnológicos (13%), el

crecimiento del país sostenido (11%) y el Cumplimiento legal de seguridad y salud ocupacional (10%).

4.4.2. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno evaluaremos las fortalezas y debilidades propias de la empresa; es decir los factores internos que están bajo el control de la misma.

4.4.2.1. Desarrollo de la Matriz De Evaluación De Factores Internos “Matriz EFI”

A. Factores internos claves

Se identificaron los factores internos claves, con esta lista se elaboró un cuestionario para que el personal sea el que califique y el gerente general sea el que ponga los pesos de acuerdo a la importancia de cada factor.

Establecimiento de pesos:

Juan Carlos Castro Gerente General

Calificadores de Factores:

Pedro Ninahuanca	Jefe de Logística
Carlos Angulo	Jefe de Planeamiento
Manuel Huarag	Jefe de Producción

El cuestionario se encuentra en el anexo 2.

B. Establecimiento de Fortalezas y Debilidades

Antes se procede hacer la definición de estos:

Fortalezas

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la empresa de carácter interno, es decir, aquello que de manera directa se tiene el control. Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas del área.

Debilidades

Las debilidades son las que afectaran en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

C. Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta realizada se mostrarán a continuación.

*El cuestionario se muestra en el anexo 2.

Fortalezas

FORTALEZA	PUNTAJE
Fuerza menor	3
Fuerza mayor	4

Cuadro 4.6. Ponderación de Fortalezas

FORTALEZAS					
Descripción	C1	C2	C3	Σ	PROM
Personal de la empresa con bastante experiencia	4	4	4	12	4
Disponibilidad de sistemas de información, acorde con el puesto que ocupa (correo electrónico, teléfono, etc.)	4	3	4	11	3,6666667
La empresa cuenta con medios de transporte (camionetas, montacargas, buses) para transportar diferentes equipos, herramientas y movilización de personal.	4	3	3	10	3,3333333
Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción.	4	4	4	12	4
Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa.	4	4	3	11	3,6666667
Buena comunicación con los clientes.	3	4	3	10	3,3333333
Buen clima laboral	4	4	4	12	4
Puntualidad de los empleados	4	4	3	11	3,6666667

Fuente: Elaboración propia

Debilidades

DEBILIDADES	PUNTAJE
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2

Cuadro 4.7. Ponderación de Debilidades

DEBILIDADES					
Descripción	C1	C2	C3	Σ	PROM
No se aplica lo definido en el manual de organización y funciones de la empresa.	1	2	1	4	1
La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales.	2	2	2	6	1,5
En el ámbito de la capacitación de personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla.	2	2	1	5	1,25
No existe un adecuado control y planeamiento de producción.	1	1	2	4	1
Parte del activo fijo de la empresa (equipos de oficina) por la falta de programas de mantenimiento predictivo evidencian fallas en su funcionamiento normal.	1	1	1	3	0,75
En algunas ocasiones no hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios.	1	2	1	4	1
Posee una campaña publicitaria débil	1	1	1	3	0,75

Fuente: Elaboración propia

Cuadros 4.8. Pesos Asignados Por El Gerente General para Fortalezas

FORTALEZAS	
Descripción	PESO
Personal de la empresa con bastante experiencia	10,00%
Disponibilidad de sistemas de información, acorde con el puesto que ocupa (correo electrónico, teléfono, etc.)	5,00%
La empresa cuenta con medios de transporte (camionetas, montacargas, buses) para transportar diferentes equipos, herramientas y movilización de personal.	7,50%
Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción.	7,50%
Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa.	10,00%
Buena comunicación con los clientes.	5,00%
Buen clima laboral	5,00%
Puntualidad de los empleados	2,50%

Fuente: Elaboración propia

Cuadros 4.9. Pesos Asignados Por El Gerente General para Debilidades

DEBILIDADES	
Descripción	PESO
No se aplica lo definido en el manual de organización y funciones de la empresa,	5,00%
La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales.	2,50%
En el ámbito de la capacitación de personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla,	15,00%
No existe un adecuado control y planeamiento de producción.	10,00%
Parte del activo fijo de la empresa (equipos de oficina) por la falta de programas de mantenimiento predictivo evidencian fallas en su funcionamiento normal,	2,50%
En algunas ocasiones no hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios.	2,50%
Posee una campaña publicitaria débil	10,00%

Fuente: Elaboración propia

D. Análisis de Factores

a. Fortalezas

➤ Personal de la empresa con bastante experiencia

Esta fortaleza es muy importante en el sistema de la empresa debido a que cuenta con personal con bastantes años de experiencia desempeñándose en su puesto eficientemente, por lo cual conocen muy bien las operaciones de producción y

pueden resolver cualquier problema de manera rápida.

➤ **Disponibilidad de sistemas de información, acorde con el puesto que ocupa (correo electrónico, teléfono, etc.)**

Se dispone de sistemas de información que permiten que las diferentes áreas de la empresa estén comunicadas entre sí, se tienen teléfonos en cada área con las que el personal trabaja constantemente, el correo electrónico es esencial para el personal que labora en las oficinas ya que diariamente tienen que estar enviando y recibiendo información de requerimientos, trabajos a realizar, cotizaciones, compras, ventas, etc.

➤ **La empresa cuenta con medios de transporte (camionetas, montacargas, buses) para transportar diferentes equipos, herramientas y movilización de personal.**

La empresa cuenta con dos camionetas pick up de marca Nissan y una camioneta de carga de marca Kia, que permiten recoger los productos de diferentes empresas que se requiere para la fabricación de buses y transportar equipos, un montacargas que se utiliza para el traslado de material y un bus de marca Apple Bus que se emplea para la movilización del personal.

- **Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción.**

La empresa tiene espacios amplios que son ventilados e iluminados para que los operarios puedan trabajar confortablemente y eficientemente y así se pueda evitar algún tipo de accidente.

- **Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa.**

La empresa cuenta con un sistema de planeación empresarial, este sistema maneja la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la empresa; esto nos permite optimizar los procesos empresariales, tener acceso directo a la información, nos posibilita compartir información entre todos los componentes de la organización. Es un manejo más eficiente de información para la toma de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

- **Buena comunicación con los clientes**

Apple Glass Peruana SAC mantienen buena relación con sus clientes, ya que el cliente trata directamente con el gerente general y el encargado de la gerencia de administración y ventas, lo cual es una fortaleza importante ya que permite una buena comunicación y entendimiento y por

consiguiente atender los requerimientos del cliente de manera más eficiente y eficaz.

➤ **Buen clima laboral**

Se observa y se siente que los trabajadores de Apple Glass Peruana SAC laboran bajo un excelente clima laboral, apoyándose los unos a otros y realizando sus tareas de manera ordenada con trabajo en equipo. Esto no solo se evidencia en el producto final entregado, sino en la comodidad y ánimo de los trabajadores que refleja confianza y compañerismo.

➤ **Puntualidad de los empleados**

El personal del negocio se encuentra muy bien capacitado, cumpliendo con la normativa del negocio de manera responsable y puntual. Un aspecto que resalta es su puntualidad ya que cumplen con su horario de entrada y salida, esto con la intención de siempre estar disponible a lo que demanden los clientes.

b. Debilidades

➤ **No se aplica lo definido en el manual de organización y funciones de la empresa**

El personal que labora en una área determinada además de cumplir su función específica para lo cual fue contratado también tiene que realizar otras tareas que no le competen debido varias veces a la

acumulación de tareas que se presentan en algunas semanas.

- **La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales.**

Debido a la demanda de sus productos, se ha tenido una insuficiencia de espacio en la empresa es por esto que se ha tenido que buscar otros lugares cercanos a la planta de fabricación para poder ubicar los buses terminados, así estos no serán obstrucción en la zona de trabajo.

- **En el ámbito de la capacitación de personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla.**

Actualizar los conocimientos así como ir adquiriendo nuevos es muy importante, la gerencia no evalúa la posibilidad de dar capacitación al personal de producción, administrativo y a los operarios para que se puedan desenvolver con los conocimientos obtenidos dependiendo del área donde cada uno se desempeña.

- **No existe un adecuado control y planeamiento de producción.**

El área de planeamiento no lleva un control adecuado de la producción, es por esto que

existen los cuellos de botella en diferentes áreas que retrasa la fecha de entrega de los buses terminados. También por no llevar un control apropiado se dan los reprocesos esto ocasiona que los clientes no se lleven una buena imagen de la marca de la empresa.

- **Parte del activo fijo de la empresa (equipos de oficina) por la falta de programas de mantenimiento predictivo evidencian fallas en su funcionamiento normal.**

Las impresoras presentan desgaste por el uso diario y el pasar de los años presentando constantemente fallas y demoras, el mismo problema se encuentra en los CPU que por motivos de uso constante presentan problemas de encendido y lentitud.

- **En algunas ocasiones no hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios.**

En el ambiente de trabajo falta más involucramiento entre supervisores y operarios partiendo por la buena comunicación, colaboración e integración mutua tanto entre nosotros como con el personal de la empresa para lograr un rendimiento óptimo.

➤ **Posee una campaña publicitaria débil**

Los esfuerzos destinados a publicitar sus productos son básicamente nulos, aunque cuenta con una página web no es suficiente para poder publicitar los buses.

Mientras que la competencia está bien presente tanto en medios digitales, como radiales, televisivos, impresos entre otros.

4.4.2.2. Matriz EFI

La matriz EFI quedaría como se muestra a continuación

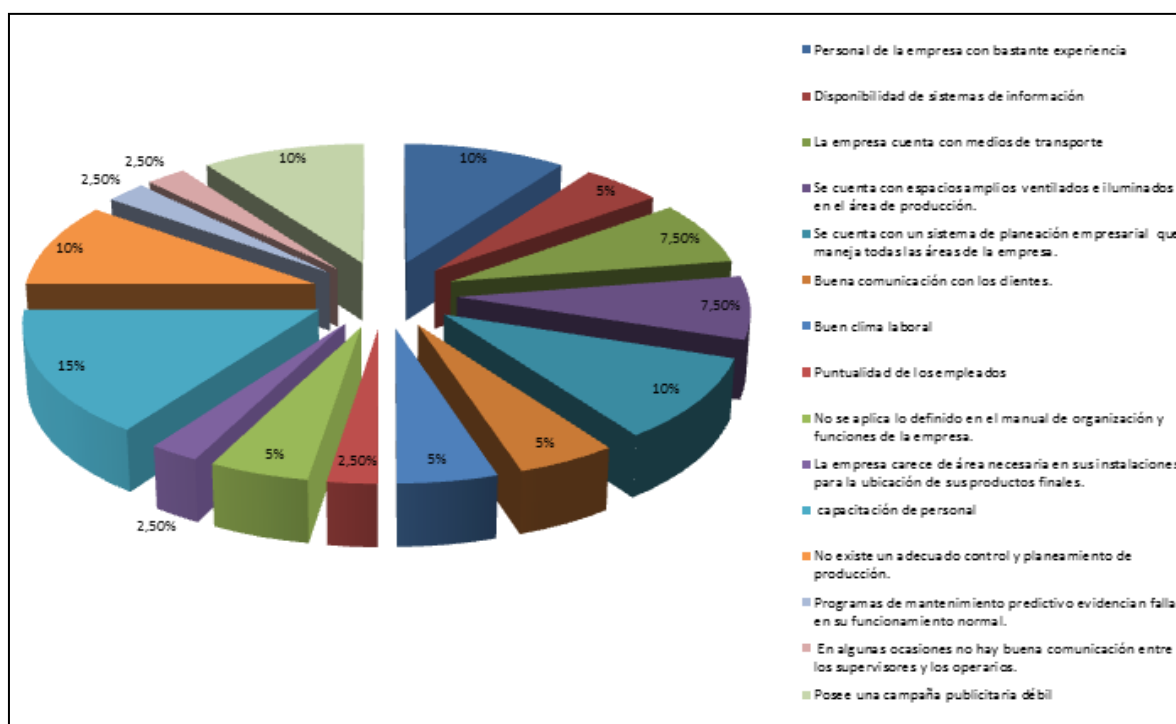


Cuadro 4.10. Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	Peso	Calificación PROMEDIA	Ponderación
1	Personal de la empresa con bastante experiencia	10,00%	4	0,4
2	Disponibilidad de sistemas de información, acorde con el puesto que ocupa (correo electrónico, teléfono, etc.)	5,00%	3,666666667	0,183333333
3	La empresa cuenta con medios de transporte (camionetas, montacargas, buses) para transportar diferentes equipos, herramientas y movilización de personal.	7,50%	3,333333333	0,25
4	Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción.	7,50%	4	0,3
5	Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa.	10,00%	3,666666667	0,366666667
6	Buena comunicación con los clientes.	5,00%	3,333333333	0,166666667
7	Buen clima laboral	5,00%	4	0,2
8	Puntualidad de los empleados	2,50%	3,666666667	0,091666667
N°	DEBILIDADES	Peso	Calificación Promedio	Ponderación
9	No se aplica lo definido en el manual de organización y funciones de la empresa.	5,00%	1	0,05
10	La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales.	2,50%	1,5	0,0375
11	En el ámbito de la capacitación del personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla.	15,00%	1,25	0,1875
12	No existe un adecuado control y planeamiento de producción.	10,00%	1	0,1
13	Parte del activo fijo de la empresa (equipos de oficina) por la falta de programas de mantenimiento predictivo evidencian fallas en su funcionamiento normal.	2,50%	0,75	0,01875
14	En algunas ocasiones no hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios.	2,50%	1	0,025
15	Posee una campaña publicitaria débil	10,00%	0,75	0,075
		100,00%	Media= 2,4611	2,4521

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.2. Matriz EFI



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El total ponderado es de 2.45 muestra que la posición estratégica interna general está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Se puede ver en el gráfico que los factores internos más influyentes son:

Capacitación del personal (15%), cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa (10%), no existe un adecuado control y planeamiento de producción (10%), y que posee una campaña publicitaria débil (10%).

4.4.3. Matriz Interna – Externa (I-E)

Matriz Interna: 2.4521

Matriz externa: 3.0800

Gráfico 4.3: Matriz interna - Externa (I-E)

		FACTORES INTERNOS			
		4	3	2	1
FACTORES EXTERNOS	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
	1				

Fuente: Elaboración propia

De los resultados de las matrices EFE y EFI, podemos decir que la empresa se ubica en la celda II, esto significa que la empresa necesita estrategias para “crecer y construir”, es decir estrategias intensivas y estrategias integrativas.

4.4.4. Matriz FODA

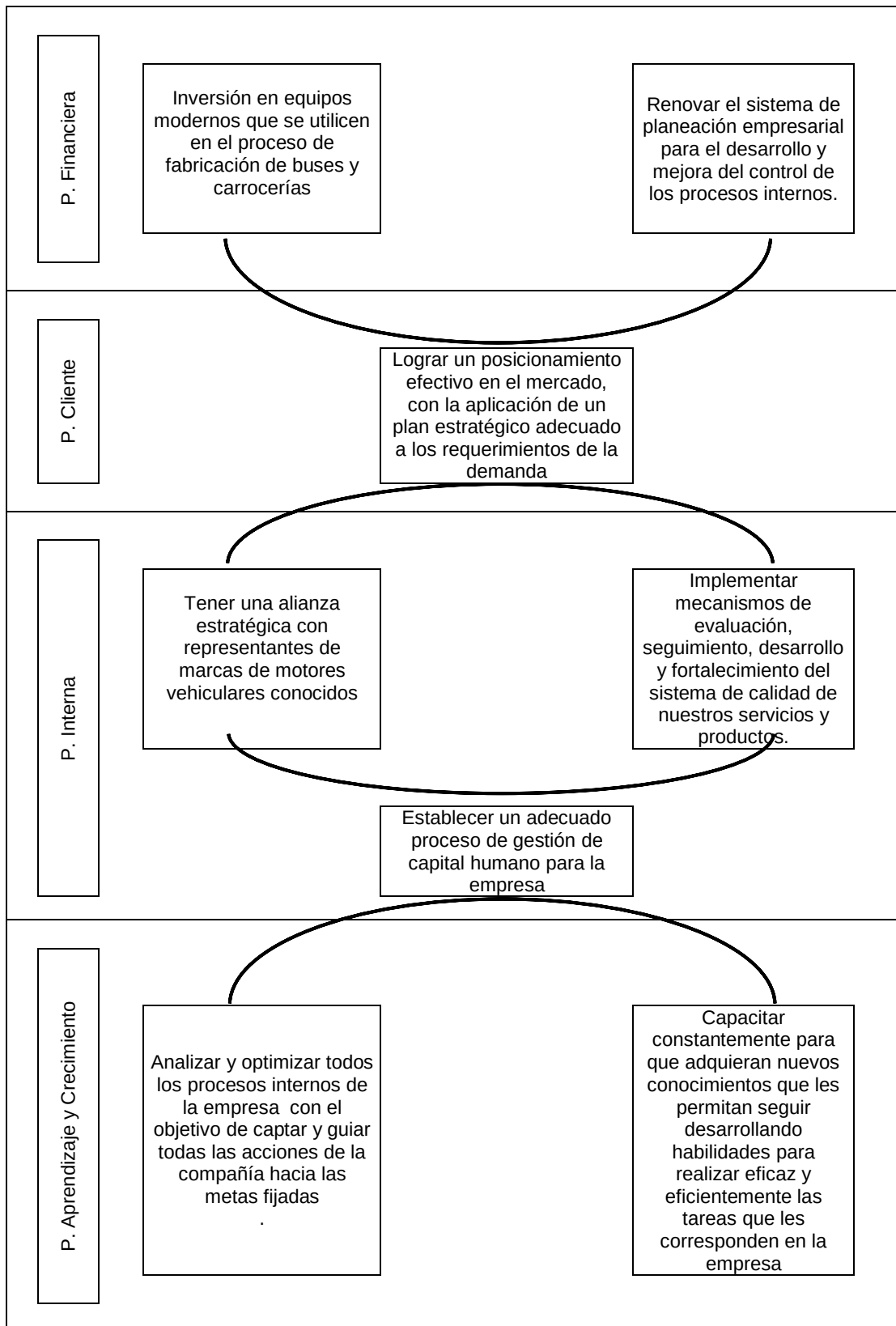
La matriz FODA quedaría de la siguiente forma

4.5. ARBOL DE ESTRATEGIAS

El árbol de estrategias provee tanto el plan como el camino para que la empresa alcance sus objetivos visibles y se convierta en una compañía más rentable, dentro de ella escogemos estrategias adecuadas a seguir dentro de la empresa, lo cual nos permite plantear claramente el problema de tal manera que todas las opciones sean analizadas. Nos ayuda a tomar decisiones adecuadamente.

Se relaciona con la matriz FODA, ya que nos permite planificar estrategias, buscando maximizar las potencialidades, enfrentar los desafíos y minimizar los riesgos y limitaciones.

Esquema 4.1. Árbol de Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

4.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta etapa se desarrolla las estrategias que se quiere realizar como la implementación de nuevos equipos y sistemas para lograr el crecimiento, sostenibilidad, poder optimizar los costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Cuadro 4.12. Estrategias de la Perspectiva Financiera.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo(S/.)
Inversión en equipos modernos que se utilicen en el proceso de fabricación de buses y carrocerías.	Desarrollar y mejorar los procesos de producción a mayor velocidad y seguridad.	Índices de calidad. Capital invertido en tecnología.	Conocer e impulsar sistemas de inversión, promoviendo el uso de tecnología para la mejora continua de los productos de la empresa.	54600.00
Renovar sistema de planeación empresarial para el desarrollo y mejora del control de los procesos internos.	Controlar y verificar el sistema de planeación empresarial.	Control de Productividad interna.	Reuniones para verificar el aumento de productividad.	600.00
	Actualizar y darle soporte técnico constantemente para evitar fallas.	Actualización del sistema y soporte técnico	Contratar personal especializado para la actualización de este.	5000.00

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2. PERSPECTIVA CLIENTE

En esta etapa se analizan los segmentos de clientes que la empresa tendrá que decidir atacar, estos segmentos son los que representaran los ingresos que obtenga la compañía. La perspectiva de cliente permite a la empresa identificar sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

Cuadro 4.13. Estrategias de la Perspectiva del Cliente.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo(S/.)
Lograr un posicionamiento efectivo en el mercado aplicando un plan estratégico para cumplir con los requerimientos de la demanda.	Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes para que esté relacionado con las actividades económicas y financieras de la empresa.	Número de productos rechazados. Cantidad de reclamos.	Incrementar el sistema de gestión mediante la aplicación de un software que permita permanente relación con nuestros clientes.	18000.00

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3. PERSPECTIVA INTERNA

En esta etapa se analiza las siguientes estrategias donde se está tratando de mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos.

Cuadro 4.14. Estrategias de la Perspectiva Interna.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo(S/.)
Tener una alianza estratégica con representantes de marcas de motores vehiculares conocidos	Ampliar la participación en el mercado interno.	Nivel de participación.	Desarrollar proyectos para lograr un mayor poder de negociación frente a los demandantes ya sea en el mercado nacional como internacional.	6000.00
	Conseguir una participación del 5% adicional en el mercado internacional.	Nivel de participación internacional.		
Implementar un sistema de gestión de la calidad total en la empresa.	Sistematizar los registros de los procesos para poder realizar diagnósticos posteriores.	Registros de Calidad.	Ejecutar auditorias periódicas para realizar diagnósticos permanentes para alcanzar la calidad deseada.	5000.00
	Aseguramiento de la calidad.	Certificaciones.	ISO 9001:2008	42000.00
Establecer un sistema de gestión de capital humano para la empresa	Desarrollar normas, procedimientos y acciones de dirección que aseguran el mejoramiento continuo de la empresa y el capital humano para el logro de los resultados deseados.	Participación del personal.	Incentivos a nuestros trabajadores.	5000.00
		Nivel de identificación con la empresa	Pedir sugerencias al personal y tomarlas en cuenta.	100.00
			Concursos internos de desarrollo y crecimiento.	2000.00
			Ausentismo.	4000.00
			Charlas de motivación.	

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta etapa se desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje que proporcionan la estructura que permite que se alcance los objetivos ambiciosos. La empresa debe invertir en su infraestructura de personal, sistemas y procedimientos si es que se quiere alcanzar los objetivos a largo plazo.

Cuadro 4.15. Estrategias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo(S/.)
Analizar y optimizar todos los procesos internos de la empresa con el objetivo de captar y guiar todas las acciones de la compañía hacia las metas fijadas	Mejorar los procesos internos de la empresa.	Índice de mejoramiento.	Llevar un control de planeamiento de cada proceso que se realiza para la fabricación de los buses. Realizar reuniones para verificar si el nivel de producción incrementó.	600.00
	Incremento de la productividad	Nivel de incremento de la productividad.		800.00
Capacitar constantemente para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en la empresa	Propiciar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal que presta servicios y sea requerido para el mejoramiento del servicio de la empresa	Número de trabajadores capacitados.	Realizar un plan de capacitación continua para el capital humano que permita incrementar la productividad.	25000.00
	Lograr la capacitación del 85% del personal.	Calidad de gestión de RR HH.	Revisar el plan de desarrollo de las capacitaciones.	4000.00
	Lograr que el personal se forje metas por iniciativa propia.	Cantidad de cursos por trabajador.	.	

Fuente: Elaboración Propia

El costo total requerido para implementar todas las estrategias que fueron formuladas para la empresa Apple Glass Peruana SAC. asciende a 172,700 Nuevos Soles.

4.6. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Para la aplicación de las estrategias planteadas se tienen los siguientes costos:

Cuadro 4.16. Costo global por estrategia.

Estrategia	Costo (S/.)
Inversión en equipos modernos que se utilicen en el proceso de fabricación de buses y carrocerías.	54600.00
Renovar sistema de planeación empresarial para el desarrollo y mejora del control de los procesos internos.	5600.00
Lograr un posicionamiento efectivo en el mercado aplicando un plan estratégico para cumplir con los requerimientos de la demanda.	18000.00
Tener una alianza estratégica con representantes de marcas de motores vehiculares conocidos	6000.00
Implementar un sistema de gestión de la calidad total en la empresa.	47000.00
Establecer un sistema de gestión de capital humano para la empresa	11100.00
Analizar y optimizar todos los procesos internos de la empresa con el objetivo de captar y guiar todas las acciones de la compañía hacia las metas fijadas	1400
Capacitar constantemente para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en la empresa.	29000.00
TOTAL	172,700.00

Fuente: Elaboración Propia

El beneficio obtenido por la empresa bajo la inversión de S/. 172,700.00 se refleja en la adquisición de nuevos equipos para la fabricación de buses y carrocerías, la capacitación del personal, el fortalecimiento de la relación con nuestro clientes actuales y la

implementación de un sistema de gestión de la calidad total en la empresa.

Desarrollando las estrategias propuestas, se estima que la empresa tendría una reducción del 3% de los costos de fabricación lo que sería un ahorro de S/. 50,900.00, una reducción del 6% en compras lo que se ahorraría S/. 66,000.00, y se incrementaría la producción en un 3% obteniendo S/. 55,800.00, por lo que dicha inversión se recuperaría en menos de 1 año lo que es totalmente factible y lograble por la empresa, quedando beneficios a largo plazo.

Cuadro 4.17. Estimación del beneficio de las Estrategias.

Nº	Estrategia	Beneficio
1	Inversión en equipos modernos que se utilicen en el proceso de fabricación de buses y carrocerías.	Desarrollar y mejorar los procesos de producción a mayor velocidad y seguridad.
2	Renovar sistema de planeación empresarial para el desarrollo y mejora del control de los procesos internos.	Controlar y verificar el sistema de planeación empresarial. Actualizar y darle soporte técnico constantemente para evitar fallas.
3	Lograr un posicionamiento efectivo en el mercado aplicando un plan estratégico para cumplir con los requerimientos de la demanda.	Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes para que esté relacionado con las actividades económicas y financieras de la empresa.
4	Tener una alianza estratégica con representantes de marcas de motores vehiculares conocidos	Ampliar la participación en el mercado interno. Conseguir una participación del 5% adicional en el mercado internacional.
5	Implementar un sistema de gestión de la calidad total en la empresa.	Sistematizar los registros de los procesos para poder realizar diagnósticos posteriores. Aseguramiento de la calidad.
6	Establecer un sistema de gestión de capital humano para la empresa.	Desarrollar normas, procedimientos y acciones de dirección que aseguran el mejoramiento continuo de la empresa y el capital humano para el logro de los resultados deseados.
7	Analizar y optimizar todos los procesos internos de la empresa con el objetivo de captar y guiar todas las acciones de la compañía hacia las metas fijadas.	Mejorar los procesos internos de la empresa. Incremento de la productividad.
8	Capacitar constantemente para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en la empresa.	Propiciar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal que presta servicios y sea requerido para el mejoramiento del servicio de la empresa. Lograr la capacitación del 85% del personal.

	Lograr que el personal se forje metas por iniciativa propia.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.7. EQUIPO DE GESTION Y CONTROL

Es necesario definir y saber el beneficio que nos traería las estrategias planteadas para la empresa, pero también debemos de tener en claro quién se encargara de que se cumplan dichas estrategias, en que tiempo se realizaran y bajo qué control.

4.7.1. Equipo de Gestión

Se necesita un equipo que se encargue de realizar las diferentes estrategias mencionadas, con la supervisión del gerente de la empresa, que ira dando la información necesaria tanto como eje de apoyo en la realización de estrategias.

Para éste caso en específico se conformaría por 2 personas:

El jefe del equipo debe ser una persona con responsabilidad y liderazgo que conozca la empresa, los productos que ofrecen, los productos con mayor rotación y debe de conocer el proceso de producción que se realiza para la fabricación de buses y carrocería. Puede ser el encargado de la gerencia Administrativa y Comercial, la misma persona que se encargue de ejecutar y supervisar estos planes.

Su principal función es controlar y verificar el avance del cumplimiento de las estrategias ya mencionadas, controlar las actividades que se van a realizar para poder alcanzar las metas trazadas y reportar al gerente general los avances, estado y efectividad.

El supervisor, al igual que el jefe debe ser personal ya de la empresa que conozca el proceso de producción, el ritmo de trabajo, los productos actuales y que note las oportunidades de cada producto que ofrece la empresa.

Su principal función será supervisar y controlar las actividades que se lleven a cabo para lograr el cambio, así como controlar y revisar las actividades que regulen y evalúen el avance y comunicar al resto del personal las actividades que se están ejecutando para que todo el personal de la empresa se mantenga al tanto.

Los dos integrantes del equipo deben tener total conocimiento de los objetivos, actividades y metas del mismo para enfocar sus esfuerzos en la misma.

4.7.2. Seguimiento y control

Se requiere evaluar el proceso de avance de las actividades de cada una de las estrategias, por lo cual es conveniente tener un seguimiento constante como un método clave de cumplimiento de los objetivos planteados.

- El seguimiento y control nos permite mejorar la eficiencia y efectividad de la aplicación de estrategias de las personas encargadas del manejo de actividades, nos proporciona oportunidades para la satisfacción, creatividad y el intercambio de ideas entre el personal.
- La información obtenida por el proceso de seguimiento y control será utilizada para la toma de decisiones y así ejecutar el plan de estrategias.
- El gerente general colaborará con la información, experiencia, conocimiento del mercado y hará el seguimiento de actividades con la información recopilada.
- Se deberá alcanzar los objetivos, realizar las prioridades establecidas por la empresa, debe de haber una evolución del proyecto en general y un buen desempeño de los encargados de este proyecto.
- El proceso de seguimiento y control es un proceso continuo que será integrado en el proyecto desde su inicio basándose en el cronograma establecido.

CONCLUSIONES



PRIMERA.- Se formuló un planeamiento estratégico para la empresa Apple Glass Peruana S.A.C. que permite la optimización de la misma en 50% con una inversión de S/. 172,700.00 para un periodo de cinco años, logrando liderar el mercado nacional, considerando estándares de calidad a través de inversiones en capital humano y tecnología.

SEGUNDO.- Se realizó un análisis organizacional de la empresa para determinar la situación actual y se determinó que la falta de inversión en cuanto a la capacitación del personal, la utilización de nueva tecnología y los estándares de calidad minimizan el fortalecimiento en el mercado tanto nacional como internacional.

TERCERA.- Se realizó el análisis del entorno externo para conocer la competencia directa e indirecta y se determinó que en el mercado nacional contamos con un competidor directo que es Modasa el cual tiene una participación de mercado amplia, donde nos vemos afectados es por esto que se realizó dicho estudio para poder mejorar sus fortalezas y sean suficientes para hacer fuerte a las oportunidades y amenazas propias del mercado, pero esto no es suficiente ya que cuenta con debilidades que disminuye la productividad de la empresa, y las más importantes y encontradas son la ausencia en la elaboración de planes estratégicos y el alto porcentaje de empleados sin un plan de desarrollo personal.

CUARTA.- Se identificó y analizó las propuestas de estrategia, y vemos que no sólo representa una oportunidad para incrementar las ventas, sino que es un camino para lograr la consolidación como una empresa líder a nivel nacional en ventas de buses, con cobertura internacional, obteniendo grandes beneficios a largo plazo y así poder alcanzar una rentabilidad neta de más del 20% anual.

QUINTA.- Se determinó y analizó los beneficios de las estrategias propuestas y a partir del estudio realizado, la empresa deberá tener una inversión de S/. 54600.00 en equipos modernos para desarrollar y mejorar los procesos de producción, lo que significaría que los procesos se terminarían con mayor velocidad, eficiencia y seguridad, lo que esto nos permitirá obtener mayor productividad a comparación de años anteriores.

SEXTA.- El costo de aplicar las estrategias propuestas será de S/. 172,700.00, esperando que la productividad anual mejore en el 10% aproximadamente.



RECOMENDACIONES



PRIMERA.- A fin de mejorar el grado de motivación del personal se recomienda realizar una encuesta en todos los niveles de la empresa que permita determinar los factores de motivación del personal. Realizar un feedback para la evaluación del desempeño y planes individuales de desarrollo.

SEGUNDO.- Realizar un diagnóstico operativo que permita determinar el desempeño de los operarios con el objeto de permitir una adecuada planificación para los procesos de producción.

TERCERA.- Implementar el sistema de calidad ISO 9001:2008 para que la empresa pueda proyectar una imagen positiva de calidad diferenciándose de la competencia.

CUARTA.- Se recomienda una estructura organizacional que permita la integración de la empresa con la finalidad de trabajar en equipo a través de una única visión y objetivos donde los éxitos y derrotas sean compartidos.

QUINTA.- Realizar posteriores estudios de seguimiento del funcionamiento de la empresa, para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y así poder realizar los cambios respectivos logrando liderar el mercado nacional y lograr tener participación en el mercado internacional.



BIBLIOGRAFÍA

- Barthelmess, C. (2003). La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica.
- Barthelmess, C. (2003). La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica.
- David, Fred R. (2003). Administración Estratégica. México: PEARSON Educación.
- DAVID, S., & JERVIS, J. (2011). Manual de Planeación Corporativa para EmpresaS. España: Universidad De Málaga España.
- GARRIDO, S. (2003). Dirección estratégica McGraw Hill.
- HINO MOTORS. Manual para el Montaje de Carrocerías Ltd. pp. 1-6
- Kondo, Yoshio (July 1994). «Kaoru Ishikawa. Quality Management Journal 1 (4): pp. 86–91
- MAN Truck & Bus. Prescripciones de montaje de carrocerías. pp. 54
- Mintzberg Henry, Quinn James B., Voyer John. (1997), El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Porter, Michael. (1999), Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. España: Deusto.
- Salgueiro, Amado. (2001). Indicadores de gestion y cuadro de mando Madrid- España: Díaz de Santos.
- Smith Cavalie, Walter (2000), Herramientas de Planeamiento Estratégico.

ANEXOS



Anexo 1

CUESTIONARIO

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Este es un cuestionario que tiene como objetivo evaluar los factores externos que afectan a las operaciones de la empresa Apple Glass Peruana SAC.

Conteste la siguiente pregunta: El siguiente factor cree que afecta a la empresa Apple Glass Peruana SAC? ¿Cómo? Califíquelo según esquema:

1 = no importante
2 = poco importante
3 = importante
4 = muy importante

Oportunidad / Amenaza	Puntuación
Tratados Comerciales Importación/Exportación	
Competitividad nacional e internacional	
Impuestos Nacionales	
Crisis Internacional	
Problemas raciales	
Actitud hacia la jubilación	
Tasa de empleo	
Responsabilidad social	
Clima	
Leyes sobre el empleo	
Inestabilidad Política del país	
Relaciones internacionales	
Protestas y huelgas en contra del gobierno	
Cumplimiento legal de Seguridad y Salud Ocupacional	
Cambios tecnológicos a través del tiempo	

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

ANEXO 2

CUESTIONARIO

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Este es un cuestionario que tiene como objetivo evaluar las fortalezas y debilidades que afectan a las operaciones de la empresa Apple Glass Peruana SAC. Agradeceré calificar cada una de las fortalezas y debilidades encontradas en el área que a continuación se muestra.

Califique según el siguiente esquema:

Para las fortalezas:

FORTALEZA	PUNTAJE
Fuerza menor	3
Fuerza mayor	4

FORTALEZAS	
Descripción	Puntuación
Personal de la empresa con bastante experiencia	
Disponibilidad de sistemas de información, acorde con el puesto que ocupa (correo electrónico, teléfono, etc.)	
La empresa cuenta con medios de transporte (camionetas, montacargas, buses) para transportar diferentes equipos, herramientas y movilización de personal.	
Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción.	
Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa.	
Buena comunicación con los clientes.	
Buen clima laboral	
Puntualidad de los empleados	

DEBILIDADES	PUNTAJE
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2

DEBILIDADES	
Descripción	Puntuación
No se aplica lo definido en el manual de organización y funciones de la empresa.	
La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales.	
En el ámbito de la capacitación de personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla.	
No existe un adecuado control y planeamiento de producción.	
Parte del activo fijo de la empresa (equipos de oficina) por la falta de programas de mantenimiento predictivo evidencian fallas en su funcionamiento normal.	
En algunas ocasiones no hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios.	
Posee una campaña publicitaria débil	

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	• Personal de la empresa con bastante experiencia • Disponibilidad de sistemas de información. • La empresa cuenta con medios de transporte. • Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción. • Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa. • Buena comunicación con los clientes. • Buen clima laboral • Puntualidad de los empleados	• No se aplica el manual de organización y funciones de la empresa. • La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales. • En el ámbito de la capacitación del personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla. • No existe el adecuado control y planeamiento de producción. • No hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios. • Posee una campaña publicitaria débil.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO (ATACAR)	ESTRATEGIA DO (MOVILIZAR)
• Relaciones internacionales. TLC • Leyes sobre el empleo. • Cambios Tecnológicos a través del tiempo. • Responsabilidad Social. BPM • Cumplimiento legal de seguridad y salud ocupacional. • Índice de crecimiento del país sostenido • Creciente inversión en la región	➤ Tener una alianza estratégica con representantes de marcas de motores vehiculares conocidos. ➤ Renovar el sistema de planeación empresarial para el desarrollo y mejora del control de los procesos internos. ➤ Inversión en equipos modernos que se utilicen en el proceso de fabricación de buses y carrocerías.	➤ Capacitar constantemente para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en la empresa. ➤ Incursionar en mercados internacionales y así aumentar sus ventas, rentabilidad y productividad, aprovechando las oportunidades que ofrecen los tratados comerciales.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA (DEFENDER)	ESTRATEGIA DA (REFORZAR)
• Competitividad nacional e internacional. • Tratados comerciales Importación/ Exportación. • Inestabilidad política de la región y del país en general. • Protestas y Huelgas en contra del gobierno	➤ Lograr un posicionamiento efectivo en el mercado, con la aplicación de un plan estratégico adecuado a los requerimientos de la demanda ➤ Establecer un adecuado proceso de gestión de capital humano para la empresa. ➤ Elaborar estrategia de marketing con posicionamiento que refuerce ventajas competitivas.	➤ Analizar y optimizar todos los procesos internos de la empresa con el objetivo de captar y guiar todas las acciones de la compañía hacia las metas fijadas. ➤ Implementar mecanismos de evaluación, seguimiento, desarrollo y fortalecimiento del sistema de calidad de nuestros servicios y productos. ➤ Analizar la posibilidad de rotación del personal.

Cuadro 4.10. Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	Peso	Calificación PROMEDIA	Ponderación
1	Personal de la empresa con bastante experiencia	10,00%	4	0,4
2	Disponibilidad de sistemas de información, acorde con el puesto que ocupa (correo electrónico, teléfono, etc.)	5,00%	3,666666667	0,183333333
3	La empresa cuenta con medios de transporte (camionetas, montacargas, buses) para transportar diferentes equipos, herramientas y movilización de personal.	7,50%	3,333333333	0,25
4	Se cuenta con espacios amplios ventilados e iluminados en el área de producción.	7,50%	4	0,3
5	Se cuenta con un sistema de planeación empresarial que maneja todas las áreas de la empresa.	10,00%	3,666666667	0,366666667
6	Buena comunicación con los clientes.	5,00%	3,333333333	0,166666667
7	Buen clima laboral	5,00%	4	0,2
8	Puntualidad de los empleados	2,50%	3,666666667	0,091666667
N°	DEBILIDADES	Peso	Calificación Promedio	Ponderación
9	No se aplica lo definido en el manual de organización y funciones de la empresa.	5,00%	1	0,05
10	La empresa carece de área necesaria en sus instalaciones para la ubicación de sus productos finales.	2,50%	1,5	0,0375
11	En el ámbito de la capacitación del personal no se realiza un análisis previo adecuado por parte de la gerencia para asignar cursos, charlas, capacitaciones dependiendo del perfil de cada trabajador y el área en la que se desarrolla.	15,00%	1,25	0,1875
12	No existe un adecuado control y planeamiento de producción.	10,00%	1	0,1
13	Parte del activo fijo de la empresa (equipos de oficina) por la falta de programas de mantenimiento predictivo evidencian fallas en su funcionamiento normal.	2,50%	0,75	0,01875
14	En algunas ocasiones no hay buena comunicación entre los supervisores y los operarios.	2,50%	1	0,025
15	Posee una campaña publicitaria débil	10,00%	0,75	0,075
		100,00%	Media= 2,4611	2,4521

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.5. MATRIZ EFE

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION PROMEDIA	PONDERACION
1	Relaciones internacionales	15%	3	0,45
2	Leyes sobre el empleo	5%	2,5	0,125
3	Cambios Tecnológicos a través del tiempo	13%	3,5	0,455
4	Responsabilidad Social	6%	3,25	0,195
5	Cumplimiento legal de seguridad y salud ocupacional	10%	3,25	0,325
6	Índice de crecimiento del país sostenido	11%	2,75	0,303
7	Creciente inversión en la región	7%	2,5	0,175
	AMENAZAS	PESO	CALIFICACION PROMEDIA	PONDERACION
1	Competencia nacional e internacional	17%	3,25	0,5525
2	Tratados Comerciales Importación/Exportación	9%	3,5	0,315
3	Protestas y Huelgas en contra del gobierno	3%	2,5	0,075
4	Inestabilidad Política del país	4%	2,75	0,11
		100%	Media= 3,6389	3,0800

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.2. Variables para Matriz de evaluación de factores externos “MATRIZ EFE” (PESTE)

VARIABLES ECONOMICAS
Tratados Comerciales Importación/Exportación
Competencia nacional e internacional
Impuestos Nacionales
Índice de crecimiento del país sostenido
Creciente inversión en la región
VARIABLES SOCIALES, CULTURALES DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES
Problemas raciales
Actitud hacia la jubilación
Tasa de empleo
Responsabilidad social
Clima
VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS
Leyes sobre el empleo
Inestabilidad Política del país
Relaciones internacionales
Protestas y huelgas en contra del gobierno
Cumplimiento Legal de Seguridad y Salud Ocupacional
VARIABLES DEL AMBIENTE TECNOLÓGICO
Cambios tecnológicos a través del tiempo

Fuente: Elaboración Propia