

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

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



TESIS

“PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA UN INCREMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA MANUFACTURAS SAN FRANCISCO SRL. 2016”

Tesis presentado por el bachiller:

Curt William Mamani Vilca

Para optar por el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Arequipa - Perú

2016

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada a mi familia: A mi padre y a mi madre, por la paciencia y todo el amor que me siguen dando, a mi hermana menor por ser ejemplo en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme las fuerzas necesarias para poder superar todos los objetivos y metas trazadas, gracias a la fuerza espiritual que me das todos los días de mi vida, que sin ella no podría haber llegado a donde estoy.

Agradezco a mi familia entera, gracias a ellos pude desarrollar una mentalidad emprendedora de superar las adversidades, a nunca rendirse, a tener fe, a tener esperanza, y sobretodo que la familia siempre, siempre está para apoyarse.

Gracias por ser una familia muy especial.

Agradezco a la industria de redes de mercadeo, por darme la creencia de que no existen imposibles, gracias también al gran equipo de trabajo que se está generando, pero más que un equipo de trabajo son un gran grupo de amigos con los que puedo contar, gracias por permitirme ayudarlos en cada paso que estén dando.

Agradezco a la universidad por permitirme conocer a grandes maestros y a los amigos que con tanto esfuerzo logramos nuestro objetivo principal,

“SER INGENIEROS INDUSTRIALES” y orgullosos de serlo.

Gracias.

INTRODUCCION

Las micro y pequeñas empresas, suele cerrar o fracasar por diferentes razones y una de la principales razones son por descenso en sus ventas, toda empresa que manifieste un descenso de sus ventas, tendría que realizar un análisis de su organización y crear estrategias para poder hacer frente a esta situación.

La empresa Manufacturas San Francisco SRL. Está dedicada a la elaboración de hilados cardados en su mayoría de la lana, mezclas con otras fibras (alpaca, llama, sintético, etc.). La empresa cuenta con bastante tiempo en la industria textil brindando gran servicio a sus mercados, la comercialización de sus productos está dirigido a empresas nacionales, que algunas de estas exportan a mercados del exterior.

Para el análisis del descenso de sus ventas se tendrá que hacer un análisis de la situación actual de la empresa, seguida por el establecimiento de la visión y misión de la empresa componentes que guiaran el accionar de la organización. Luego, se desarrollara un análisis externo con finalidad de determinar la influencia de entorno a la organización, después un análisis interno orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.. De este modo, la evaluación externa e interna permite identificar las oportunidades, amenazas clave, fortalezas y neutralizar las debilidades.

Aplicando la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (FODA); la Matriz de interna externa, la Matriz de la gran estrategia y la Matriz Peyea se obtendrá la Matriz de decisión donde se adquiere las estrategias a desarrollar. Dado que, teniendo las estrategias que permitan el desarrollo competitivo de la empresa, se determinara las acciones que deban cumplir por cada una de las estrategias y también se determinara los costos de cada una de ellas. Al finalizar se hará un análisis de beneficio/costo cuantitativo y cualitativo. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis se plantea una propuesta de un plan estratégico para el incremento de ventas de la empresa Manufacturas San Francisco SRL. Se demuestra que a través de su ejecución e implementación, la empresa llegara a incrementar sus ventas actuales, ayudando también en su crecimiento organizacional.

Para realizar el plan estratégico se realizó un análisis interno y externo de la empresa que nos permitieron conocer los principales problemas de la empresa, Se realizó un análisis sobre el nivel de ventas desde el año 2013 hasta el 2016 en donde se determina que los ingresos de la empresa casi el 50% son para el mercado exterior, pero es solo un cliente y el resto para el mercado nacional.

Teniendo los datos brindados por los análisis previos se desarrolla un análisis FODA, que dio como resultado una lista de estrategias que permitirán a la empresa un aumento de ingresos en un 30% a 40% para los próximos 2 años, el aumento de productividad hasta un 80%, y por lo menos mantener al personal en una capacitación constante a un nivel de 90% a todo el personal aumentando la calidad de los productos y por último el aumento de nuevos mercados con nuevos productos.

Teniendo en cuenta que las ventas disminuyeron en el periodo 2013 al 2016, con un descenso en ventas de casi 3 millones a 2 millones, se realiza un pronóstico de ventas la tendencia es a la baja en los siguientes 2 años del 2016 al 2018, con un monto de 1 millón 300 mil, teniendo estos datos pronosticados se llega a plantear la implementación de las estrategias propuestas, Logrando obtener un nuevo pronóstico que indica una alza de 2 millones a 3 millones 900 mil generando una estabilidad para la empresa y lograr aumentar la ventas.

Al finalizar se realiza un análisis de Beneficio/Costo; donde permitió conocer la viabilidad de implementar las estrategias propuestas en la empresa.

ABSTRACT

In the present work of thesis a proposal of a strategic plan is proposed for the increase of sales of the company Manufacturas San Francisco SRL. It shows that through its execution and implementation, the company will increase its current sales, also helping in its organizational growth.

In order to carry out the strategic plan, we performed an internal and external analysis of the company that allowed us to know the main problems of the company. An analysis was made of the level of sales from 2013 to 2016 where it is determined that the income of The company almost 50% are for the foreign market, but it is only one customer and the rest for the domestic market.

Taking the data provided by the previous analyzes, a SWOT analysis was developed, which resulted in a list of strategies that will enable the company to increase revenues by 30% to 40% over the next 2 years, increase productivity to a 80%, and at least keep staff in constant training at a 90% level to all staff increasing the quality of products and finally increasing new markets with new products.

Taking into account that sales declined in the period from 2013 to 2016, with a decrease in sales of almost 3 million to 2 million, a sales forecast is made, the trend is downward in the next 2 years from 2016 to 2018, with An amount of 1 million 300 thousand, having these data forecasted, the implementation of the proposed strategies is reached, achieving a new forecast that indicates an increase from 2 million to 3 million 900 thousand, generating a stability for the company and to increase the Sales.

At the end of the analysis, a Profit / Cost analysis is performed; Where it allowed to know the feasibility of implementing the strategies proposed in the company.

INDICE GENERAL

1. CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Tipo del Problema de Investigación.....	2
1.1.3. Interrogantes Básicas	2
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	3
1.3.1. Justificación Económica	3
1.3.2. Justificación Profesional	4
1.3.3. Justificación Académica	4
1.3.4. Justificación Social	4
1.3.5. Campo, Área y Línea.....	4
1.4. VARIABLES E INDICADORES.....	5
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.6. ALCANCES.....	6
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?.....	6
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	6
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	6
1.7. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	6
1.7.1. Técnicas	6
1.7.2. Instrumentos	7
1.7.2.1. Entrevista.....	7
1.7.2.2. Cuestionario	7
1.7.2.3. Observación	8
1.7.3. Población.....	8
1.7.4. Estrategia	8
1.7.5. Criterios para el manejo de resultados	9
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10

2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.2.1.	<i>Terminología.....</i>	11
2.2.2.	<i>Método Canvas.....</i>	14
2.2.3.	ANALISIS EXTERNO	19
2.2.3.1.	Análisis PEST	20
2.2.3.2.	Análisis PORTER	21
2.2.4.	<i>Matriz de perfil competitivo (MPC).....</i>	22
2.2.5.	<i>Identificación del factor externo</i>	23
2.2.5.1.	Matriz EFE	23
2.2.6.	<i>Identificación del factor Interno.....</i>	25
2.2.6.1.	Diagnostico Interno de la empresa	25
2.2.6.2.	Capital Humano.....	26
2.2.7.	<i>Análisis y Matriz de posicionamiento FODA.....</i>	26
2.2.8.	<i>Matriz Interna Externa (IE).....</i>	28
2.2.9.	<i>Matriz de Factor Interno.....</i>	28
2.2.10.	<i>Matriz de Factor Externo.....</i>	29
2.2.11.	<i>Matriz Interna Externa.....</i>	29
2.2.12.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> 30	
2.2.13.	<i>Matriz de Decisión Estratégica.....</i>	32
2.2.14.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....</i>	32
2.2.15.	<i>Metodología de D'Alessio</i>	32
3.	CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL	38
3.1.	EMPRESA.....	38
3.1.1.	ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	38
3.1.2.	RUBRO.....	38
3.1.3.	MISION y VISION.....	39
3.1.4.	BREVE RESEÑA HISTORICA	39
3.1.5.	ORGANIGRAMA	40
3.1.5.1.	Gerente General.....	41
3.1.5.2.	Asesoría Contable	41
3.1.5.3.	Área de Producción	42
3.1.5.4.	Área Administrativa	42
3.1.6.	<i>Distribución del Personal en la Empresa</i>	43

3.1.6.1. Gerencia General	43
3.1.6.2. Área de producción	43
3.1.6.3. Área administrativa.....	43
3.1.6.4. Asesor contable.....	43
3.1.7. PROCESO PRODUCTIVO.....	43
3.1.8. Instalaciones y Equipos	46
3.1.8.1. Equipos.....	46
3.1.8.2. Instalaciones.....	48
3.2. DESCRIPCION CANVAS.....	48
3.2.1. SEGMENTO DE CLIENTES.....	49
3.2.2. SEGMENTO DE VALOR.....	49
3.2.3. CANALES.....	49
3.2.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	49
3.2.5. INGRESOS.....	50
3.2.6. RECURSOS CLAVE.....	50
3.2.7. ACTIVIDADES CLAVE.....	50
3.2.8. ASOCIACIONES CLAVE.....	50
3.2.9. ESTRUCTURA DE COSTES.....	50
3.3. ANALISIS CANVAS.....	51
3.3.1. SEGMENTO DE CLIENTES.....	51
3.3.2. SEGMENTO DE VALOR.....	53
3.3.3. CANALES.....	55
3.3.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	57
3.3.5. INGRESOS.....	58
3.3.6. RECURSOS CLAVE.....	58
3.3.7. ACTIVIDADES CLAVE.....	60
3.3.8. ASOCIACIONES CLAVE.....	61
3.3.9. ESTRUCTURA DE COSTES.....	62
3.4. ANALISIS EXTERNO.....	64
3.4.1. ANALISIS PESTA.....	64
3.4.1.1. Político.....	65
3.4.1.2. Económico.....	67
3.4.1.3. Social.....	68
3.4.1.4. Tecnológico	69

3.4.1.5. Ambiental.....	69
3.4.2. ANALISIS PORTER.....	70
3.4.2.1. El poder de negociación de los clientes	70
3.4.2.2. El poder de negociación de los proveedores.....	72
3.4.2.3. Amenaza de los productos sustitutos:	73
3.4.2.4. La amenaza de los competidores potenciales.....	74
3.4.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	75
3.4.4. MATRIZ EFE	77
3.5. ANALISIS INTERNO	79
3.5.1. ANALISIS DE PROCESOS	79
3.5.2. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO.....	83
3.5.2.1. Características trabajador - Puesto	83
3.5.2.2. Análisis de resultados del test de motivación	85
3.5.3. ANALISIS DE RECURSOS	96
3.5.4. ANALISIS DE VENTAS	98
3.5.5. MATRIZ EFI.....	104
4. CAPITULO IV PROPUESTA ESTRATEGICA.....	107
4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	107
4.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO (1 - 2 AÑOS).....	107
4.1.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (2 - 5 AÑOS).....	107
4.2. MISION Y VISION PROPUESTO	108
4.2.1. MISION.....	108
4.2.2. VISION	108
4.3. MATRIZ FODA	108
4.3.1. Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....	110
4.3.2. MATRIZ INTERNA EXTERNA.....	112
4.3.3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE).....	114
4.3.4. MATRIZ PEYEA	116
4.4. ANALISIS DE ESTRATEGIAS	118
4.4.1. LA MATRIZ DE DECISIÓN.....	119
4.4.2. LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE).....	121
4.4.3. METAS DE LAS ESTRATEGIAS.....	123
4.5. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	124

4.5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	124
4.5.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	127
4.5.1.2. Perspectiva Interna.....	128
4.5.1.3. Perspectiva de Clientes.....	129
4.5.1.4. Perspectiva Financiera	130
4.5.2. PLAN DE CAPACITACIONES.....	131
4.5.2.1. PLAN MOTIVACIONAL	131
4.5.2.2. ACTIVIDADES MATERIALES.....	136
4.5.2.3. PROPUESTA PARA EVALUAR AL TRABAJADOR DEL MES.....	138
4.5.2.4. PLAN DE CAPACITACIONES.....	140
4.5.2.5. COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA	141
4.5.3. MEJORAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.....	141
4.5.3.1. Puesta en marcha las maquinarias del Área de Preparación	142
4.5.3.2. Puesta en marcha el Área de Cardado	146
4.5.3.3. Puesta en marcha el Área de Hilado	150
4.5.3.4. Costo total de la estrategia	154
4.5.4. BUSCAR NUEVOS MERCADO EMERGENTES	155
4.5.4.1. Demanda de la lana	157
4.5.4.2. Características del consumidor	161
4.5.4.3. Actividades para buscar mercados Emergentes	163
4.5.4.4. Costo total de la estrategia.....	165
4.5.5. ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE CREAR PRODUCTOS SINTÉTICOS	
166	
4.5.5.1. Actividades para crear productos sintéticos	170
4.5.5.2. COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA	171
4.5.6. INVERTIR EN MAQUINARIA DE MAYOR TECNOLOGÍA.....	171
4.5.6.1. Máquina de preparación para la tejeduría:	172
4.5.6.2. Máquina de tejeduría.....	173
4.5.6.3. Costo total de la inversión	174
4.5.7. CREACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA EMPRESA	175
4.5.7.1. Misión	175
4.5.7.2. Visión.....	175
4.5.7.3. Principios y Valores	175
4.5.7.4. Organigrama Propuesto	176

4.5.7.5. Funciones del departamento de marketing de Manufacturas San Francisco SRL	177
4.5.7.6. Costo total de la creación del área de marketing.....	179
4.5.8. PLAN DE MARKETING PARA LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS...	179
4.5.8.1. Producto	179
4.5.8.2. Precio	181
4.5.8.3. Plaza	181
4.5.8.4. Promoción	182
4.5.8.5. Costo del plan de marketing.....	182
4.6. ESTIMADO VENTAS	183
4.7. ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO	187
4.7.1. Costo de la propuesta.....	187
4.7.2. Beneficios de la Propuesta	188
4.7.2.1. Beneficios Cualitativos	189
4.7.2.2. Beneficios Cuantitativos	190
4.8. ANALISIS CANVAS ESTIMADO	191
4.8.1. SEGMENTO DE CLIENTES.....	191
4.8.2. SEGMENTO DE VALOR.....	193
4.8.3. CANALES.....	195
4.8.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	196
4.8.5. INGRESOS.....	197
4.8.6. RECURSOS CLAVE.....	197
4.8.7. ACTIVIDADES CLAVE.....	199
4.8.8. ASOCIACIONES CLAVE.....	199
4.8.9. ESTRUCTURA DE COSTES.....	199
4.8.10. CANVAS ESTIMADO.....	200
CONCLUSIONES.....	203
RECOMENDACIONES	205
BIBLIOGRAFÍA.....	206
ANEXOS	208

INDICE DE CUADROS

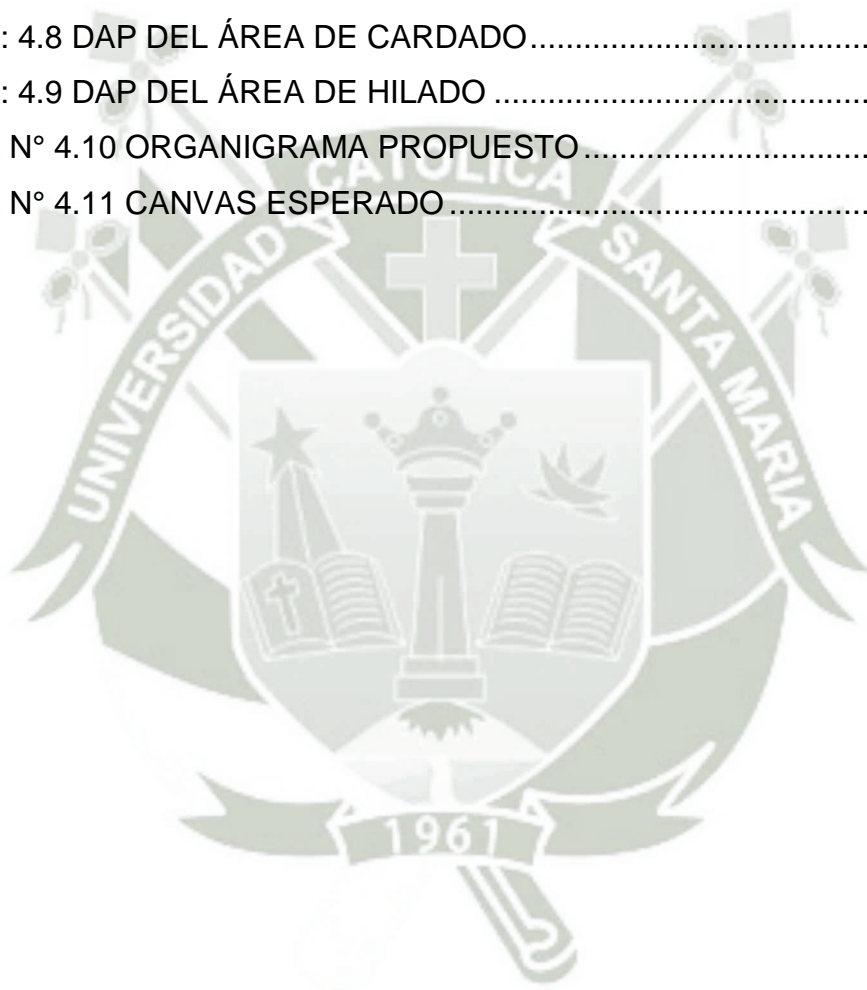
CUADRO: 1.1 VARIABLES	5
-----------------------------	---

CUADRO: 2.2. MATRIZ DE FACTOR INTERNO	28
CUADRO: 2.3. MATRIZ DE FACTOR EXTERNO.....	29
CUADRO: 3.4 EQUIPOS DE LA EMPRESA.....	47
CUADRO: 3.5. INSTALACIONES DE LA EMPRESA.....	48
CUADRO: 3.6 SEGMENTO DE CLIENTES	51
CUADRO: 3.6 SEGMENTO DE VALOR	54
CUADRO: 3.7. CANALES	56
CUADRO: 3.8. RELACIÓN CON LOS CLIENTES	57
CUADRO: 3.9. INGRESOS	58
CUADRO: 3.10. RECURSOS CLAVE	59
CUADRO: 3.11. ACTIVIDADES CLAVE	60
CUADRO: 3.12. ASOCIACIONES CLAVE	61
CUADRO: 3.13. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	62
CUADRO: 3.15 MPC	76
CUADRO: 3.16 MATRIZ EFE.....	78
CUADRO: 3.17 PROCESOS A ANALIZAR.....	82
CUADRO: 3.18 ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO	84
CUADRO: 3.19 MATRIZ DE DETECCIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	95
CUADRO: 3.20 ANÁLISIS DE RECURSOS.....	97
CUADRO: 3.21 VENTAS POR CLIENTES 2013.....	99
CUADRO: 3.22 VENTAS POR CLIENTES 2014.....	100
CUADRO: 3.23 VENTAS POR CLIENTES 2015.....	101
CUADRO: 3.24 VENTAS POR CLIENTES 2016.....	102
CUADRO: 3.25 RESUMEN DE VENTAS ANUALES	103
CUADRO: 3.26 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .	105
CUADRO: 4.27.MATRIZ FODA.....	109
CUADRO: 4.28.MATRIZ CAME	111
CUADRO: 4.29.MATRIZ PEYEA.....	117
CUADRO: 4.30.MATRIZ DE DECISIÓN.....	120
CUADRO: 4.31.MATRIZ MCPE	122
CUADRO: 4.32.METAS DE LAS ESTRATEGIAS	124
CUADRO: 4.33.PERSPECTIVA INTERNA	127
CUADRO: 4.34.PERSPECTIVA INTERNA	128
CUADRO: 4.35.ESTRATEGIA DE PERSPECTIVA DE CLIENTE	129

CUADRO: 4.36. ESTRATEGIA DE PERSPECTIVA FINANCIERA.....	130
CUADRO: 4.37 COSTOS.....	141
CUADRO: 4.38 CANTIDAD DE MÁQUINA Y CANTIDAD DE OPERARIOS	154
CUADRO: 4.39 COSTO DE ESTRATEGIA.....	154
CUADRO: 4.40. COSTO TOTAL.....	165
CUADRO: 4.41.COSTO TOTAL.....	171
CUADRO: 4.42.COSTO TOTAL.....	174
CUADRO: 4.43.COSTO TOTAL.....	179
CUADRO: 4.44.COSTO TOTAL.....	183
CUADRO: 4.45. VENTAS ANUALES	183
CUADRO: 4.46. VENTAS FUTURAS.....	184
CUADRO: 4.46. VENTAS.....	185
CUADRO: 4.47. VENTAS FUTURAS.....	186
CUADRO: 4.47 COSTO GLOBAL POR ESTRATEGIA.....	188
CUADRO: 4.48 BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	189
CUADRO: 4.49 BENEFICIO	190
CUADRO: 4.50 SEGMENTO DE CLIENTES	192
CUADRO: 4.51 SEGMENTO DE VALOR.....	194
CUADRO: 4.52. CANALES	195
CUADRO: 4.53. RELACIÓN CON LOS CLIENTES	196
CUADRO: 4.54. INGRESOS	197
CUADRO: 4.55. RECURSOS CLAVE	198
CUADRO: 4.56. ACTIVIDADES CLAVE	199
CUADRO: 4.57. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	200

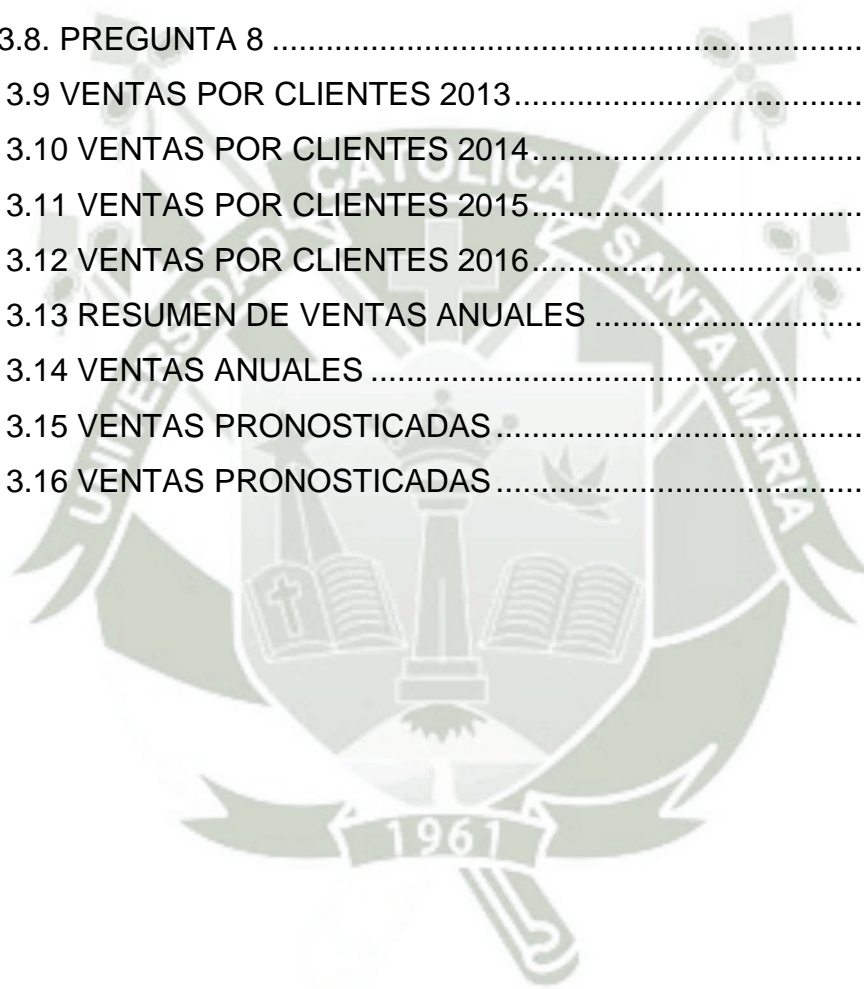
INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N°2.1. LIENZO DE MODELOS DE NEGOCIO	19
ESQUEMA N° 3.2 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	40
ESQUEMA N° 3.3 PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA	44
ESQUEMA 3.4 ANÁLISIS CANVAS.....	63
ESQUEMA: 3.5 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO.....	80
ESQUEMA N° 4.6 MAPA DE ESTRATEGIAS.....	126
ESQUEMA: 4.7 DAP DEL ÁREA DE PREPARACIÓN.....	143
ESQUEMA: 4.8 DAP DEL ÁREA DE CARDADO.....	147
ESQUEMA: 4.9 DAP DEL ÁREA DE HILADO	151
ESQUEMA N° 4.10 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	176
ESQUEMA N° 4.11 CANVAS ESPERADO.....	201



INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 3.1. PREGUNTA 1	87
GRAFICO 3.2. PREGUNTA 2	88
GRAFICO 3.3. PREGUNTA 3	89
GRAFICO 3.4. PREGUNTA 4	90
GRAFICO 3.5. PREGUNTA 5	91
GRAFICO 3.6. PREGUNTA 6	92
GRAFICO 3.7. PREGUNTA 7	93
GRAFICO 3.8. PREGUNTA 8	94
GRÁFICO: 3.9 VENTAS POR CLIENTES 2013.....	99
GRÁFICO: 3.10 VENTAS POR CLIENTES 2014.....	100
GRÁFICO: 3.11 VENTAS POR CLIENTES 2015.....	101
GRÁFICO: 3.12 VENTAS POR CLIENTES 2016.....	102
GRÁFICO: 3.13 RESUMEN DE VENTAS ANUALES	103
GRÁFICO: 3.14 VENTAS ANUALES	184
GRÁFICO: 3.15 VENTAS PRONOSTICADAS.....	185
GRÁFICO: 3.16 VENTAS PRONOSTICADAS.....	186



INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N°2.1. FUERZAS COMPETITIVAS	22
IMAGEN: 2.2 MATRIZ INTERNA EXTERNA.....	29
IMAGEN: 2.3 MATRIZ PEYEA	30
IMAGEN: 2.4 MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATEGICO.....	33
IMAGEN: 2.5 VISUALIZACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	34
IMAGEN: 4.6. MATRIZ IE.....	113
IMAGEN: N° 4.7. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA PARA EL SECTOR DE MANUFACTURA SAN FRANCISCO.....	114
IMAGEN N°4.8. ESTRATEGIAS SEGÚN LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA “MANUFACTURAS SAN FRANCISCO S.R.L.” EN LA MATRIZ DE LA GRAN.....	115
IMAGEN N° 4.9 MATRIZ PEYEA	118
IMAGEN N° 4.10 MAPA DE ESTRATEGIA.....	125
IMAGEN N° 4.10 REVISIÓN DEL RENDIMIENTO	139
IMAGEN N° 4.11 VENTAS MINORISTAS.....	158
IMAGEN N° 4.12 CONSUMO DE LANA PARA VESTIMENTA.....	158
IMAGEN N° 4.13 COMERCIO MUNDIAL EN VESTIMENTA DE LANA.....	160
IMAGEN N° 4.14 OPORTUNIDADES COMERCIALES CON EL EFTA.....	161
IMAGEN N° 4.15 EXPORTACIONES HACIA EL EFTA	162
IMAGEN N° 4.16 EXPORTACIONES HACIA EL EFTA	163
IMAGEN N° 4.17 COSTOS DE PERUMODA.....	164
IMAGEN N° 4.18 PRODUCCIÓN DE LAS INDUSTRIAS.....	168
IMAGEN N° 4.19 IMPORTACIÓN DE SINTÉTICOS DEL PAÍS.....	169
IMAGEN N° 4.19 EXPORTACION DE SINTÉTICOS DEL PAÍS.....	169
IMAGEN N° 4.20 PROCESO TEXTIL	172
IMAGEN N° 4.21 FILETA	172
IMAGEN N° 4.22 URDIDORA	173
IMAGEN N° 4.23 TELARES	173
IMAGEN N° 4.24 MANTAS DE LANA	180
IMAGEN N° 4.25 MANTAS DE LANA	180
IMAGEN N° 4.26 MANTAS DE LANA	181

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del Problema

“La empresa Manufacturas San Francisco SRL presenta un descenso en sus ventas y no cuenta con planes estratégicos para poder afrontarla”, la cual hace que sea menos competitiva contra otras empresas textiles. Por esta razón fuerza a la elaboración de un estudio, haciendo uso de diferentes herramientas para diseñar un planeamiento estratégico para obtener objetivos a corto, mediano o largo plazo esta dependerá de las metas que propondrá la empresa que podría ser una oportunidad competitiva frente a las empresas manufactureras textiles a nivel nacional.

La empresa se encuentra con una reducción considerable en sus ventas en los últimos años, no tiene un plan de acción contra competencias directas (empresas informales) y la falta de acceso a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, esto se debe a un conjunto de limitaciones, en este caso falta de confianza en la creación de nuevos productos y dificultades de carácter estructural dentro de la empresa. falta de compromiso del personal para el desarrollo de la empresa juntamente con las escasa mano de obra capacitada en la región puno, la empresa también tiene una contabilidad deficiente (costos mal determinados, falta de estados financieros reales y no contar con información oportuna para la toma de decisiones) esto implica realizar una análisis interno, externo y plantear estrategias que mejorarían la organización de la empresa en las áreas administrativas y en las áreas de producción, proponiendo también reducción de costos de producción, mejorando la eficiencia de la empresa y aumentar los niveles de ventas.

1.1.2. Tipo del Problema de Investigación

La investigación será de tipo “no experimental” ya que se realizara sin manipular las variables. Lo que se hará en la investigación “no experimental” es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural y más cercano a la realidad, para después poder analizarlos

La investigación se caracterizara por ser “descriptiva” porque al inicio se hará una descripción actual del objeto de investigación; indicando la situación de la empresa, además se detallara la recolección de datos mediante métodos cualitativos y cuantitativos.

También tendrá un análisis de carácter “explicativo”, ya que con lo diagnosticado se conocerá el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de las relaciones causa-efecto. Mediante la prueba de hipótesis se indicaran los resultados y conclusiones y proponer el plan estratégico para la empresa en investigación.

1.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuáles son las variables que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa?
- ¿Cuál deberá ser el tipo de plan estratégico integral para la empresa que permita mejorar su competitividad?
- ¿Cuál será la estimación de ventas en base a la propuesta?
- ¿Cuál será el costo beneficio de la propuesta?

1.2. Objetivos del Estudio

1.2.1. Objetivo General

Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa con el fin de realizar un Plan Estratégico para incrementar las ventas de la empresa Manufacturas Sanfrancisco SRL.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa para identificar su situación actual.
- Analizar los niveles de ventas y servicios de la empresa.
- Proponer el plan estratégico integral para la empresa y mejorar su competitividad.
- Determinar la estimación de ventas en base a la propuesta
- Analizar el costo – beneficio de la propuesta.

1.3. Justificación del Estudio

1.3.1. Justificación Económica

Con el siguiente estudio se propone un plan estratégico para la empresa, con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad, reduciendo costos operativos, centrándose en el aumento de ventas para la obtención de mayor utilidad y generar el crecimiento sostenible de la empresa Manufacturas San Francisco SRL.

1.3.2. Justificación Profesional

Si se realiza esta propuesta profesionalmente ayudare a la empresa Manufacturas San Francisco SRL a su crecimiento y desarrollo de la misma, haciéndola más competitiva y generar más oportunidad dentro de la industria textil.

1.3.3. Justificación Académica

Al hacer este estudio aplicare los conocimientos adquiridos durante cinco años de la carrera profesional de ingeniería industrial, elaborando un plan estratégico en una empresa manufacturera poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica.

1.3.4. Justificación Social

Socialmente al aplicar el plan estratégico, se dará a conocer la existencia de una empresa manufacturera textil sólida y consolidada con altos niveles de calidad y sobre todo competitiva, esto ayudara a crear más empleos y fomentar el desarrollo de la Región Puno.

1.3.5. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Empresarial

Área : Gestión Estratégica

Línea : Optimización

1.4. Variables e Indicadores

Cuadro: 1.1 Variables

	Sub-Variable	Indicadores	Instrumentos y Técnicas
Variable Independiente (Propuesta de Plan Estratégico)	Identificación básica, Visión – Misión	Metas - Objetivos	Técnica: Observación documental. Instrumento: Estadísticas.
	Análisis Externo	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales	
	Análisis Interno	Organización Administrativa Datos Internos: Producción, Contables, Financieros , etc.	Técnica: Observación y Análisis documental.
Variable Dependiente (Identificación y formulación de estrategias para el incremento de ventas)	Participación	Estructura del mercado	Técnica: Análisis de información. Instrumento: Matrices EFI, EFE, FODA, Perfil competitivo.
	Eficiencia	Rentabilidad, Productividad, Estándar de calidad	
	Capacidad	Nivel de desempeño operacional Coordinación y plan de acción.	

Fuente: Elaboración Propia

1.5. Hipótesis

Dado que al realizar un plan estratégico, es posible que se logren incrementar las ventas en la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L.

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Proponer un plan estratégico de acuerdo a un análisis, diagnóstico de la situación actual de la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L., posteriormente desarrollar el plan estratégico que logre incrementos económicos, productivos y posicionamiento de la empresa en el Mercado

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El estudio se realizara en la empresa Manufacturas San Francisco, que posee un local de producción ubicado en carretera salida Lampa km 5 en la ciudad de Juliaca – Puno y otro local de ventas ubicado en la Av. Ferial N° 601 Juliaca – Puno.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Para poder realizar todo el estudio se tomara en cuenta la recolección de datos y el análisis de toda la información disponible por la empresa, que llevara a cabo un tiempo de 6 meses.

1.7. Levantamiento de Información

1.7.1. Técnicas

Con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de datos posibles y extraer de ellos la información necesaria para la investigación del problema objeto de estudio, se utilizaran instrumentos como los cuestionarios, entrevistas, inspección de registros (Revisión en Campo) y observación. Estas técnicas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Entonces, para tener una visión más amplia del funcionamiento de los instrumentos para la recolección de datos, estos serán explicados brevemente.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Entrevista

La entrevista estará dirigida a las personas directamente relacionadas a la producción en campo y a la comercialización.

Se realizaran entrevistas escritas, tomando como entrevistados a personas con diferentes cargos, tales como Operadores de Equipos, Área Administrativa, Gerencia y Área de ventas.

Este método se utilizara para obtener un diagnostico general de la visión que tiene el personal acerca de la gestión que se realiza actualmente, ya que ellos como protagonistas del trabajo conocen el proceso en su totalidad, así como también las mejoras que podrían implementarse y las debilidades que se tienen.

La entrevista se realizara a través de cuestionarios que se detallan a continuación. Se sabe que este medio de recolección de datos presenta información imprecisa, Pero se utilizara solo con el fin de obtener una visión general del estado de la gestión de mantenimiento actual.

1.7.2.2. Cuestionario

Es clave acotar que este debe diseñarse con sumo cuidado para que tengan la utilidad que se espera.

Cuestionario Cerrado

Se diseñara un cuestionario que será utilizado como auditoria interna de mantenimiento con el fin de saber cuáles son los puntos a mejorar en el Área de producción, Área administrativa, Área de Ventas.

Otro objetivo de este cuestionario es determinar si es que actualmente se requiere la implementación de otro tipo de gestión, desde el punto de vista operativo y de administración, dependiendo de la visión que tienen las personas entrevistadas en relación con el método actual.

1.7.2.3. Observación

Se realizaran observaciones a las personas en su ambiente de trabajo, la observación tiene una amplia aceptación científica. Los ingenieros industriales, sicólogos y sociólogos utilizan con mucha frecuencia esta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades laborales y como miembros de una empresa u organización. El propósito de la organización es variado; permite analizar y determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, donde se hace y porque se hace.

1.7.3. Población

Para la investigación se tomara como población a todas las personas involucradas con la empresa como colaboradores, clientes, posibles clientes, competencia y proveedores.

1.7.4. Estrategia

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se

requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.¹

1.7.5. Criterios para el manejo de resultados

Con respecto a la información tratada, que se presentara en forma de gráficos, tablas, cuadros y/o resúmenes, se realizara un análisis para poder obtener apreciaciones objetivas acerca del problema.

Estas apreciaciones se usaran como premisas para contrastar nuestra hipótesis global y así obtener una base para poder formular nuestra conclusión general.

Las conclusiones fundamentaran las recomendaciones de esta investigación.

Los resultados obtenidos serán esenciales para su posterior análisis, es por eso que estos tendrán que ser tomados con cuidado y llevados a análisis utilizando métodos que permitan entender la situación actual, y en consecuencia poder generar un planeamiento estratégico que cumpla con los objetivos propios del área de mantenimiento de la Empresa.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

- Se encontraron algunos trabajos de investigación relacionados:

Se encontró una formulación de plan estratégico del año 2011 llamado “Formulación de un Plan estratégico de la empresa GlobalNET para el logro de mejoras competitivas.” Autores: Dianna Reyes Poveda y Astrid María Celin Orozco, Carrera profesional de Ingeniería de Sistemas

El trabajo de investigación consiste en diseñar y llevar a cabo la planeación estratégica de un plan de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr GlobalNET en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir sostenibilidad y desarrollo.

Este plan estratégico debe considerar los fenómenos de agresiva competencia manifestados en la proliferación de empresas que prestan el mismo servicio, para esto se utilizarán los conceptos de administración estratégica FRED R, David.²

- Se encontró trabajos relacionados de la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

Gutiérrez Ávila, Gonzalo Félix, (2014) con el título de “Plan Estratégico para una microempresa dedicada a la producción y distribución de libros escolares” programa de Ingeniería Industrial.

² Daianna Reyes (2011): <http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico>. Cali, Colombia

La tesis trata de elaborar un plan estratégico para la microempresa nombrada, donde se planteen objetivos y se diseñen estrategias que busquen aprovechar oportunidades del mercado, elevar la competitividad y mejorar a productividad de una micro empresa dedicada a la producción y distribución de textos escolares, con la finalidad de desarrollar estrategias funcionales con la presentación de un plan operativo y plan financiero que permite demostrar las viabilidad del plan estratégico propuesto.

- Carrasco Bedoya Jhonatan; Fraselle Reynoso, Roberto (2009) con el título de “Plan estratégico para la exportación de maíz morado a EEUU” programa de Administración de empresas.

La tesis consiste en realizar una propuesta de exportación de un producto con valor agregado con procesos eficientes, fomentar la producción del maíz morado con altos índices de calidad y en forma sostenible, ya que el mercado objetivo es EEUU que generar oportunidades de obtener ingresos rentables y una mejora en la calidad de vida los individuos comprometidos en este caso productores y exportadores. Creando alianzas estratégicas entre los actores en el sector productivo (productores, exportadores y gobierno); así como, desarrollar estrategias defensivas para el producto y desarrollo de mercado

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Terminología

- Propuesta

Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo.³

³ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L

- **Gestión**

Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. Dirección Administración de una empresa, negocio, etc.⁴

- **Plan estratégico**

Un plan estratégico es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto de la empresa. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.

El plan estratégico contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal. Asimismo, puede estar en una servilleta o en su cabeza, o puede simplemente ser una lista de tareas pendientes. Si se les pregunta a los propietarios de negocios o empresarios promedio si tienen un “plan”, todos dirían una perspectiva general de sus metas principales.

Metas + Investigación + estrategia = Plan estratégico

Una meta solo revela su propósito o el lugar en el cual usted espera acabar. Un plan formal detalla la fórmula exacta que se necesita desarrollar para conseguir metas fundamentales.⁵

- **Identificación de problema**

El formulador deberá identificar el problema que da origen a la idea de proyecto. Para ello, el problema deberá formularse como un estado negativo, que afecta a una determinada población, y no como la falta de una solución.

En la situación analizada pueden visualizarse varios problemas, sin embargo, es necesario enfocarse en el problema principal, estableciendo las causas que lo originan y los efectos que produce.

⁴ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

⁵ Greg Balanko – Dickson (2008). Como preparar un plan exitoso. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

El problema puede ser identificando a través de las siguientes acciones:

a) Observación de la realidad: apreciación de situaciones o hechos que no son deseados y provocan efectos negativos en la sociedad

b) Detectar disfuncionalidades en las intervenciones sociales existentes: cuando algún programa o proyecto realizado previamente no ha logrado los objetivos buscados.

c) Contrastar la situación a analizar respecto a niveles habituales, normales o estándares. Esto implica utilizar referencias de variables económicas, sociales, productivas u otras. Estas referencias pueden estar dadas por: niveles promedio a nivel nacional o regional, estándares definidos por políticas sectoriales o regionales, acuerdos tomados con organismos internacionales, entre otros.

Las fuentes de información que permiten respaldar el problema identificado pueden ser: revisión de estudios existentes, aplicación de cuestionarios y/o entrevistas a los afectados o autoridades relacionadas al tema, consulta a expertos.

La identificación del problema debe concluir con una definición literal de éste. Junto con ello, se deberá identificar las variables contenidas en esta definición, precisando qué se entiende por cada una de ellas y cuáles son las dimensiones y magnitudes relacionadas.

Esto permitirá que el problema sea entendido de igual forma por todos los actores involucrados.⁶



⁶ <http://proyectos.ingenotas.com/2010/12/identificacion-del-problema.html>

- **Formulación estratégica**

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este concepto es importante porque servirán los estrategias para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.⁷

- **Ventas**

Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador.⁸

2.2.2. Método Canvas

¿Qué es el método canvas?

El método canvas de modelo de negocio es una herramienta nueva, que en año 2010 se publicó gracias al libro "Generación de modelos de negocio" escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Esta herramienta comenzó a integrarse entre los más visionarios, revolucionarios y retadores que querían desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro. Hoy en día

⁷ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997

⁸ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., (2005) Pág. 340

la utilizan tanto startups como empresas consolidadas para construir e innovar en los modelos de negocio. Es una herramienta muy empleada, por ejemplo cuando se trabaja con metodologías Lean Startup.

El canvas de modelo de negocio, se divide en nueve módulos:

Segmento de Clientes: Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente

Propuesta de valor: Trata del “pain statement” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes

Canales de distribución: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.

Relaciones con los clientes: Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de hacerlo tangible. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes

Fuentes de ingresos: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente

Recursos claves: Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad

Actividades clave: Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,)

Alianzas Claves: Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios.

Estructura de costes: Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable

¿Para qué sirve el método canvas?

Es una herramienta estrella para reflexionar y analizar sobre todos los aspectos (9 módulos) relacionados con un modelo de negocio.

Los principales beneficios de utilizar esta herramienta son:

- Es muy práctico: permiten modificar diferentes aspectos a medida que vas avanzando en su análisis y testando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad de tu negocio.
- Es muy intuitivo y divertido: Imprime el canvas de modelo de negocio en tamaño XL y trabaja con post-its y rotuladores de colores.
- Te permite trabajar en equipo: Cuelga el lienzo en la pared y haz que este visible para todos. Retira las mesas y trabaja en grupo de una manera muy interactiva y dinámica.
- Visual: Te permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran tu modelo de negocio. Deja expuesto el lienzo una vez terminado el análisis, para que todos los miembros tengan clara la visión global de la empresa de un simple vistazo.

¿Cuáles son los pasos a seguir?

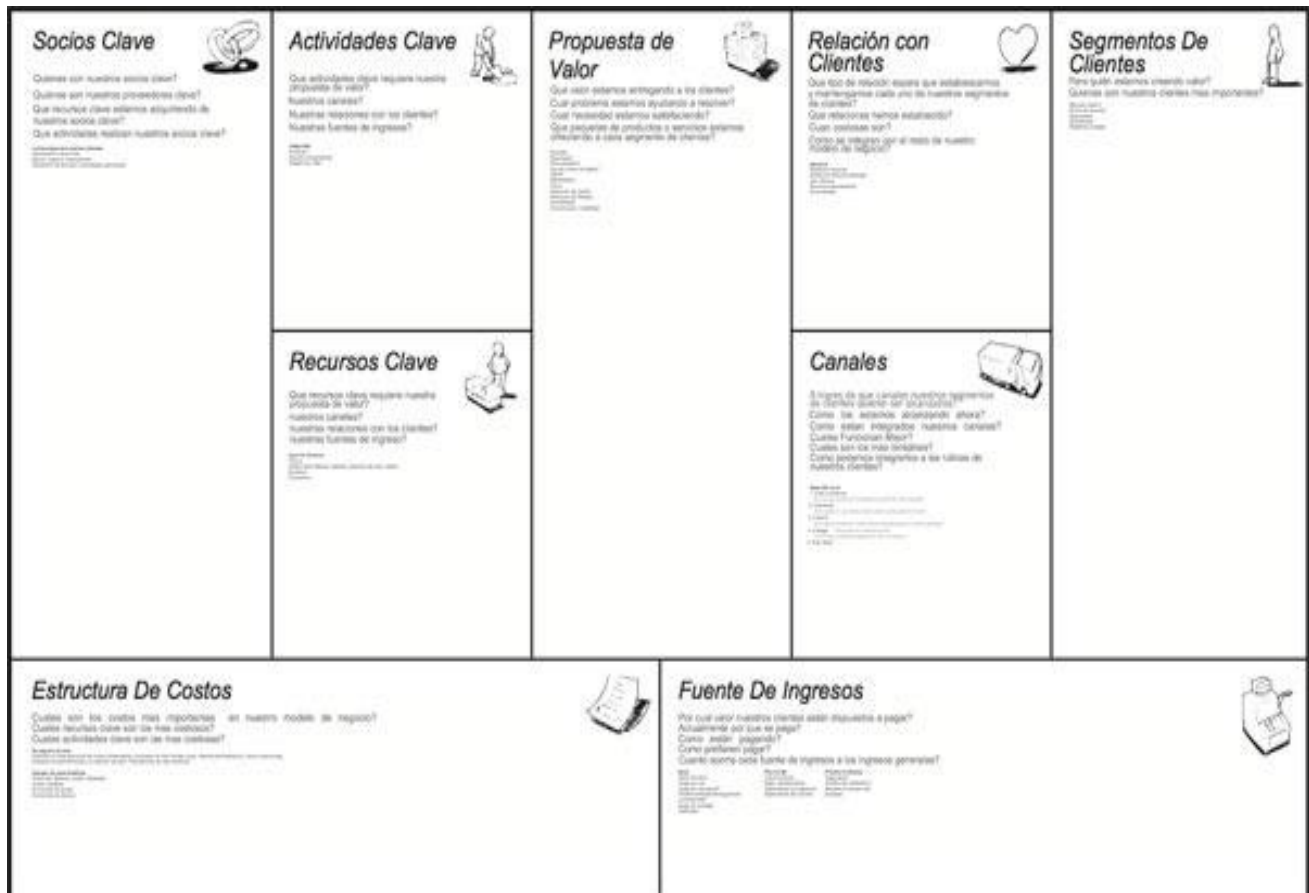
- **Paso 1:** Imprimir el lienzo en tamaño XL y pegarlo en una pared, que este visible para todos. Coger post-its y rotuladores de colores. Utiliza un post-its para reflejar una idea, un concepto o una característica. Esta manera de trabajar te permitirá modificar todo lo que tú quieras, mover post-its, quitar, añadir, o cambiar a medida que vayas avanzado en el análisis.

- **Paso 2:** Centrarse en la parte derecha del canvas de modelo de negocio y reflexionar sobre.
 1. **Segmento de clientes:** para determinar tu nicho de mercado preguntarse a quien creas valor. Para analizar este bloque existen lienzos de trabajo específicos que explicaremos en otros post como el lienzo de propuesta de valor, el lienzo de persona o los conocidos mapas de empatía.
 2. **Propuesta de valor:** Para definir tu propuesta de valor es crítico saber qué problema ayudas a solucionar a tus clientes.
 3. **Canales:** Identifica cual va ser el medio por el que vas a hacer llegar la propuesta de valor a tu segmento de clientes objetivo.
 4. **Relación con clientes:** Reflexiona sobre cuál va ser tu relación con los clientes. Donde empieza y donde acaba esta relación.
 5. **Flujo de ingresos:** Tienes que tener claro cómo vas a ganar dinero. Al principio pon todas las opciones que se te ocurran y posteriormente testear como y cuando está dispuesto a pagar tu cliente objetivo (venta de activos, suscripción, publicidad, etc.)

- **Paso 3:** Una vez conozca el entorno de tu compañía, adapta los bloques internos del lienzo de modelo de negocio, para aportar la “propuesta de valor” detectada de la mejor manera posible; crea alianzas con los agentes necesarios, centrarse en las actividades nucleares de tu negocio y piensa que necesitas y cuál es la estructura de costes. Es decir, analizar:
 1. **Recursos clave:** ¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.
 2. **Actividades clave:** Cuales son las actividades nucleares para tu empresa. Es importante tener claro este bloque porque es a lo que se dedicara tu empresa, el resto, lo que aporta menos valor, podrás subcontratarlo.
 3. **Asociaciones Clave:** Enumera los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores, etc.)
 4. **Estructura de costes:** Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, reflexiona sobre los costos que tiene la empresa.⁹

⁹ <http://innokabi.com/download-view/lienzo-de-modelo-de-negocio/>

Esquema N°2.1. Lienzo de Modelos de negocio



Fuente: <http://ciberopolis.com> ¹⁰

2.2.3. ANALISIS EXTERNO

La importancia del análisis del entorno externo se debe reflejar en los resultados de las decisiones que sean tomadas por la empresa, esto determinará la participación de la empresa en el mercado y el nivel de crecimiento de la misma, es decir, la aceptación del producto servicio que se ofrecen en el ambiente. Le permitirá establecer la misión de su empresa y poder diseñar las estrategias que harán posible el logro de sus objetivos y metas adaptándose a los cambios y alteraciones del mercado.

¹⁰ <http://ciberopolis.com/wp-content/uploads/2011/08/Modelo-de-negocios-canvas-lienzo.png>

Actualmente las empresas interactúan en un ambiente muy cambiante y dinámico, y estas nuevas condiciones deber ser tomadas en cuenta para los procesos de toma de decisiones.

2.2.3.1. Análisis PEST

2.2.3.1.1. Factor Político

El enfoque político- económico de un país denota influencia o efecto en las empresas, pues impone controles, limitaciones o restricciones a las actividades de las mismas reglas para su constitución, conducción y funcionamiento.

2.2.3.1.2. Factor Económico

Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

2.2.3.1.3. Factor Social

El factor social afecta directamente el comportamiento de las personas en una comunidad e indirectamente a las empresas que compiten en el mercado. Hoy en día la orientación hacia el cliente y al servicio, que reina en las tendencias gerenciales modernas, hace que estas variables cobren tremenda importancia.

2.2.3.1.4. Factor Tecnológico

La innovación en el desarrollo de los procesos, en la manera de gestionar una empresa, en la manera de relacionarse con el entorno, en la forma de vender, comprar y obtener información marca ahora la diferencia entre una empresa y otra.

La tecnología no es una moda, es una respuesta de la humanidad a la necesidad de un soporte para el procesamiento de la información y para agilizar la respuesta de una organización a los cambios del entorno.

2.2.3.2. Análisis PORTER

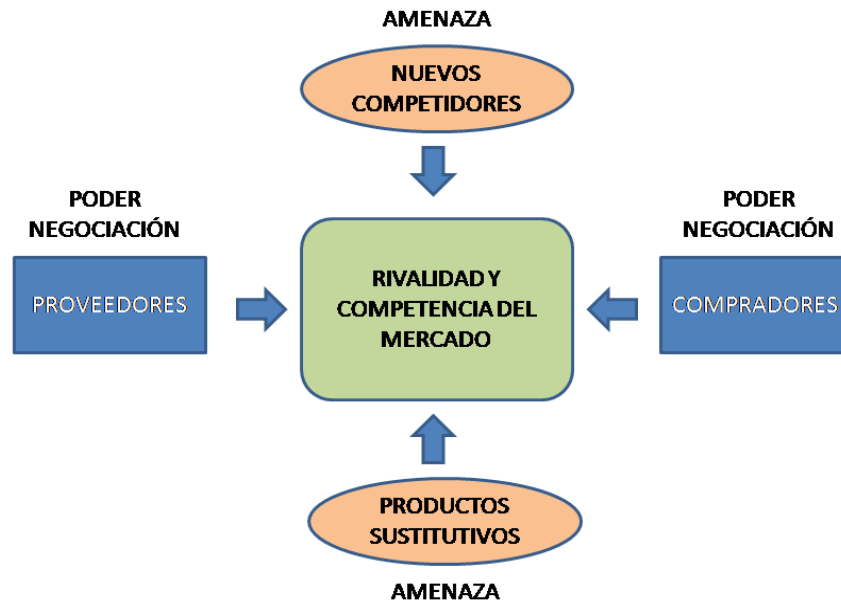
Según Porter, el análisis de estas fuerzas puede contribuir a la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa y determinar la estrategia para encontrar la mejor posición en el campo competitivo y contar con los medios (alternativos) ante los competidores actuales y potenciales.

No todas las fuerzas serán de igual importancia, y los factores particulares que son importantes podrán diferir. Cada sector es único y tiene su propia estructura.

Las cinco fuerzas competitivas de este modelo de análisis del entorno y proyección competitiva son:

- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La rivalidad en la industria (competidores actuales)

Imagen N°2.1. Fuerzas competitivas



Fuente: <http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>

2.2.4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

2.2.5. Identificación del factor externo

2.2.5.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Ser específicos, usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asignar un peso relativo a cada factor.

0.0= no es importante

1.0= muy importante

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

4 = una respuesta superior

3 = una respuesta superior a la media

2 = una respuesta media

1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.2.6. Identificación del factor Interno

2.2.6.1. Diagnostico Interno de la empresa

Las empresas luego de ser emprendidas o en proceso de formación, primero deberá realizar un diagnóstico interno que incluya la evaluación, el análisis y el descubrimiento de aspectos referidos a los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de tiempo, económicos, procedimientos y sistemas de información de su empresa, es decir, tendrá que observar al interior de la misma y definir qué es lo que posee y cuál es el faltante y que probabilidad existe de poder cubrirlo o minimizarlo y así poder obtener mayores utilidades y cumplir con la misión de su organización.

Para realizar el diagnostico interno de la empresa se requiere llevar a cabo una evaluación de la organización; la veracidad con que se evaluara la empresa al obtener resultados más reales y concretos, y así poseer todo el conocimiento necesario sobre los recursos, herramientas, medio, sistemas y procedimientos que mantiene y que son requeridos para el logro de las metas y objetivos.

Es decir, este es el momento de preguntar ¿Qué recursos tenemos? Para empezar las actividades de nuestro negocio, si pensamos iniciar uno, o por otro lado ¿Qué recursos utilizamos?, en el caso de tener una empresa ya establecida. No solo tenemos que evaluar los recursos como tales sino que también esta evaluación debe incluir la cantidad y el costo de cada uno de ellos. Otro aspecto de consideración es el medio de la obtención de los recursos y el tiempo de demora para tenerlos disponibles en la empresa.

Para diagnosticar interiormente la empresa será necesario hacer una cantidad de preguntas que variaran dependiendo de tipo de organización, el sector al que pertenece, el tipo de producto / servicio que elabora y sobre todo la misión para la cual fue creada, es decir, lo que usted piensa que lograra la empresa o hasta donde desea llegar con el inicio de sus actividades; en otras palabras, su visión de futuro.

2.2.6.2. Capital Humano

Es la educación del individuo como una forma de inversión, que le supondrá una renta que no obtendría si no dispusiese de dicho capital, se trata pues de una inversión en el propio individuo y de ahí deriva su calificación como “capital humano”

La definición que encierra con mayor certeza el concepto de capital humano que interesa en este trabajo es: “Capital humano es el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimiento generales, específicos o innatos.”¹¹

2.2.7. Análisis y Matriz de posicionamiento FODA

Lo primero que se debe hacer en una empresa para analizar el entorno que lo rodea, ya sea el ambiente externo como el interno; de una manera muy pasajera fue mencionada en el tomo anterior.

Un administrador en cada momento ejercita el proceso de toma de decisiones, tanto a corto, medio como a largo plazo ya que esta era en la que nos encontramos, de la globalización y la competitividad, se nos exige no solo saber sobre nuestro negocio sino aprender a conocer el entorno para poder enfrentarlo, anticiparnos a los cambios

¹¹ Neira, Isabel (1998), Modelos econométricos de capital humano: Principales enfoques y evidencia empírica. España Universidad de Santiago de Compostela.

y si es posible propiciarlos uno mismo en algunas ocasiones. Por este motivo, es necesario emplear una herramienta que nos ayude a analizar el entorno y a la empresa al mismo tiempo adelantándonos a la competencia actual y futura.

La matriz de posicionamiento estratégico es la herramienta indicada, puesto que su fin es descubrir la posición que la empresa puede tomar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad que le permita cumplir con su misión y generar valor económico y social. Es la balanza entre la empresa y el entorno.

- Al interior de nuestra empresa podemos identificar “FORTALEZAS”, es decir, todos aquellos factores que facilitan el logro de los objetivos y que la diferencian de sus competidores posibilitándole la generación de ventajas competitivas; las “DEBILIDADES” son todas esas características de la empresa que constituyen deficiencias, causas de fracaso y de impedimento para el logro de la misión.

Son aquellas falencias que constituyen desventajas competitivas y que colocan a la empresa un paso detrás de la competencia.

- En el entorno identificamos a las “OPORTUNIDADES”, que se constituyen en todas aquellas situaciones propiciadas por agentes externos a nuestra organización, que nos facilitan alternativas de inversión para el crecimiento de nuestra empresa o la diversificación de la misma; y las “AMENAZAS” que se pueden presentar externamente y separadas de la empresa, pero que ejercen de una u otra forma presión en el funcionamiento de la misma; estas no pueden ser manipuladas por decisiones internas, puesto que son muy ajenas y actúan en un nivel macro, pero si pueden ser previstas y lógicamente esquivadas.

Esta matriz lleva el nombre de FODA por las siglas de:

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

2.2.8. Matriz Interna Externa (IE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos.

2.2.9. Matriz de Factor Interno

Se consideran Debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Fortalezas los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Cuadro: 2.2. Matriz de factor interno

Factor Clave Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,40	4	1,60
• Factor 2	0,30	4	1,20
• Factor 3	0,30	3	0,90
Total	1,00		3,70

Fuente: Lic. Diego Fernandez Espinoza, Gestion competitiva para una MYPE

2.2.10. Matriz de Factor Externo

Se consideran Amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Cuadro: 2.3. Matriz de factor externo

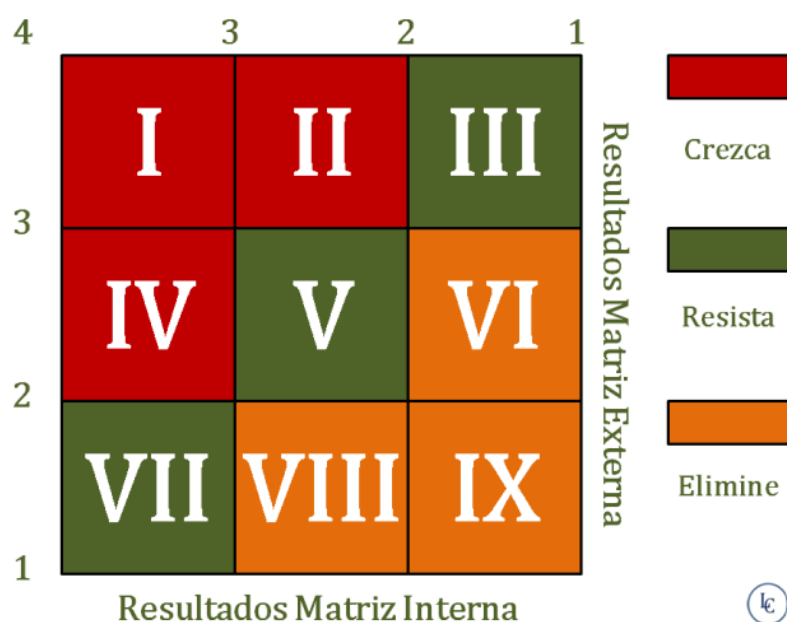
Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,25	2	0,50
• Factor 2	0,35	3	1,05
• Factor 3	0,40	4	1,60
Total	1,00		3,15

Fuente: Lic. Diego Fernandez Espinoza, Gestion competitiva para una MYPE

2.2.11. Matriz Interna Externa

Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes.

Imagen: 2.2 Matriz Interna externa

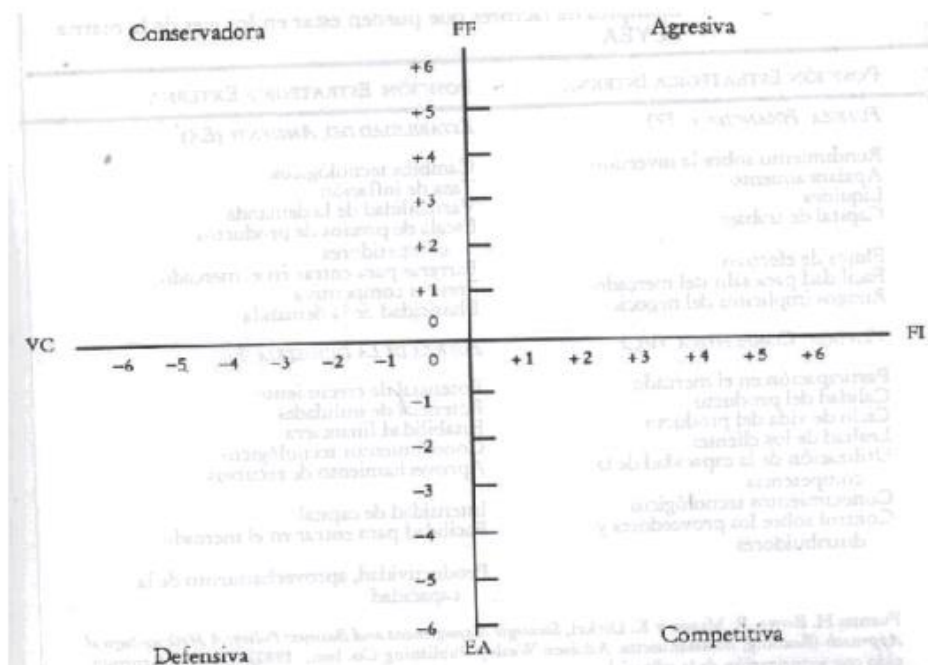


¹² Lic. Diego Fernandez Espinoza, Gestion competitiva para una MYPE edicion 2000

2.2.12. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

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

Imagen: 2.3 Matriz PEYEA



Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de

la matriz PEYEA. Algunas de las variables generalmente incluidas son las siguientes. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos. Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.¹³

¹³ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON Educación, México 2003

2.2.13. Matriz de Decisión Estratégica

En la matriz de decisión estratégica se han emparejado las estrategias resultantes de las matrices FODA, PEYEA, IE y GE; con el objetivo de apreciar las repeticiones de cada estrategia y retener a aquellas con mayor número de repeticiones. Además se decidirá si alguna de las estrategias con menor número de repeticiones, es relevante para lograr los objetivos de largo plazo del subsector para que también sean retenidas.

Finalmente todas las estrategias retenidas de esta matriz pasaran a la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán calificadas en cuanto a su atractividad con relación a los factores claves de éxito.¹⁴

2.2.14. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la matriz MCPE se priorizan las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión. Se realizara una tabla que muestra las estrategias escogidas que serán la base para lograr los objetivos de largo y corto plazo con el fin de alcanzar la misión y visión del sector donde se encuentra los diferentes tipos de empresa existentes, si alguna de estas estrategias no cumpliera con el logro de los objetivos se tomara en cuenta las estrategias de contingencia.¹⁵

2.2.15. Metodología de D'Alessio

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación

¹⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON Educación, México 2003

¹⁵ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON Educación, México 2003

actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico.

Imagen: 2.4 Modelo secuencial del proceso estratégico

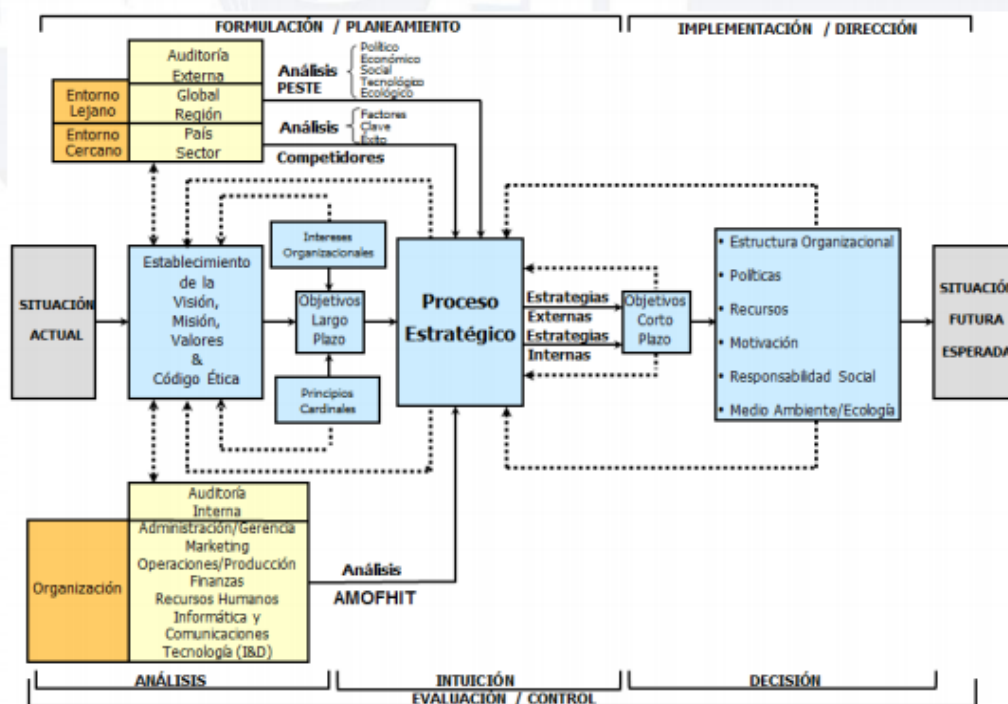


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Imagen: 2.5 Visualización del proceso estratégico

Visualización del Proceso Estratégico



Fuente: F D'Alessio, 2008 México Pearson

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la

organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia. Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso. En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los

OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC), para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros¹⁶

¹⁶ D’Alessio, F. (2004), Notas de clase Curso de Dirección Estratégica. Lima, Centrum, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4554/CARBAJAL_DIAZ_MEZA_YEPEZ_DISTRITO_SJL.pdf?sequence=3

CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. **EMPRESA**

En la actualidad la empresa posee una adecuada infraestructura, maquinaria moderna y personal capacitado que garantizan el desarrollo eficiente de la operatividad productiva de la empresa, teniendo una producción actual de 7,500 Kg mensuales promedio de hilados, permitiendo atender la demanda de un mercado local, nacional e internacional, teniendo una trayectoria comercial en dichos mercados.

El compromiso de Manufacturas San Francisco con sus clientes se basa principalmente en brindarle un producto de calidad y garantía, con una entrega oportuna de su pedido.

3.1.1. **ACTIVIDAD PRINCIPAL**

Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de hilados de ovino, llama, alpaca y mezclas; la empresa desarrolla sus labores de manufactura en la ciudad de Juliaca, provincia de San Román departamento de Puno; inicio sus actividades productivas y comerciales en el año de 1982 teniendo actualmente una experiencia en el rubro de 34 años.

3.1.2. **RUBRO**

RUC: 20118626754

Razón Social: Manufacturas San Francisco

Tipo de Empresa: Empresa Individual de Resp. Ltda

Condición: Activo

Fecha de Inicio de Actividades: 01/09/1982

Actividad Comercial: Elaboración de hilados

Dirección Legal: AV. FERIA NRO. 601 URB. SANTA BARBARA
PUNO - SAN ROMAN – JULIACA

3.1.3. MISION y VISION

La empresa no cuenta con misión y visión

3.1.4. BREVE RESEÑA HISTORICA

La empresa se inicia hace 34 años primero con el acopio de lana ovino y la compra de pieles de alpaca para hacer un proceso de peletería y así poder vender alfombras de pieles de alpaca, en los años 80s se hace contacto con empresas textiles en cusco pudiendo adquirir maquinas industriales para la elaboración de hilados cambiando al rubro textil, que en su momento solo producían lana cardada.

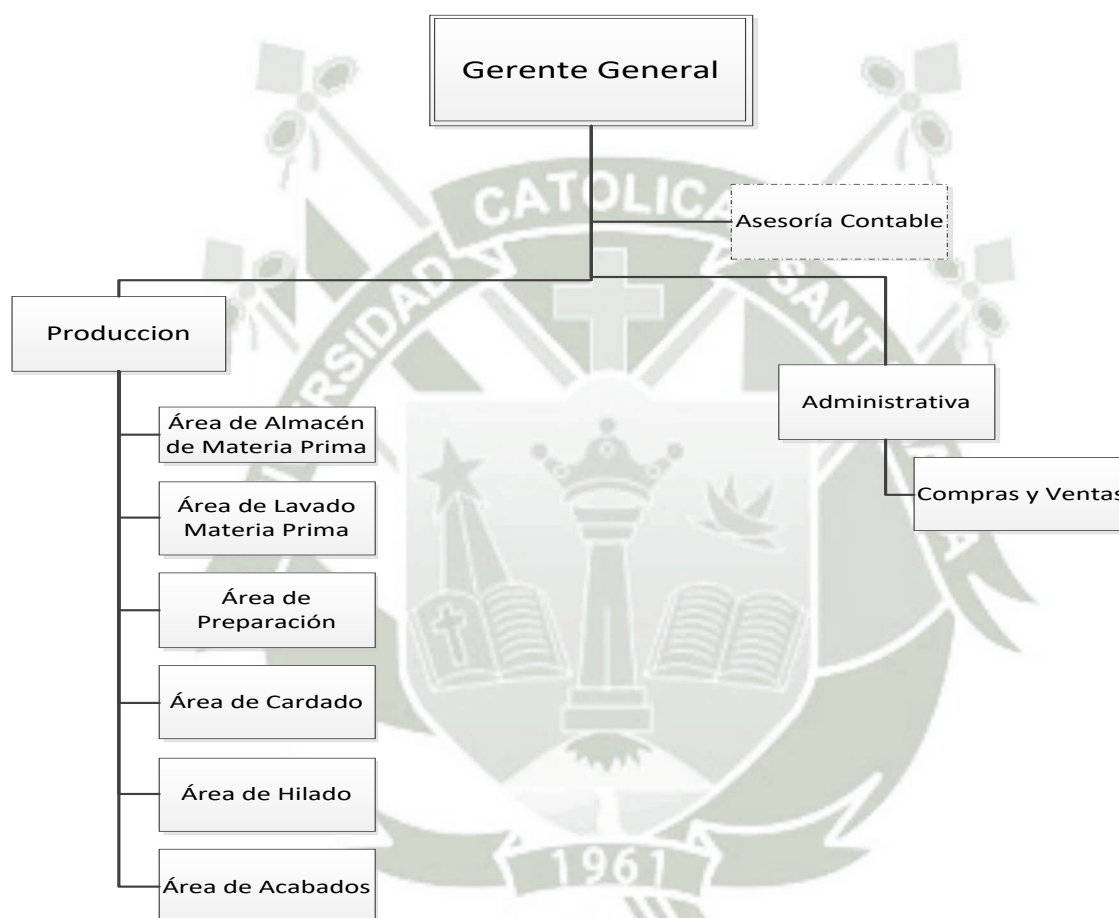
Años más tarde los fundadores deciden seguir invirtiendo para la mejora de sus procesos industriales como lavado, cardado, hilatura y teñidos especializándose exclusivamente en lana ovino y mezclas con fibras sintéticas, con el pasar de los años y experimentando altibajos en la industria textil, la empresa va mejorando e investigando más sobre la tecnología que se necesita para la elaboración de hilados, obteniendo así capacitaciones con referente a la industria textil.

Hoy en día la empresa cuenta con un amplio local de producción en la ciudad de Juliaca también cuenta con maquinaria moderna con una alta capacidad de producción para poder atender el mercado local y nacional.

3.1.5. ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de la empresa con el objetivo de mostrar el tamaño y con las áreas donde se va a trabajar, este organigrama se tuvo que crear porque la empresa no contaba con un organigrama formal.

Esquema N° 3.2 Organigrama general de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa se tiene un organigrama de forma vertical, conformadas por dos áreas principales, al tener una estructura de la empresa es muy importante porque permite poder llevar todos los esfuerzos y análisis a un fin común que es mejorar la empresa.

3.1.5.1. Gerente General

Tiene la responsabilidad de liderar a toda la empresa coordinando, planificando y motivando a todas las áreas que comprenden la empresa.

Función específica:

- Planificar objetivos, metas a corto y largo plazo para marcar el rumbo de la empresa.
- Organizar todas las operaciones del día a día, haciendo recomendaciones o plantear alguna mejora.
- Coordinar los procedimientos de operación trámites a los jefes de área y hacer un seguimiento para su correcta aplicación.
- Supervisar los estados financieros mensualmente para asegurar el cumplimiento del asesor contable.
- Realizar la función de representante legal de la empresa
- Realizar financiamientos con entidades bancarias en caso de ser necesario.
- Supervisar la contratación de los jefes de área y empleados.

3.1.5.2. Asesoría Contable

Se encarga de llevar los libros contables de empresa, registrando todos los movimientos monetarios de acuerdo a la normativa nacional exigida, con la finalidad de producir informes para la gerencia o terceros que lo requieran, que sirvan para la toma de decisiones.

3.1.5.3. Área de Producción

Planear y controlar la producción, administrando los inventarios, solicitar compra de materias primas, controlar la calidad de los productos, mantenimientos, supervisar todo el proceso de producción de la empresa.

Función específica:

- Coordinar todas las actividades de las áreas que integran el proceso de producción.
- Verificar todos los controles implementados en las áreas de producción.
- Estar alerta y detectar fallas dentro del proceso de producción para su debido mantenimiento.
- Administrar la mano de obra y asegurar la mayor eficiencia en el proceso de producción.
- Coordinar la programación y hacer seguimiento de la producción en todas las áreas de producción, y analizar la disposición de los equipos empleados.
- Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas por el estado, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

3.1.5.4. Área Administrativa

Gestiona todo lo relacionado con las compras de materias primas e insumos, previa coordinación con el jefe de producción y realizar las órdenes de compras, se encarga de la contratación de nuevo personal juntamente con el gerente general, está en obligación de hacer informes sobre los ingresos por ventas, tanto con las negociaciones y el trato a los clientes.

3.1.6. Distribución del Personal en la Empresa

3.1.6.1. Gerencia General

- (1) Gerente General

3.1.6.2. Área de producción

- (1) Jefe de producción
- (1) Encargado en el área de lavado
- (1) Encargado en el área de preparación
- (1) encargado en el área de cardado
- (1) Encargado en el área de hilado
- (1) Encargado en el área de acabados
- (7) Operarios
- (1) Practicante

3.1.6.3. Área administrativa

- (1) Administrador

3.1.6.4. Asesor contable

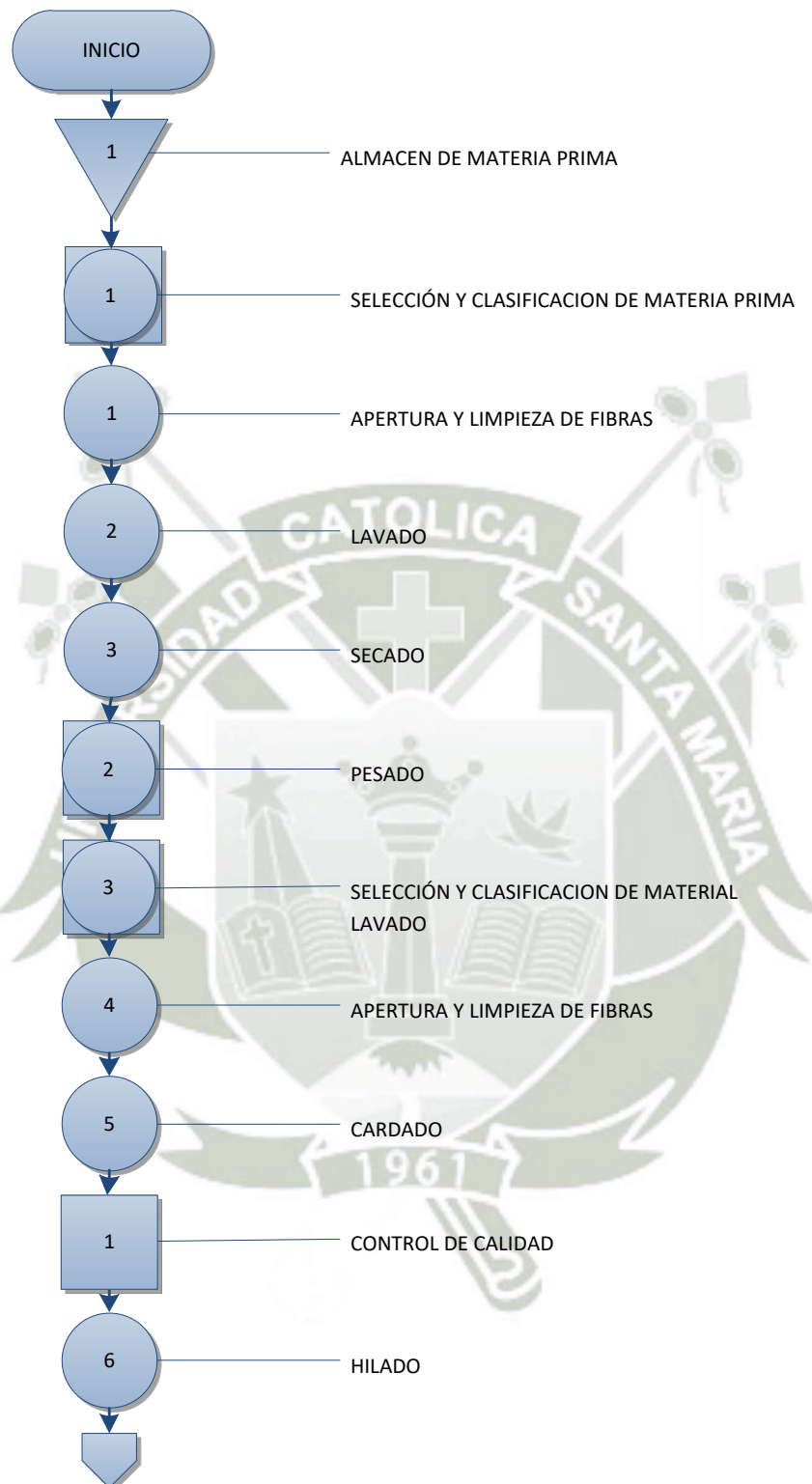
- (1) Contador

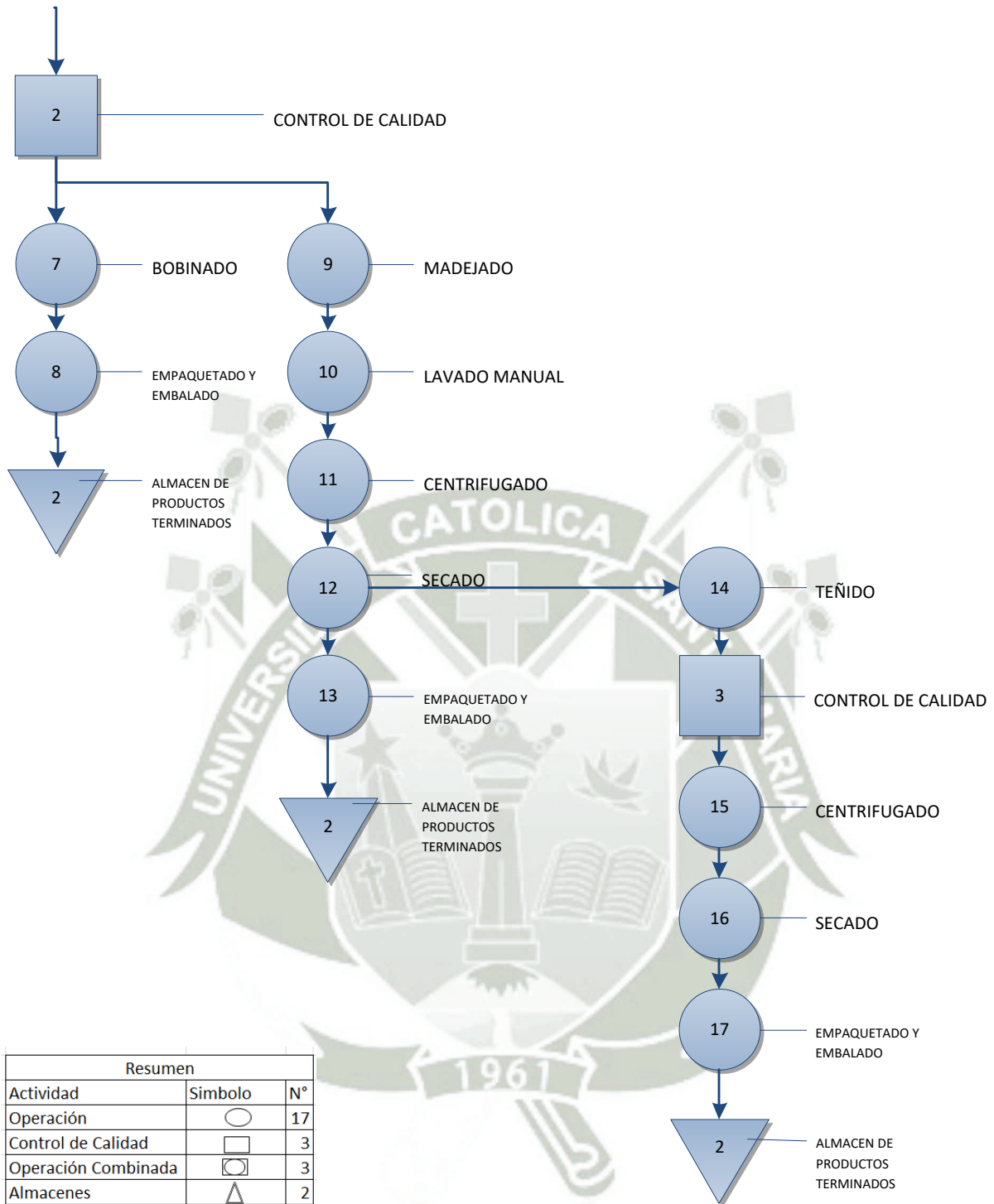
En total en la empresa laboran un total de 17 colaboradores, de los cuales 3 se encuentran en áreas administrativas y 14 en el área de producción. En algunas ocasiones el personal realiza una doble función.

3.1.7. PROCESO PRODUCTIVO

A continuación se presenta el proceso productivo de la empresa, con el objetivo de mostrar todos los procesos, operaciones, controles de calidad, inicio y fin por el cual pasa la materia prima hasta al almacén de productos terminados.

Esquema N° 3.3 Proceso productivo de la empresa





Fuente: Elaboración Propia

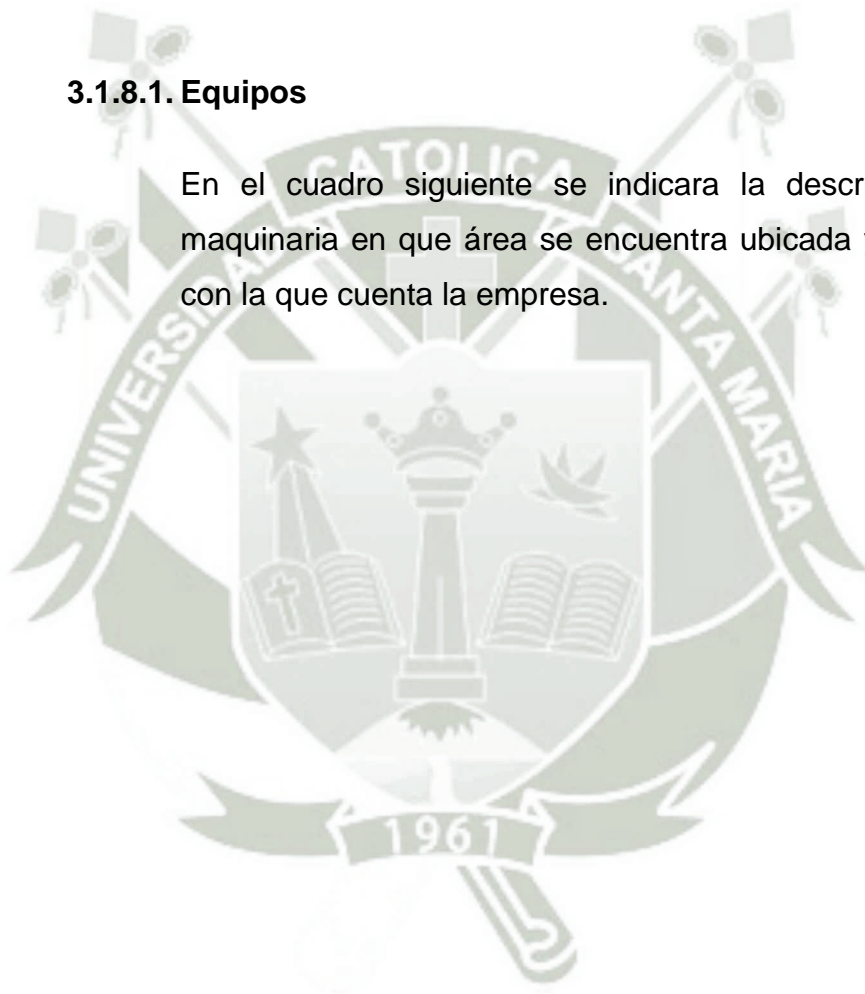
Como se puede observar el proceso productivo cuenta con 17 operaciones, 3 controles de calidad, 3 operaciones combinadas, 1 almacén de materia prima y 1 almacén de producto terminado, el análisis para la empresa se centrara en todo el proceso productivo.

3.1.8. Instalaciones y Equipos

A continuación se indicara las instalaciones y equipos que tiene la empresa.

3.1.8.1. Equipos

En el cuadro siguiente se indicara la descripción de la maquinaria en que área se encuentra ubicada y la cantidad con la que cuenta la empresa.



Cuadro: 3.4 Equipos de la empresa

Nº	Descripción	Área	Código	Cantidad	TOTAL
1	Lobo Carda	Abrir y Limpiar Fibras	LC0001	1	3
2	Lobo Carda	Preparación	LC0002	1	
3	Lobo Carda	Preparación	LC0003	1	
4	Batidora	Abrir y Limpiar Fibras	BA0001	1	3
5	Batidora	Abrir y Limpiar Fibras	BA0002	1	
6	Batidora	Preparación	BA0003	1	
7	Lavadora	Lavado 1	LA0001	1	2
8	Lavadora	Lavado 2	LA0002	1	
9	Secadora	Secado 1	SE0001	1	2
10	Secadora	Secado 2	SE0002	1	
11	Enzimadora	Preparación	EZ0001	1	1
12	Carda	Cardado 1	CA0001	1	6
13	Carda	Cardado 1	CA0002	1	
14	Carda	Cardado 1	CA0003	1	
15	Carda	Cardado 1	CA0004	1	
16	Carda	Cardado 2	CA0005	1	
17	Carda	Cardado 2	CA0006	1	
18	Continua	Hilado	CO0001	1	8
19	Continua	Hilado	CO0002	1	
20	Continua	Hilado	CO0003	1	
21	Continua	Hilado	CO0004	1	
22	Continua	Hilado	CO0005	1	
23	Continua	Hilado	CO0006	1	
24	Continua	Hilado	CO0007	1	
25	Continua	Hilado	CO0008	1	
26	Bobinadora	Bobinado	BO0001	1	3
27	Bobinadora	Bobinado	BO0002	1	
28	Bobinadora	Bobinado	BO0003	1	
29	Madejadora	Madejado	MA0001	1	2
30	Madejadora	Madejado	MA0002	1	
31	Selladora	Empaquetado	SE0001	1	1
32	Balanza	Abrir y Limpiar Fibras	BZ0001	1	2
33	Balanza	Producto Terminado	BZ0002	1	
34	Compresora	Caldero	CPR001	1	3
35	Compresora	Taller	CPR002	1	
36	Compresora	Cardado 2	CPR003	1	
37	Autoclave Teñidora	Teñido	TE0001	1	4
38	Teñidora	Teñido	TE0002	1	
39	Teñidora	Teñido	TE0003	1	
40	Teñidora de Floca	Teñido	TE0004	1	
41	Centrifuga	Teñido	CE0001	1	2
42	Centrifuga Pequeña	Teñido	CE0002	1	
43	Caldero	Caldero	CD0001	1	1
44	Torno	Taller	TO0001	1	1
45	Taladro	Taller	TA0002	1	1
46	Soldador	Taller	SO0001	1	2
47	Soldador	Taller	SO0002	1	
48	Fardeadora	Producto Terminado	FA0001	1	1
49	Cortadora	Preparación	CT0001	1	1
50	Lobo Carda no operativa	Preparación	LC0004	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Al momento de realizar el inventario de maquinaria que tiene la empresa se observa que se cuenta con 50 equipos en total, pudiendo analizar cuantas están operativas, cuantas no y ver si se hace un mantenimiento, reparación o prácticamente si el equipo está obsoleto.

3.1.8.2. Instalaciones

A continuación en el cuadro siguiente se indicara el área donde se encuentra la planta de producción y en qué dirección se encuentra ubicada las oficinas administrativas.

Cuadro: 3.5. Instalaciones de la empresa

Función	Área (m2)	Ubicación
Planta de Fabricación	4000 m2	Km 5 Salida carretera Lampa, Juliaca-Puno S/N
Oficinas Administrativas y Ventas	350 m2	Av. Ferial # 601 Juliaca-Puno

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que la planta y las oficinas están en lugares muy alejados lo que podría crear una ineficiente comunicación en las diferentes áreas.

3.2. DESCRIPCION CANVAS

Luego de haber analizado la empresa y haberle descrito en el punto 3.1. A continuación se hace una descripción canvas de la empresa con el objetivo de observar la mejor manera de describir el modelo de negocio de la empresa así que se dividirá en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

3.2.1. SEGMENTO DE CLIENTES

- Empresas que confeccionan prendas de vestir (chompas, gorros, guantes y accesorios) para el mercado de Japón.
- Microempresas que confeccionan (ponchos, medias, chompas y artesanía textil).
- Personas naturales que revenden hilados en diferentes zonas rurales de la región Puno.
- Microempresas a nivel nacional que se encargan de la elaboración de alfombras.

3.2.2. SEGMENTO DE VALOR

- Atención al cliente
- Hilados 100% con fibras naturales.
- Hilados de mezclas según requerimiento
- Servicio de stock.
- Productos de colores naturales
- Carta de colores teñidos.

3.2.3. CANALES

- Local propio de ventas.
- Atención vía correos electrónicos.
- Envíos a mercado nacional por medios de transportes económicos.
- Servicio gratuito de entregas en la región puno.
- Ferias textiles

3.2.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- Emails.
- Redes sociales (Facebook).
- Fidelización por ser productos naturales.
- Descuentos por volumen.

3.2.5. INGRESOS

- Pagos en efectivos.
- Pedidos especiales (pago de 50% anticipado).
- Transferencias bancarias.

3.2.6. RECURSOS CLAVE

- Maquinaria moderna para los proceso.
- Mano de obra especializada.
- Infraestructura.

3.2.7. ACTIVIDADES CLAVE

- Reposición de hilados en caso que haya algún defecto.
- Rápida respuesta al pedido.
- Confiabilidad con la calidad del hilado.

3.2.8. ASOCIACIONES CLAVE

- Exclusividad con proveedores
- Exclusividad en algunos productos para clientes

3.2.9. ESTRUCTURA DE COSTES

- Pago de personal
- Pago de impuestos
- Pago de servicios públicos
- Adquisición de materia prima e insumos
- Deudas con el banco de largo plazo

Como se observa en la descripción canvas de la empresa de una forma muy práctica se obtiene las siguientes interrogantes:

¿Para quién trabaja la empresa?, y se obtiene la lista en general de los clientes, ¿Qué valor de hago llegar a los clientes?, ¿Cómo hago llegar los productos a los clientes?, ¿Qué relación tengo con los clientes?, ¿Cuál es valor que está dispuesto a pagar nuestros clientes por nuestros productos?

¿Qué recursos clave necesito resaltar?, ¿Qué actividades clave tiene la empresa o crear unas nuevas actividades?, ¿Cómo puedo mejorar o crear más

alianzas con mis proveedores o clientes?, Analizar bien la estructura de costos de la empresa, se está haciendo lo correcto o no.

Con el desarrollo de las preguntas se tiene una visión de cómo está trabajando la empresa y que mejoras se podrían implementar.

3.3. ANALISIS CANVAS

Posterior de la descripción en el punto 3.2. A continuación se hace un análisis canvas por cada segmento, la información se adquiere por la consulta que se realiza al gerente general, administrativos y personal de la empresa. Donde se puede determinar el aspecto, la descripción, el problema y la posible causa.

3.3.1. SEGMENTO DE CLIENTES

En el siguiente cuadro 3.6. Se indica de forma detallada el segmento a analizar.

Cuadro: 3.6 Segmento de clientes

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Empresas que confeccionan prendas de vestir chompas, gorros, guantes y accesorios) para el mercado de Japón.	Son el mercado objetivo de la empresa con mucho potencial, ya que es un mercado internacional.	- Clientes muy exigentes con productos teñidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Defectos de teñido procedentes de la materia textil (madejas) - Defectos de una mala preparación, en este caso mal desengrasado de la madeja. - Defectos por causa del agua, al ser alcalina baja el agotamiento del colorante y mal igualamiento del teñido, por ser agua dura baja el rendimiento del colorante- - Defectos por causa de vapor, se da por la corrosión de las tuberías de vapor. - Defectos por maquinaria, se da por la falta de mantenimiento de las maquinarias reduciendo su eficiencia. - Defecto de teñido por errores humanos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Exigentes con la regularidad del hilo. - Exigentes con los tiempos de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mantenimiento (cambio de correines en las cardas) - Defecto por operario al momento de hacer las uniones de las fibras en el área de hilado. - Al no usar toda la maquinaria disponible por falta de personal. - Reproceso en el área de teñido por devoluciones.
<p>Microempresas que confeccionan (ponchos, medias, chompas y artesanía textil).</p>	<p>Mercado nacional (Arequipa y Lima), mercado local (Puno)</p>	<p>. La mayoría de estas microempresas son informales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La falta de conocimiento y propiedades de la lana. . Clientes que exigen crédito y demoran al momento de pagar. -Falta del poder de negociación con sus clientes finales. -Competencia desleal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector informal, predomina cuando el marco legal y normativo es opresivo. - La informalidad se debe también al nivel de subdesarrollo especialmente en el nivel educativo y las tendencias demográficas (población rural). - La informalidad es la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las pymes y es peligrosa cuando, la educación y desarrollo de capacidades son deficientes. -Al no poder expresar la calidad de su producto, no pueden generar un valor agregado a sus clientes. -La mala gestión de sus pymes les genera mala administración financiera, por lo tanto, no tienen capital de trabajo y generan créditos. -Desesperación de mover rápido su inventario. -Creencia errónea de mientras más bajos los precios más competitivos, ya que desvaloran su mano de obra. -La creación de dumping entre las pymes.

<p>Personas naturales que revenden hilados en diferentes zonas rurales de la región Puno.</p>	<p>Mercado local (Puno)</p>	<p>Informalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sector informal predomina cuando el marco legal y normativo es opresivo. - La informalidad se debe también al nivel de subdesarrollo especialmente en el nivel educativo y las tendencias demográficas (población rural). - La informalidad es la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las pymes y es peligrosa cuando, la educación y desarrollo de capacidades son deficientes.
<p>Microempresas a nivel nacional que se encargan de la elaboración de alfombras.</p>	<p>Clientes que producen su producto terminado (alfombras) y realizan la venta a un intermediario que exporta a EEUU</p>	<p>- Clientes que redujeron considerablemente sus pedidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de EEUU - Cancelación de pedidos ya que sus productos no eran competitivos - Confianza en tener un solo cliente. - No tener la confianza y la capacidad de inversión para asistir a las ferias textiles y promocionar sus productos.

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede obtener que:

- Buscar nuevos mercados internacionales ya que generan buenos ingresos para la empresa pero seguir mejorando la calidad y evitar retrasos porque son mercados de mayor exigencia.
- Analizar a los clientes informales, buscar el porqué de su informalidad y poder hacer una concientización sobre la formalidad creando más confianza y fidelización.

3.3.2. SEGMENTO DE VALOR

En el siguiente cuadro 3.6. Se indica de forma detallada el segmento de valor que puede brindar la empresa hacia los clientes ya indicados en el cuadro anterior 3.5.

Cuadro: 3.6 Segmento de valor

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Atención al cliente.	Servicio que presta la empresa, a los clientes mediante correos electrónicos y telefonía, atendiendo consultas de la calidad e información de productos y precios.	-Al momento de contactar con un nuevo cliente, no se realiza un correcto seguimiento.	-Falta de personal especializado en captar nuevos clientes. -Falta la creación de catálogos donde se puede brindar más información de los productos y generar más confianza.
Hilados 100% con fibras naturales.	Productos que nos diferencian del mercado.	- Conseguir materia prima que nos dé un rendimiento del mas 55%	-Contaminación (tierra, exceso de humedad, mala clasificación, etc.) de la materia prima, tanto productores y proveedores. -La mayoría de los proveedores son informales.
Hilados de mezclas según requerimiento.	Productos a pedido.	- Que en algunas oportunidades no pueden ser atendidas.	- Debido a que el límite de producción es de 10 Nm. Y el cliente pide un título de 2/16Nm, 2/32, etc
Servicio de stock.	- Productos que siempre están disponibles.	- Estos productos tiene poco margen de ganancia	- Debido a que los clientes son locales y la mayoría de ellos son informales
Productos de colores naturales.	-Productos Negro, Plomo Oscuro, Plomo, Plomo Claro, y blanco	- Al realizar las mezclas es difícil estandarizar los tonos de cada lote producido. - Al momento de producir el lote el rendimiento de la materia prima de color es de 45%	- Al momento de realizar la preparación de la materia prima (negro y plomos) es difícil llegar al tono o color del lote anterior. - Por ser la materia prima de color oscuro, los proveedores aprovechar en contaminar excesivamente la materia prima. - También por la proveniencia del mismo animal (oveja)

<p>Catálogos de colores teñidos.</p>	<p>-La cantidad de colores que tiene la empresa para sus clientes.</p>	<p>-La falta de renovación de sus catálogos.</p> <p>-Colores que ya no pueden ser producidos</p>	<p>-No existe un personal especializado.</p> <p>-Poco interés de la empresa.</p> <p>-Falta de inversión para la creación de catálogos nuevos.</p> <p>-La desaparición de varios proveedores.</p> <p>-No existe personal que realice pipeteo y muestras de teñidos.</p>
---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que la empresa tiene límites al momento de ofrecer un valor extra al producto, también es muy importante considerar los insumos y que mano obra me falta para generar más valor al producto.

3.3.3. CANALES

En el siguiente cuadro 3.7. Se indica de forma detallada por cual medio o cual es la vía para que la empresa haga llegar sus productos al mercado objetivo.

Cuadro: 3.7. Canales

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Local propio de ventas.	Local de distribución ubicado en la Av. Ferial # 601 Juliaca	-Ubicación no estratégica. -Local de ventas poco atractivo para clientes	- La ubicación no se encuentra cerca al mercado local, donde están la mayoría de nuestros clientes locales. -Ninguna inversión para mejorar el diseño interior del local de ventas
Atención vía correos electrónicos.	Uso de Gmail para la atención de clientes en otras provincias.	- Que no se cuenta con una página web y crear otra imagen de la empresa.	- El temor al costo que demande.
Envíos a mercado nacional por medios de transportes económicos.	Canal externo de distribución.	-Ninguno	-Ninguno
Servicio gratuito de entregas en la región puno.	Servicio de la empresa a sus clientes locales.	-Aumento de gastos	- Distancia de entrega
Ferias textiles	Eventos nacionales para la captación de nuevos clientes	-No hay un plan para la participación en estos eventos	-Falta de inversión

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que la empresa tiene limitantes para realizar una inversión en el área de mercadeo o marketing y así poder tener mayor acercamiento a los actuales clientes o futuros clientes.

3.3.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En el siguiente cuadro 3.8. Se indica de forma detallada cual es la relación que maneja la empresa a sus clientes y que más puede ofrecer.

Cuadro: 3.8. Relación con los clientes

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Emails.	Servicio de red que permite enviar y recibir mensajes	-Ninguno	-Ninguno
Redes sociales (Facebook).	Red social que permite la interrelación de personas.	-Se da información de la empresa pero no capta ningún cliente.	-Actualización constante del fanpage.
Fidelización por ser productos naturales.	Uso exclusivo de la lana o fibras de alpaca.	-No existe ninguna promoción para el cliente	-Bajo interés en temas de marketing.
Descuentos por volumen.	Rebajas al realizar una venta	-Pocas veces son realizadas	-El querer tener siempre un margen de ganancia

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que la empresa tiene limitantes para realizar una inversión en el área de mercadeo o marketing, en el caso de que se haga la inversión se tendría acercamiento a los actuales clientes o futuros clientes.

3.3.5. INGRESOS

En el siguiente cuadro se indica de forma detallada de cómo la empresa obtiene sus ingresos.

Cuadro: 3.9. Ingresos

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Pagos en efectivos.	Entrega de dinero por producto.	-Billetes o Monedas falsas	-El aumento de falsificadores de la moneda nacional.
Pedidos especiales (pago de 50% anticipado).	Entrega de dinero por producto.	-Tiempo de confirmación de pedido generando demoras.	-El cliente no cuenta con efectivo requerido.
Transferencias bancarias.	Entrega de dinero por producto en entidades bancarias.	-Ninguno	-Ninguno

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que la empresa tiene como problema, las falsificaciones de la moneda nacional y tiempos de confirmación, con respecto a los otros aspectos ningún problema.

3.3.6. RECURSOS CLAVE

Para este segmento se detallara en el cuadro 3.10. El potencial que tiene la empresa para generar valor a los productos.

Cuadro: 3.10. Recursos clave

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Maquinaria moderna para los proceso.	-Maquinaria textil completa para la fabricación de hilos.	-No existe un plan de mantenimiento. -No se labora al 100% con la maquinaria de la empresa.	-Falta de personal de mantenimiento porque se cuenta con un solo personal encargado del mantenimiento y no se da abasto para el tamaño de la empresa. -Mala política de cuando falla a solucionar en ese momento pudiendo prevenir y evitar retrasos. -Falta de personal para el uso de las demás maquinarias. -Falta de capacitación al personal nuevo. -Algunas de las maquinarias son obsoletas pero operativas. -Adquisición de maquinaria textil y no ponerlas operativas por falta de inversión.
Mano de obra especializada.	Mano de obra directa en el producto.	-Falta de actualización a los operarios en el área textil. -Los operarios tienen la mala política de no enseñar el nuevo personal. -Falta de motivación	-Altos costos para traer a un especialista. -Temor a ser despedidos y que otro ocupe su lugar. -El empleado se siente poco valorado por su jefe. -Problemas personales del empleado. -Ambiente de trabajo negativo.
Infraestructura	Amplio local de producción que está correctamente en línea.	-Fallas en algunas instalaciones eléctricas. -Realizar mantenimientos en los techos.	- Mucho tiempo sin mantenimiento. -Desde su construcción no se realizó mantenimientos

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de este segmento nos da como resultados que la empresa cuenta con la maquinaria necesaria o la línea completa de producción los inconvenientes que se puede observar son las mantenimientos necesarios para infraestructura y maquinaria, con respecto al personal realizar capacitaciones o actualizarlos con más información sobre la industria textil, también realizar capacitaciones motivacionales hacia el personal creando un buen ambiente de trabajo.

3.3.7. ACTIVIDADES CLAVE

Para este segmento se detallara en el cuadro 3.11. Cuáles son las actividades clave que puede dar la empresa.

Cuadro: 3.11. Actividades clave

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Reposición de hilados en caso que haya algún defecto.	Reposición del producto en caso de fallas.	-Aumento de costos. -Acumulación de productos defectuosos.	- Reproceso. -Productos defectuosos.
Rápida respuesta al pedido.	-Productos con más demanda en stock	- Acumulación de inventarios	- Exceso de producción
Confiabledad con la calidad del hilado.	-Siempre se cumple con la descripción del hilado.	-Defectos por operarios.	-Falta de capacitaciones y motivar al personal.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que al querer dar o generar valor al producto y al cliente se comete errores o generan problemas para la empresa como aumento de costos por reproceso, exceso de inventario o incluso errores humanos.

3.3.8. ASOCIACIONES CLAVE

En el cuadro 3.12. Se detallara si la empresa esta asociada o podría pensar en asociarse para tener más oportunidades o ventajas con respecto a sus competidores.

Cuadro: 3.12. Asociaciones clave

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Exclusividad con proveedores.	Poder para ganar proveedores.	No se mantiene la calidad de la materia prima.	Contaminación de los productores de lana o tipo de raza del animal.
Exclusividad en algunos productos para clientes.	Poder para ganar clientes.	Aparición de nuevos clientes.	Separación de socios de la empresa-cliente

Fuente: Elaboración Propia

Según el resultado se tiene un convenio con pocos proveedores, pero aun así la calidad para un mejor rendimiento de la materia prima ya es de agentes externos, lo mismo pasa con algunos clientes que están en sociedad que a alarga deshicieron sus sociedades por temas ajenos a la empresa.

3.3.9. ESTRUCTURA DE COSTES

En el cuadro 3.13. Indicaremos cuales son los costos que la empresa normalmente tiene que considerar con mucho detalle para la producción de sus productos.

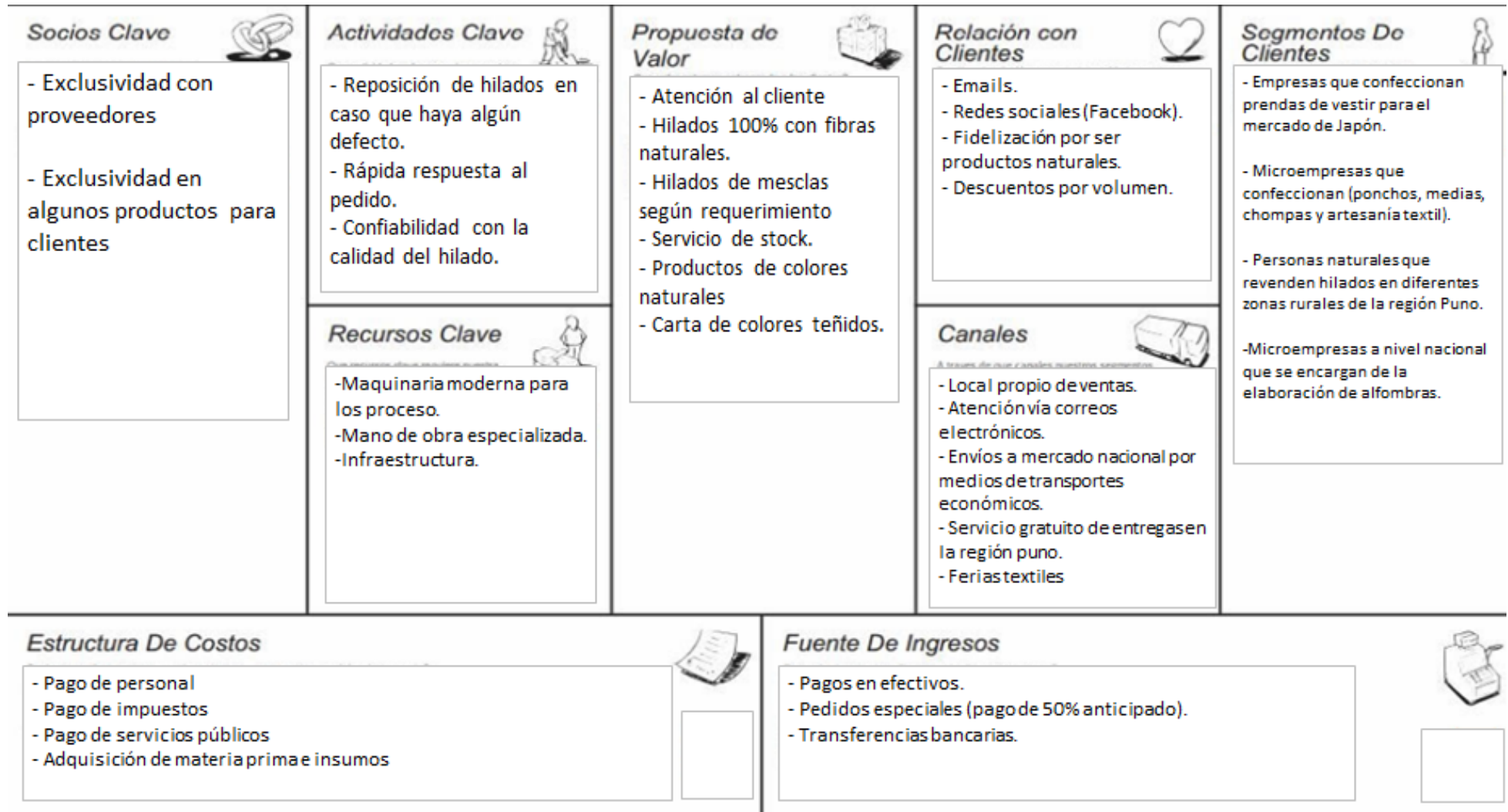
Cuadro: 3.13. Estructura de costos

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa
Pago de personal	Sueldos	-Ninguno	-Ninguno
Pago de impuestos	Impuestos a SUNAT	-Ninguno	-Ninguno
Pago de servicios públicos	Pagos agua y luz.	-Cortes imprevistos	-La empresa no está ubicada en una zona industrial
Adquisición de materia prima e insumos	Pago de materia prima	-Precios de materia prima variables.	-Agentes externo en el mercado de materia prima
Pagos financieros	Deudas con bancos	-Exceso de prestamos	-Necesidad de cubrir los costos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro realizado se puede obtener todos gastos o pagos que realiza la empresa para la elaboración de hilado, los problemas que podemos observar son principalmente los precios de materia prima que son variables pero manejable para la empresa, otro problema que se puede indicar y el más influyente son los préstamos financieros de corto plazo esta información se pudo extraer del asesor contable.

Esquema 3.4 Análisis Canvas



Fuente: Elaboración Propia

Analizando todo el canvas nos da como resultado mejorar en general todos los procesos productivos, analizar los costos de producción, nos permite identificar cuáles son los factores que influyen en la producción, también podemos observar en forma general cuales son los factores de conexión que tiene la empresa hacia sus clientes mediante los productos que ofrece y que valor se le da a estos, son valores importantes a considerar porque son fallas y ventajas que presenta la empresa para posteriormente indicar que mejoras o estrategias se pueden entrelazar y considerar con el análisis FODA

3.4. ANALISIS EXTERNO

A continuación se presenta el análisis externo, también conocido como análisis del entorno, consistirá en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

3.4.1. ANALISIS PESTA

En el análisis PESTA determinaremos detalladamente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan directamente a la empresa y cuáles son los impactos de cada uno de los factores sobre la empresa.

3.4.1.1. Político

Factores	Impacto
<p>1. Políticos</p> <p>- Ley de la Micro y Pequeña Empresa, es la ley más importante que ha expedido el Gobierno en el marco de las facultades legislativas delegadas por el Congreso mediante Ley N° 29157. La nueva Ley MYPE recoge la realidad de cada segmento empresarial, desde las empresas familiares, la micro hasta las pequeñas empresas, las que ahora tienen su propia regulación de acuerdo a sus características y a su propia realidad. La nueva ley será de aplicación permanente para la MYPE, en tanto cumplan con los requisitos establecidos. Este régimen especial no tendrá fecha de caducidad que contemplaba la Ley N° 28015, limitación que constituía una barrera para la formalización empresarial y laboral de los microempresarios.¹⁷</p>	<p>- El impacto hacia la empresa, implica que cumpla con los requisitos de pequeña empresa, un punto es por sus trabajadores (más de 10 trabajadores),</p> <p>- El otro impacto demuestra que la empresa por sus ingresos anuales que fluctúan entre 1.5 millones y 2.5 millones de soles.</p>
<p>- Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas LEY N° 29482</p> <p>Artículo 1.- Objeto de la Ley La presente Ley tiene el objeto de promover y fomentar el desarrollo de actividades productivas y de servicios, que generen valor agregado y uso de mano de obra en zonas altoandinas.</p> <p>Artículo 2.- El alcance es para micro y pequeñas empresas, que este localizadas e instaladas a partir de los 3 200 msnm y se dediquen a alguna de las siguientes actividades: piscicultura, acuicultura, plantaciones forestales con fines comerciales o industriales, producción láctea, crianza y explotación de fibra de camélidos sudamericanos y lana de bovinos, agroindustria, artesanía y textiles. Están excluidas de los alcances de esta Ley las capitales de departamento.¹⁸</p>	<p>- La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de JULIACA – PUNO que está a más de 3800 m.s.n.m.</p> <p>Según la ley el impacto es positivo porque a la empresa se le exonera de:</p> <p>a) Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría.</p> <p>b) Tasas Arancelarias a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo.</p> <p>c) Impuesto General a las Ventas a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo. Los bienes de capital adquiridos al amparo del presente artículo no pueden ser</p>

¹⁷ Ministerio de Trabajo: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf

¹⁸ Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas LEY N°29482.

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA_OTRO/marco-legal/1.4.%20PEr%20LewyPromDesActivProduZAltoandin.pdf

	<p>transferidos bajo ningún título, por el plazo de cinco (5) años.</p> <p>Obligaciones: Para gozar de las exoneraciones, los beneficiarios deben mantenerse al día en el pago de sus obligaciones tributarias, según las condiciones que establezca el reglamento. En caso de incumplimiento se pierden los beneficios otorgados, obligado al pago de tributos e intereses legales.</p>
<p>-Cambio de gobierno Presidente electo Pedro Pablo Kuczynski</p>	<p>-El impacto se espera que se positivo porque se tiene altas expectativas con el nuevo gobierno, ya que se espera que el apoyo hacia las MYPES sea muy activo, también a considerar la reducción del IGV que propuso el actual presidente.</p>



3.4.1.2. Económico

Factores	Impacto																																																																																										
<p>2. Económicos</p> <p>-Crecimiento de PBI</p> <p>La proyección de crecimiento de la economía peruana se mantendría en 4% para el 2016 y en 4.6% para el 2017, informó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en la presentación de su último Reporte de Inflación.</p> <p>Julio Velarde, presidente del BCRP, indicó que la recuperación de la actividad económica se dará, en gran parte, gracias al Producto Bruto Interno (PBI) primario (minería metálica, pesca y agropecuario), que creció 6.6% en 2015, luego de caer 2.2% en 2014, y se espera que crezca 8.7% este año.¹⁹</p>  <table border="1" data-bbox="193 1037 667 1384"> <caption>■ PBI por sectores económicos (variación porcentual)</caption> <thead> <tr> <th>Sectores</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016*</th> <th>2017*</th> <th>2018*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agropecuario</td> <td>1.9</td> <td>2.8</td> <td>2.3</td> <td>3.9</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pesca</td> <td>-27.9</td> <td>15.9</td> <td>-2.4</td> <td>29.7</td> <td>4.3</td> </tr> <tr> <td>Minería e Hidrocarburos</td> <td>-0.9</td> <td>9.3</td> <td>14.1</td> <td>8.3</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td> Minería metálica</td> <td>-2.2</td> <td>15.5</td> <td>18.2</td> <td>8.4</td> <td>5.1</td> </tr> <tr> <td> Hidrocarburos</td> <td>4</td> <td>-11.5</td> <td>-4.1</td> <td>8.5</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>Manufactura</td> <td>-3.6</td> <td>-1.7</td> <td>-1.8</td> <td>3.8</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td> Recursos primarios</td> <td>-9.3</td> <td>1.7</td> <td>-0.9</td> <td>10.3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td> Manufactura no primaria</td> <td>-1.5</td> <td>-2.7</td> <td>-2</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Electricidad y agua</td> <td>4.9</td> <td>6.2</td> <td>7.8</td> <td>5.5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Construcción</td> <td>1.9</td> <td>-5.9</td> <td>0</td> <td>3.5</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td>Comercio</td> <td>4.4</td> <td>3.9</td> <td>3.2</td> <td>3.8</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>5</td> <td>4.2</td> <td>3.9</td> <td>3.9</td> <td>3.9</td> </tr> <tr> <td>PBI primario</td> <td>-2.2</td> <td>6.6</td> <td>8.7</td> <td>7.9</td> <td>4.6</td> </tr> <tr> <td>PBI no primario</td> <td>3.6</td> <td>2.4</td> <td>2.8</td> <td>3.6</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Proyecciones Fuente: BCRP</p>	Sectores	2014	2015	2016*	2017*	2018*	Agropecuario	1.9	2.8	2.3	3.9	5	Pesca	-27.9	15.9	-2.4	29.7	4.3	Minería e Hidrocarburos	-0.9	9.3	14.1	8.3	4.5	Minería metálica	-2.2	15.5	18.2	8.4	5.1	Hidrocarburos	4	-11.5	-4.1	8.5	1.5	Manufactura	-3.6	-1.7	-1.8	3.8	4	Recursos primarios	-9.3	1.7	-0.9	10.3	4	Manufactura no primaria	-1.5	-2.7	-2	2	4	Electricidad y agua	4.9	6.2	7.8	5.5	5	Construcción	1.9	-5.9	0	3.5	5.5	Comercio	4.4	3.9	3.2	3.8	3.8	Servicios	5	4.2	3.9	3.9	3.9	PBI primario	-2.2	6.6	8.7	7.9	4.6	PBI no primario	3.6	2.4	2.8	3.6	4	<p>- El impacto es positivo porque considerando la información del BCRP, que, según la proyección del crecimiento del PBI del sector económico de “manufacturas no primarias” donde se encuentra la empresa, los indicadores son favorables y en recuperación ya que en el 2015 es de -2.7 pasando este año 2016 a -2 en este sector.</p>
Sectores	2014	2015	2016*	2017*	2018*																																																																																						
Agropecuario	1.9	2.8	2.3	3.9	5																																																																																						
Pesca	-27.9	15.9	-2.4	29.7	4.3																																																																																						
Minería e Hidrocarburos	-0.9	9.3	14.1	8.3	4.5																																																																																						
Minería metálica	-2.2	15.5	18.2	8.4	5.1																																																																																						
Hidrocarburos	4	-11.5	-4.1	8.5	1.5																																																																																						
Manufactura	-3.6	-1.7	-1.8	3.8	4																																																																																						
Recursos primarios	-9.3	1.7	-0.9	10.3	4																																																																																						
Manufactura no primaria	-1.5	-2.7	-2	2	4																																																																																						
Electricidad y agua	4.9	6.2	7.8	5.5	5																																																																																						
Construcción	1.9	-5.9	0	3.5	5.5																																																																																						
Comercio	4.4	3.9	3.2	3.8	3.8																																																																																						
Servicios	5	4.2	3.9	3.9	3.9																																																																																						
PBI primario	-2.2	6.6	8.7	7.9	4.6																																																																																						
PBI no primario	3.6	2.4	2.8	3.6	4																																																																																						
<p>- Economía global</p> <p>El año 2015 fue el de menor crecimiento mundial, reflejando el menor dinamismo de economías como China, Rusia y Brasil. Para 2016 se espera un crecimiento de 3.3 %(frente a 3.1% en 2015). A diferencia de reportes previos, la revisión a la baja en el crecimiento mundial corresponde a países desarrollados, debido a la incertidumbre en los mercados financieros, a temores de deflación en Europa y a la fortaleza que venía registrando el dólar. Para 2017 se mantiene la proyección de crecimiento mundial de 3.6%, pero se revisa a la baja el crecimiento en la región (1.8% en 2017 frente a 2.3% proyectado en el Reporte anterior del BCRP)²⁰</p>	<p>- Es un impacto negativo porque para la empresa, la mayoría de sus proveedores maneja el tema de precios en dólares y positivo porque los clientes exportan a Japón, Chile y EEUU. Así que el tipo de cambio del dólar es muy importante para la consideración de la empresa.</p>																																																																																										

¹⁹ <http://peru21.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-economico-4-2016-2249696>

²⁰ Reporte de inflación marzo 2016 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017 -BCRP

3.4.1.3. Social

Factores	Impacto
<p>3. Social</p> <p>-Factor Demográfico:</p> <p>Afectan la composición, ubicación y las expectativas de mano de obra y de los clientes en una organización. Determinan los tamaños del mercado y por ende el tamaño de la oferta y las capacidades de producción de las empresas. Estos factores también determinan las contracciones y crecimientos de las organizaciones, usted observara el desplazamiento de zonas comerciales a los conos de nuestra capital.</p>	<p>-Es un factor negativo para la empresa porque no existe mano de obra calificada disponible.</p> <p>-Es un factor positivo porque la ciudad donde se encuentra ubicada la empresa, se le conoce como una ciudad muy comercial.</p>
<p>-Estilo de vida:</p> <p>Un factor importante hoy por hoy. Aquí se determina las características de los productos y servicios de acuerdo a los hábitos del consumidor. Las tendencias invaden los mercados receptores y los productores nacionales tienen que adecuar inmediatamente sus procesos productivos para adaptarse a los cambios.</p>	<p>-Factor positivo para la empresa, porque, sus clientes indirectos como Japón, Chile, EEUU, mercado local con alcance a turistas, están creando una cultura de consumo a nivel mundial de 100% orgánico o natural. Y los productos de la empresa son 100% naturales.</p>
<p>-Valores Sociales:</p> <p>Formas de conductas de las personas de una determinada comunidad, esto tiene que ver directamente con la cultura y la religión de la población.</p>	<p>-Factor positivo para la empresa, porque, se tiene cultura organizativa en gestión de calidad implementando las "5s"</p>

3.4.1.4. Tecnológico

Factores	Impacto
<p>4.Tecnologico:</p> <p>El Sector textil es uno de los que presenta varios cambios tecnológicos. La maquinaria va evolucionando y en los últimos años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.</p>	<p>-Es positivo porque la empresa cuenta con la tecnología necesaria para todos sus procesos de producción hasta su producto terminado</p> <p>-Es un factor positivo, porque, lleva a la empresa a pensar en seguir invirtiendo en maquinaria y ampliar su línea de producción.</p>

3.4.1.5. Ambiental

Factores	Impacto
<p>5.Ambiental</p> <p>Mediante la Ley N° 28611 – Ley General del Ambiente.</p> <p>El presente Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera desarrolla las normas contenidas en el Decreto Legislativo N° 613, Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales; en el Decreto Legislativo N° 757, en la Ley N° 23407, Ley General de Industrias; en la Ley N° 26786, Ley de Evaluación de Impacto Ambiental para Obras y Actividades; en el Artículo 104 de la Ley N° 26842, Ley General de Salud, tratados internacionales suscritos y ratificados por el país que forman parte de la legislación nacional, y alcanza a todas las personas naturales o jurídicas del Sector Público o Privado que realicen actividad industrial manufacturera a nivel nacional.²¹</p>	<p>El impacto es positivo porque de acuerdo a la promulgación de esta Ley, se tiene que garantizar el manejo responsable de: aguas residuales que tiene la empresa al realizar lavado de materia prima y aguas residuales al realizar el teñido con fin de mantener relaciones favorables con la sociedad y el gobierno.</p>

²¹ MINAM: Ley N° 28611 – Ley General del Ambiente.
<http://cdam.minam.gob.pe/novedades/Compendiolegislacion06.pdf>

Al poder realizar el cuadro del PESTA podemos obtener como resultado las oportunidades y las amenazas que afectan directamente a la empresa, donde podemos resaltar los aspectos positivos y negativos que tiene la empresa frente a los factores externos, posteriormente este análisis permitirá indicar dichos factores en el análisis FODA.

3.4.2. ANALISIS PORTER

A continuación se presenta el análisis Porter, se identificará la dinámica interna de la empresa, la rapidez y forma en que se mueve el entorno, al realizar el análisis saldrán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en el mercado, y satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizar los recursos necesarios, para maximizar los beneficios. El objetivo de hacer un análisis del entorno de las empresas a través del Modelo de Competitividad de Porter, indicara cómo las fuerzas que lo componen inciden, y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por estas.

3.4.2.1. El poder de negociación de los clientes

En el siguiente análisis se clasificara los tipos de clientes que tiene la empresa, indicando que clientes favorecen más a la empresa o que relaciones se tiene.

<p>Clientes locales</p>	<p>Analizando este segmento son los que menos ingresos generan para la empresa, porque, existe también mucha competencia de otras empresas que brindan el mismo producto a menor precio, pero también con menor calidad.</p> <p>Su demanda es constante casi todo el año.</p>
<p>Clientes para mercado internacional</p>	<p>En este segmento los ingresos son altos, pero su demanda solo es por temporada.</p> <p>Para los clientes del mercado de EEUU sufren una baja de compras porque la empresa importadora cambia sus pedidos a países asiáticos por tema de precios.</p>
<p>Clientes Nacionales</p>	<p>Relativamente constante, porque, mayormente trabajan con fibra de alpaca y los productos que adquiere de la empresa son usados como complementos para reducir sus costos. Un factor que influye bastante en la subida del precio es el transporte.</p>

Como resultado se puede obtener la clara definición de los tipos de clientes que tiene la empresa, por lo tanto el tipo de negociación que puede presentar la empresa hacia sus clientes es diferente, para los de mayor volumen se podría ver un tema de descuentos, para los de mercado internacional ajustar un poco el precio de acuerdo al mercado internacional de productos similares de mis clientes de alguna forma apoyando, creando mayor confianza y fidelizando; Para los nacionales ver la cantidad de volumen de pedidos que harán o mantener un precio competitivo a la exigencia nacional. Obviamente teniendo en cuenta los costos de producción y fletes de entrega.

3.4.2.2. El poder de negociación de los proveedores.

En el siguiente cuadro se indicara los dos tipos de proveedores que cuenta la empresa.

<p>Proveedores de materia prima</p>	<p>Con pocos de los proveedores se tiene convenios de exclusividad, dependiendo del mercado se estima aproximadamente un precio y se realiza varios pedidos durante el año con ese precio acordado, claro que también la empresa exige un nivel de calidad también acordado.</p> <p>Con otros proveedores de materia se estima el precio de mercado y la empresa decidirá si es conveniente o no comprar la materia prima. La empresa exige mayor calidad, si la materia prima es buena, hay la posibilidad de reajustar el precio y un pedido frecuente.</p>
<p>Proveedores de insumos</p>	<p>Generalmente son nacionales (Lima y Arequipa).</p> <p>Los precios mayormente son en dólares y son relativamente altos pero brindan a la empresa garantía de sus productos.</p>

Lo que muestra el cuadro, los proveedores con los que se tiene un nivel de negociación son con los de materia prima (lana), por el volumen y varios pedidos que puede generar la empresa durante el año, también se tiene que hacer un control de calidad de la materia prima para obtener un nivel alto de rendimiento (>50%), Con los proveedores de insumos que prácticamente son nacionales, no se tiene mucha negociación

de precios porque la empresa, no compra mucho volumen, ya que estas empresas proveedoras suelen realizar grandes importaciones.

3.4.2.3. Amenaza de los productos sustitutos:

En el siguiente cuadro se indicara los productos sustitutos más importantes que la empresa debe considerar.

<p>Hilados de fibra sintética</p>	<p>En el mercado actual el hilado sintético, es una amenaza porque su característica es de mayor tacto o suavidad, menor precio y variedad de colores.</p>
<p>Hilados de fibra de alpaca</p>	<p>Estos productos son de mayor calidad por las propiedades que brinda la alpaca, su precio es muy alto, generalmente son para mercado exterior.</p>

Como resultado podemos deducir que los productos sustitutos que la empresa se debe centrar son los de fibra sintética, porque en el mercado su precio es económico, presenta buenas características de hilado. Y los hilados de fibra de alpaca por ser un producto para la exportación no presentan mucha amenaza para el mercado nacional, por sus precios altos.

3.4.2.4. La amenaza de los competidores potenciales

En esta parte del análisis podremos obtener e identificar los potenciales competidores que se presentan en el entorno de la empresa.

<p>Competidores Potenciales</p>	<p>La aparición de microempresas para la producción de hilado, estas microempresas son la asociación de varios proveedores de materia prima (ovino y alpaca) que vieron la oportunidad de crear el proceso productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas de Lima que producen hilados. Estas empresas generalmente producen hilados sintéticos o mezclas con ovino y/o alpaca. -Empresas de Arequipa que producen hilados. Estas empresas son especialistas en la producción de hilados de alpaca o mezclas con alpaca y/u ovino.
<p>Competidores existentes</p>	<p>La aparición de microempresas que realizan hilados para el mercado local, no poseen mucha calidad pero su precio es bajo con respecto al que ofrece la empresa. Estas microempresas no están registradas en SUNARP.</p>

Teniendo en cuenta toda la información que se pudo obtener, la mayor amenaza que se presenta son las mypes informales creadas y las que están por aparecer, de acuerdo al punto de vista de la empresa sería entrar al mercado compitiendo en desigualdad, ya que la informalidad es un factor muy importante no solo local sino un problema a nivel nacional.

Obteniendo toda información de las cinco fuerzas de Porter se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Buscar nuevos mercados internacionales y ofrecer un producto de calidad.
- Crear más valor, mejor precio para el mercado nacional y local.
- Al obtener más clientes, habría mayor productividad por lo tanto mayor el pedido de insumos y materia prima. Esto generaría mejores ofertas de negociación con los proveedores.
- Si el principal producto que amenaza a la empresa es el hilado de fibra sintética, la empresa podría analizar la producción de este producto.
- Para los competidores potenciales y existentes, usar o crear una estrategia agresiva produciendo volumen de productos a precios bajos y ocupar todo el mercado local.

3.4.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Analizaremos a los competidores más importantes de la empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Competidores de Arequipa las principales son INCALPACA S.A. y MICHELL & CIA, los competidores de lima son: ACRILANAS S.A.C., ITESSA S.A.C. y SURITEX S.A.C., y para la competencia local son mypes informales pero se pudo identificar tres de esas empresa que se puede considerar.

Cuadro: 3.15 MPC

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Factor clave	Ponderación	Manufacturas		Empresas		Empresa		Microempresas	
		San Francisco	SRL	Arequipa	Lima	Lima	Locales	Locales	
Gama de productos	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Calidad de los productos	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Tecnología	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Precios	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Proveedores	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Experiencia	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Posición Financiera	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1
TOTAL	1		2.8		3.6		2.9		2

Fuente: Elaboración Propia

Observando el cuadro de la matriz de perfil competitivo, las empresas de Arequipa son las más amenazadoras para Manufacturas San Francisco.

La matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

En el gran total, Manufacturas San Francisco (nuestra empresa) da 2.80 por arriba de las microempresas locales que le resulta 2 y prácticamente casi iguala a las empresas de lima de 2.9, sin embargo empresas de Arequipa tiene un total de 3.6 esto quiere decir:

Que la empresa necesita fortalecer o invertir en tecnología para obtener mayor calidad de sus productos y ampliar la gama de sus productos, analizar bien como es su posición financiera y así poder fortalecer la posición en el mercado y concretamente en los factores que marca la MPC, en que la empresa se encuentra en desventaja.

3.4.4. MATRIZ EFE

Tras haber identificado las oportunidades y amenazas inmersas en el entorno externo gracias al análisis PESTE, PORTER, la matriz MPC y el análisis de la oferta y demanda se procederán a construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Se han identificado 22 factores críticos de éxito (11 oportunidades y 11 amenazas), siendo éste un dato consistente, debido a que nos encontramos dentro del margen de tolerancia.

En el siguiente cuadro, se exhibe la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

Cuadro: 3.16 Matriz EFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1.- La promulgación de la Ley N° 29157 beneficia a la empresa por su formalidad, y su crecimiento empresarial y ampliar su mercado interno.	0.01	3	0.03
2.- Ley de promoción para el desarrollo de actividad productiva en zonas altoandinas Ley N° 29157	0.05	4	0.2
3.- Nuevo gobierno (mejoras para las pymes)	0.06	3	0.18
4.- Nuevos estilos de vida por la demanda de productos de origen natural.	0.07	4	0.28
5.- Creación de una nueva cultura organizativa para la empresa.	0.07	3	0.21
6.- Inversión para nueva tecnología y realizar una diversificación vertical con producto terminado (telas, frazadas, chalinas, etc.)	0.07	2	0.14
7.- Implementar la cultura del tratamiento de aguas residuales	0.02	2	0.04
8.- Fortalecer y buscar clientes de mercado internacional	0.06	2	0.12
9.- Posicionamiento y promoción hacia el mercado nacional.	0.07	2	0.14
10.- Contactar con más proveedores de insumos y mejorar el precio.	0.03	2	0.06
11.- Aumentar la calidad de producto.	0.05	3	0.15
	0.56		1.55
Amenazas			
1.- El poco crecimiento del PBI en la manufactura no primaria	0.05	3	0.15
2.- El poco crecimiento de la economía global y el fortalecimiento del dólar.	0.04	2	0.08
3.-Factor demográfico por la falta de mano de obra calificada	0.05	3	0.15
4.- Clientes locales, la mayoría son informales	0.03	3	0.09
5.- La informalidad de los proveedores de materia prima.	0.03	3	0.09
6.- Competencias con hilados de origen sintético	0.05	2	0.1
7.- Microempresas informales que producen lo mismo.	0.06	4	0.24
8.- Competencia con empresas nacionales	0.05	3	0.15
9.- El aumento de nuevas empresa pyme para la producción de hilado	0.02	2	0.04
10.- El poco conocimiento de las propiedades de la lana vs la alpaca	0.01	2	0.02
11.- Problemas financieros que está haciendo notar la empresa	0.05	3	0.15
	0.44		1.26
Total	1		2.81

Fuente: Elaboración Propia

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Manufacturas San Francisco S.R.L. cuenta con 22 factores determinantes de éxito — 11 oportunidades y 11 amenazas — un número adecuado de factores. El valor de 2.81 indica una respuesta ligeramente superior al promedio, en un intento positivo para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Existe un poco aprovechamiento de las oportunidades 6, 7, 8,9 y 10 así como una respuesta pobre ante las amenazas 2, 6,9 y 10. Para poder solucionar esto, es necesario el desarrollo de nuevas estrategias que generen un mayor valor que el que generan las estrategias actuales, y así responder mejor a la influencia del entorno externo.

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.55 y de las amenazas es 1.26, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

3.5. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta el análisis interno, tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

3.5.1. ANÁLISIS DE PROCESOS

En el análisis de procesos de la empresa tendrá como objetivo entender los procesos y mejorar la eficacia y efectividad de sus operaciones. Se describirá los procesos que involucra, los participantes, el intercambio de información y las normas que regulen este intercambio.

Esquema: 3.5 Diagrama de Análisis de proceso

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO						
Actividad	Símbolos					Observaciones
Atención al cliente	x					
Recepción de pedido	x					
Generar pedido al área de producción		x				
Verificar Materia prima en inventarios					x	
Generar pedido de Materia prima	x					
Recepción de Materia prima					x	
Pago de Materia prima	x					
Selección de Materia prima			x			
Apertura y limpieza de materia prima	x					
Traslado al área de lavado		x				
Lavado de materia prima	x					
Traslado al área de secado		x				
Secado de materia prima	x					
Traslado al área de preparación		x				
Preparación o clasificación de Materia lavada					x	
Proceso de limpieza y encima de fibras	x					
Traslado de material encimado		x				
Proceso de cardado	x					
Traslado al área de hilado		x				
Proceso de hilado	x					
Control de calidad				x		
Traslado al área de conado o madejado		x				
Proceso de conado o madejado	x					
Traslado al área de lavado manual		x				
Proceso de lavado manual de madejas	x					
Traslado a centrifugar		x				
Proceso de centrifugar	x					
Traslado al área de secado de madejas		x				
Proceso de secado	x					
Traslado al área de teñido		x				
Formulación de colorantes e insumos					x	
Proceso de teñido	x					
Control de calidad				x		
Traslado a centrifugar		x				
Proceso de centrifugar	x					
Traslado al área de secado de madejas		x				
Proceso de secado de madejas	x					
Proceso de embalar	x					
Traslado al almacén de productos terminados		x				
Almacenar					x	
Recepción de pedido del local comercial	x					
Traslado al local comercial		x				
Venta del producto	x					

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el DAP del esquema 3.5. Se puede contabilizar un total de 44 actividades, desde el momento que el cliente se apersona al local de distribución y ventas; generando así una compra u orden de pedido para después realizar todo el proceso productivo, una vez realizado todo el proceso de transformación a producto terminado, se procederá al traslado de la planta de producción al local comercial y posteriormente la venta directa hacia el cliente final.

Teniendo en cuenta el esquema 3.5. será de mucha utilidad para hacer un análisis al detalle y crear el cuadro 3.17, indicando la descripción del proceso, el problema y la posible causa para obtener toda la información se tendrá que hacer un análisis de observación y consultar al personal responsable de cada proceso



Cuadro: 3.17 Procesos a analizar

Proceso	Descripción	Problema	Posible Causa
Proceso de Apertura y limpieza de materia prima	Proceso por el cual pasa la materia prima, para abrir fibras, separar la tierra, sal, guano y materia vegetal	La maquinaria que con la que cuenta la empresa, necesita renovarse, ya que existen mejores maquinarias para este tipo de trabajo aumentando la eficiencia del proceso	Falta de capital de inversión. Tiempo en la importación de la máquina y el tiempo que requerirá al momento de la instalación.
Proceso de lavado	Proceso donde se lava la materia prima, con detergentes y agua caliente. Se elimina la tierra, orina y grasa que pueda tener la materia prima.	La maquinaria cuenta solo 4 barcas de lavado, que en la industria textil es lo mínimo para realizar un buen lavado.	Este tipo de maquinaria a nivel mundial son muy escasos y conseguir nuevas sería demasiada inversión.
Proceso de secado de materia prima.	Proceso por donde pasa la materia prima mojada a ser secada a temperaturas de 40 a 50 °C	Deterioro en las tuberías de vapor por el óxido.	Falta de capacidad de mantenimiento.
Área de preparación y clasificación	Proceso donde se realizan mezclas dependiendo a la demanda que realice el cliente y/o clasificación previa del material a procesar	El tiempo que se emplea es considerable, ya que solo interviene la mano de obra.	Poco personal en el área.
Proceso de encimado	Proceso por donde pasa la materia prima clasificada y/o mezclada para aun sacar la impurezas como polvo, tierra y materia vegetal, para que al final se le agregue aceites y antiestáticos.	Verificar algunos motores, que presentaron fallas como sobre calentamiento	Falta capacidad de mantenimiento.
Proceso de Cardado	Previamente preparada la materia, según su forma de presentación de la máquina, se trata en un conjunto formado por 2 o 3 cardas de cilindros, con el fin de formar mechas, que pasara directamente a la máquina de hilar. Se aprovecha esta operación para mejorar la limpieza de la materia y paralelizar de fibras.	Rompimiento continuo de correines en la parte de la divisora de la carda	-Desgaste de correines -Factor tiempo al realizar el cambio a nuevas aproximadamente una semana
Proceso de hilado	Transforma una mecha, mediante un estirado y torcido, en el correspondiente hilo a un cabo.	La existencia de pequeñas irregularidades en el hilado	Factor humano al momento de hacer un enganche o empalme del hilo
Proceso de conado	Recolección del hilado para la transformación a cono de hilo.	Ninguno	Ninguno
Proceso de madejado	Recolección del hilado para la transformación a madeja de hilo.	Uso de 2 maquinarias de 3.	Falta capacidad de mantenimiento.
Proceso de Teñido	Dar color a la madeja de acuerdo a la cartilla de colores que tiene la empresa.	- Teñido disparejo. - Teñidos que necesitan reproceso	-Mal lavado de la madeja. -Error al realizar la formulación del colorante.
Proceso de secado de madejas.	Secar las madejas que salen húmedas.	Ninguna	Ninguna
Proceso de Embalado	Embalado de productos	Ninguna	Ninguna

Fuente: Elaboración Propia

En general obteniendo todos los problemas y las causas que se presentan, la empresa necesita personal especializado que tenga conocimiento sobre maquinaria textil y realizar un plan de mantenimiento de toda la planta de producción.

3.5.2. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO

A continuación se realiza dos análisis referentes al personal de la empresa son el objeto de identificar las características técnicas y/o especializadas para cada puesto de trabajo versus la realidad de la empresa, así como identificar el factor motivacional del personal dentro de su puesto de trabajo.

3.5.2.1. Características trabajador - Puesto

Se especificara la cantidad de personas que laboran en la empresa, la preparación y experiencia que tienen o que requieren para el cumplimiento de sus tareas, el grado de autonomía que tiene para la toma de decisiones, las condiciones que la empresa facilita para que cumplan con sus labores, los salarios asignados, el tipo de relación laboral que tienen con la empresa, la capacidad de ascenso que les ofrece la empresa.

Cuadro: 3.18 Análisis de capital humano

Área de Almacenamiento de materia prima.	Encargado Personal administrativo. Realiza el pesado y las entradas de la materia prima, acuerdan precio y forma de pago al proveedor, determina la calidad de la materia prima recibida.
Área de clasificado de materia	No se requiere personal calificado.
Área de apertura y limpieza de fibras.	El personal tiene conocimiento del manejo de maquina por tener mucha experiencia en área, pero no presenta estudios previos.
Área de lavado y secado	El personal tiene conocimiento del manejo de maquina por tener mucha experiencia en área, pero no presenta estudios previos. Cuenta con personal de ayuda que tampoco es necesario que sea calificado.
Área de preparación	El personal tampoco es calificado pero se encuentra en área muchos años y su aprendizaje fue empírico.
Área de Cardado	Personal con años de experiencia, no cuentan con estudios previos pero mientras la empresa fue creciendo, la empresa pudo capacitarlos en el área de cardado.
Área de Hilado	Personal con años de experiencia, no cuentan con estudios previos pero mientras la empresa fue creciendo, la empresa pudo capacitarlos en el área de hilado.
Área de conado y madejado	Se cuenta con personal no especializado
Área de teñido	Se cuenta con personal experimentado en el área de teñido por los años de experiencia. No cuenta con estudios previos.
Área de almacén de productos terminados.	Se cuenta con personal administrativo con estudios de ingeniería industrial que se encarga de los controles de producción y kardex de la empresa.
Área de mantenimiento	Se cuenta con solo un personal de mantenimiento, que no da abasto para planificar el mantenimiento necesario para los diferentes procesos. Técnico especializado en mecánica y técnico eléctrico.

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado podemos resaltar que la mayoría de la mano de obra directa que posee empresa, tuvo un aprendizaje empírico obtenido por los años trabajo en las áreas indicadas en el cuadro 3.18. También se puede concluir que en el área de mantenimiento se necesitan al menos dos técnicos mecánicos - eléctricos para realizar mantenimiento a toda el área de producción.

3.5.2.2. Análisis de resultados del test de motivación

A. Población y muestra

Nuestra población y muestra básicamente serán 14 colaboradores que son todos los que conforman el área de producción.

B. Herramienta

En el ANEXO 5 se muestra la encuesta utilizada.

C. Resultados

El análisis de resultado del test de motivación servirá a la empresa saber si los trabajadores de todas las áreas están conformes o no con la empresa, esta consideración es muy importante para la empresa porque, la base de toda empresa es la mano obra.

EMPRESA: Manufacturas San Francisco S.R.L.

TOTAL DE POBLACION: 14 colaboradores sondeados

1) Clasificación de personal por género.

Sexo:

Masculino: 11

Femenino: 3

2) Edad del personal:

De 20 a 35: 5

De 36 a 50: 6

De 51 a 65: 3

3) Área de trabajo:

Preparación: 1

Caldero: 2

Cardado: 2

Lavado: 1

Sacudido: 1

Mantenimiento: 1

Continua: 2

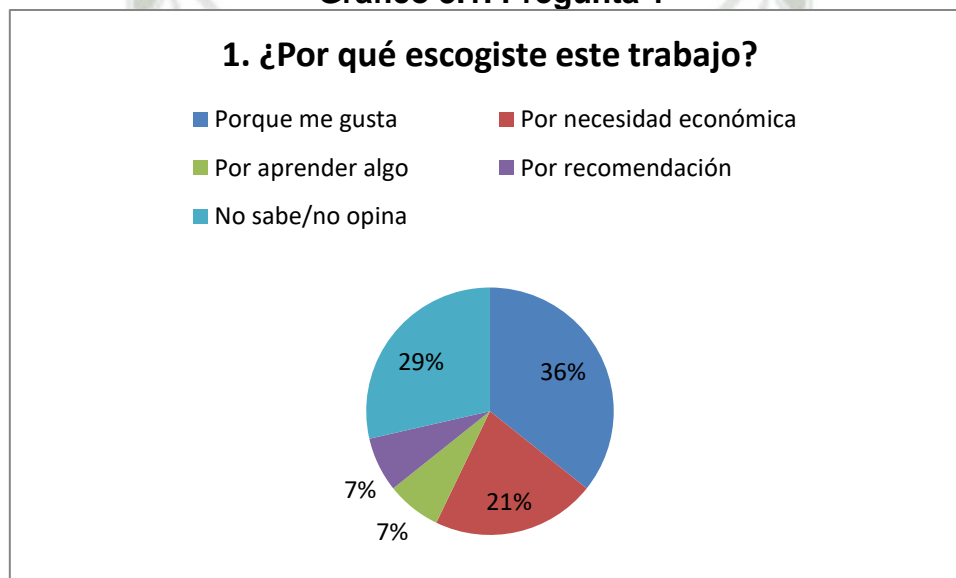
Ayudantes: 4

4) DESARROLLO DEL CUESTIONARIO:

1. ¿Por qué escogiste este trabajo?

Porque me gusta	Por necesidad económica	Por aprender algo	Por recomendación	NS/NO
5	3	1	1	4

Gráfico 3.1. Pregunta 1



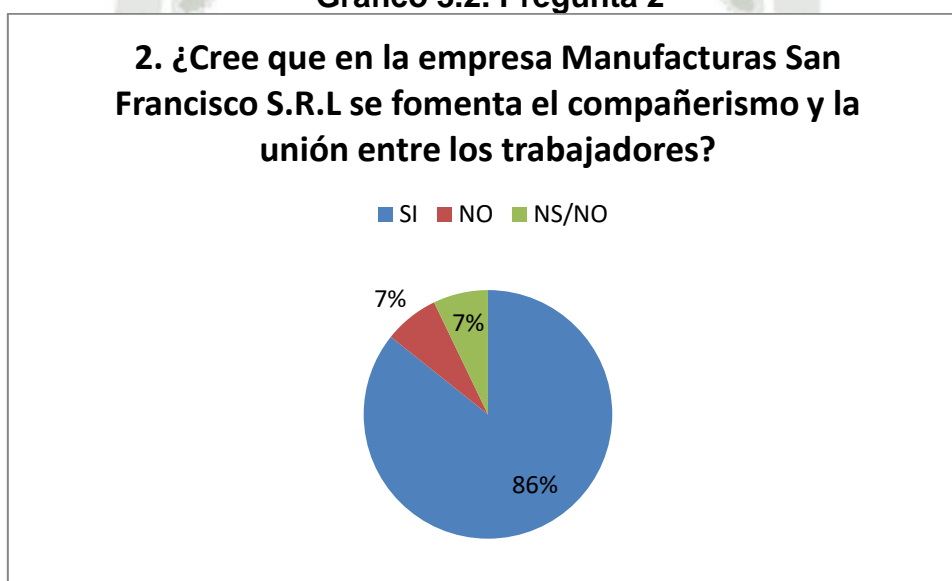
Fuente: Elaboración Propia

El 36% del personal afirma que escogió este trabajo porque les gusta, bien porque les gusta trabajar o porque les gusta el puesto, el 21% del personal afirma que escogió este trabajo por necesidad económica, el 7% afirma que trabaja por recomendación, el 7% afirma que también trabaja por aprender algo y un 29% del personal no sabe/no opina.

2. ¿Cree que en la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI	NO	NS/NO
12	1	1

Grafico 3.2. Pregunta 2



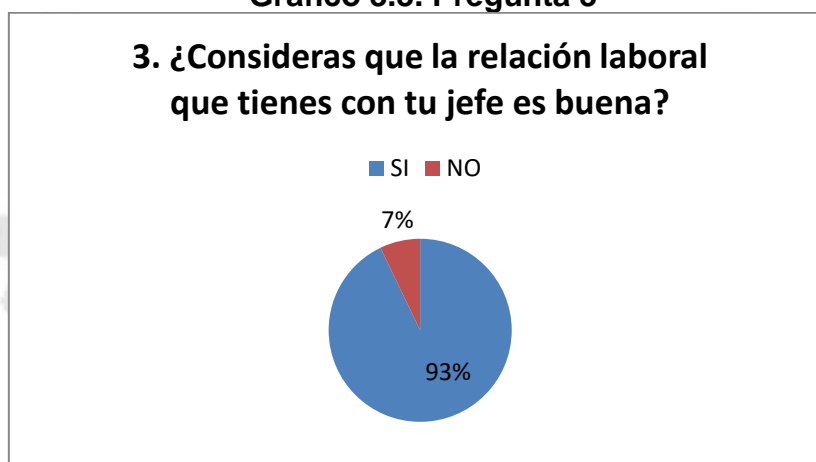
Fuente: Elaboración Propia

El 86% del personal afirma que si se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores de la empresa, el 7% afirma que no se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores de la empresa y un 7% no sabe/no opina.

3. ¿Consideras que la relación laboral que tienes con tu jefe es buena?

SI	NO
13	1

Grafico 3.3. Pregunta 3



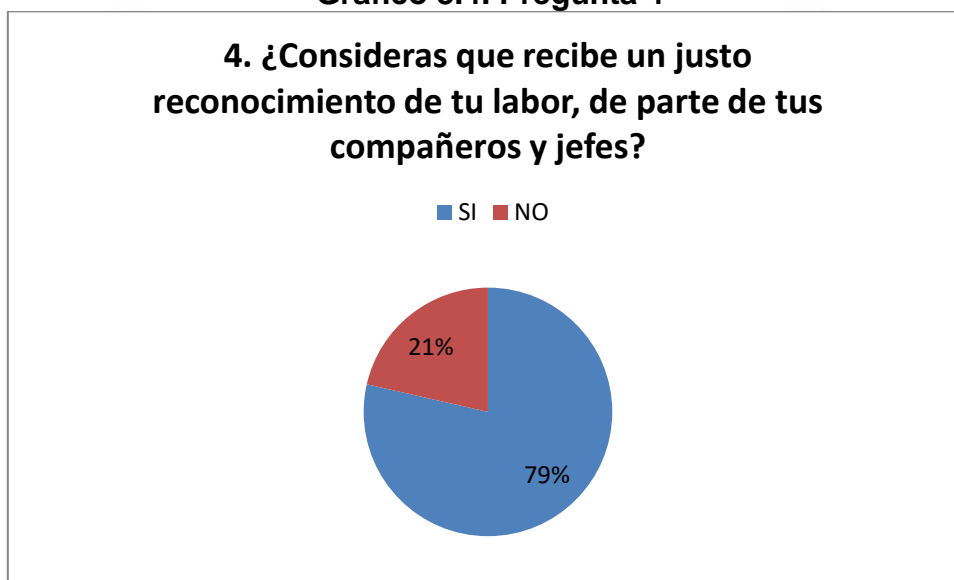
Fuente: Elaboración Propia

El 93% del personal de la empresa considera que la relación laboral que tiene con su jefe es buena y un 7% considera que la relación laboral que tiene con su jefe no es buena

4. ¿Consideras que recibe un justo reconocimiento de tu labor, de parte de tus compañeros y jefes?

SI	NO
11	3

Grafico 3.4. Pregunta 4



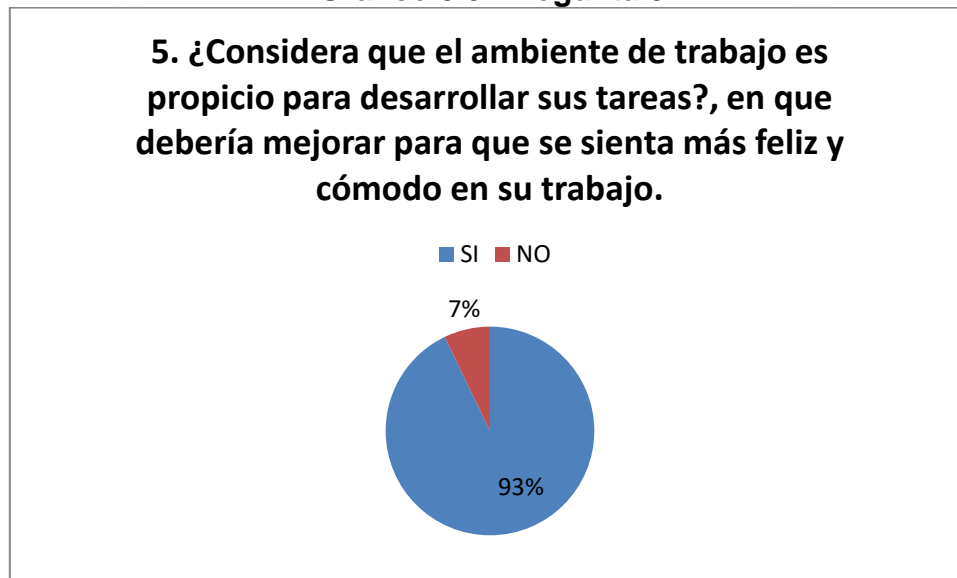
Fuente: Elaboración Propia

El 79% del personal de la empresa considera que recibe un justo reconocimiento de su labor, de parte de tus compañeros y jefes y un 21% considera que no recibe un justo reconocimiento de su labor, de parte de tus compañeros y jefes.

5. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?, en que debería mejorar para que se sienta más feliz y cómodo en su trabajo.

SI	NO
13	1

Grafico 3.5. Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia

El 93% del personal de la empresa considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas y el 7% del personal considera que el ambiente de trabajo no es propicio para desarrollar sus tareas.

Sin embargo se tomó en cuenta algunas opiniones del personal acerca de que debería mejorar la empresa para que el personal se sienta más feliz y cómodo en su trabajo:

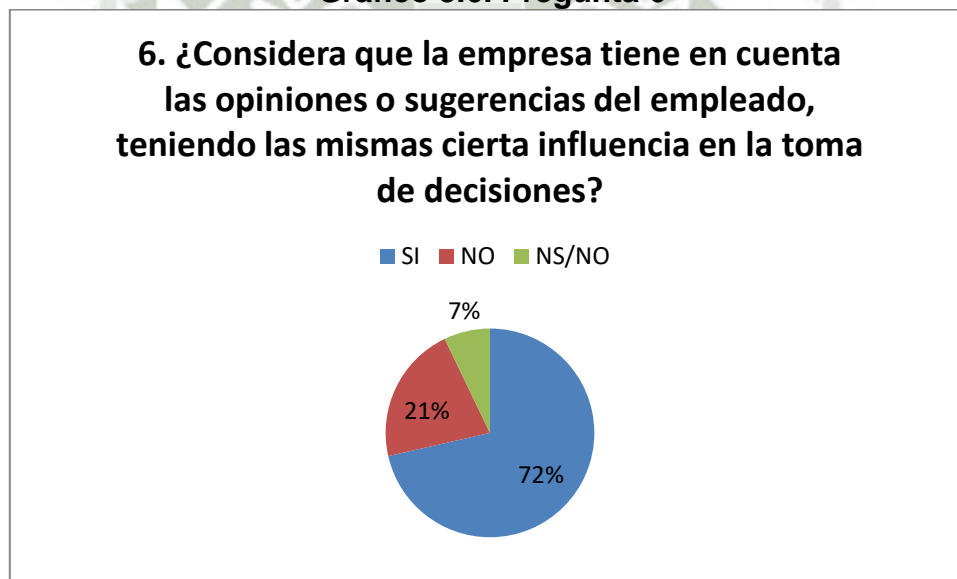
- “Mejorar el trato en el trabajo, para trabajar con ganas”
- “Mejorar en la labor que realizo”
- “Deberían darnos los Equipos de Protección Personal adecuados”
- “Calidad de mejorar el trabajo”

➤ “Donde yo trabajo que me ponga más ayudante”

6. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

SI	NO	NS/NO
10	3	1

Grafico 3.6. Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia

El 72% del personal de la empresa considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, el 21% del personal considera que la empresa no tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado y el 7% del personal no sabe/no opina.

6. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

SI	NO
9	5

Grafico 3.7. Pregunta 7



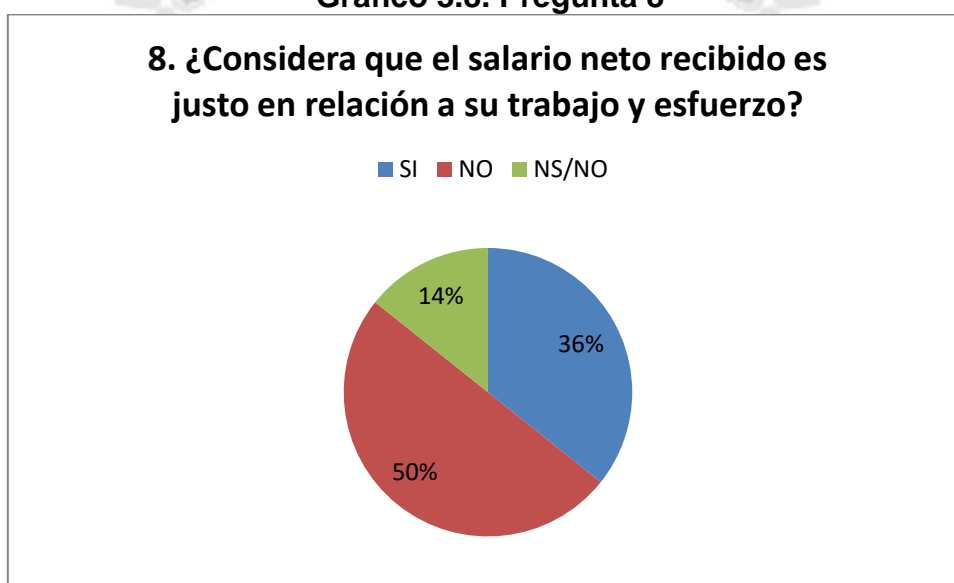
Fuente: Elaboración Propia

El 64% del personal de la empresa cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa y el 36% del personal cree que trabajando duro no tiene posibilidad de progresar en la empresa.

7. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

SI	NO	NS/NO
5	7	2

Grafico 3.8. Pregunta 8



Fuente: Elaboración Propia

El 50% del personal de la empresa considera que el salario neto recibido no es justo en relación a su trabajo y esfuerzo, el 36% del personal considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo y el 14% no sabe/no opina

D. MATRIZ DE DETECCIÓN DE FACTORES INTERNOS:

En esta matriz se indicara concretamente los resultados del test realizado para saber exactamente lo que el personal piensa, para que la empresa pueda tomar en cuenta estas opiniones y que medidas pueda tomar.

Cuadro: 3.19 Matriz de detección de factores internos

Interrogante	Si	No	NS/NO	Factores Detectados
1. Selección de trabajo	- 36% porque les gusta trabajar y/o el puesto. - 21% por necesidad económica. - 7% por recomendación. - 7% por aprender algo.		29%	Fortaleza
2. Compañerismo y la unión entre los trabajadores.	86%	7%	7%	Fortaleza
3. Relación laboral con el jefe.	93%	7%		Fortaleza
4. Justo reconocimiento de su labor, de parte de tus compañeros y jefes.	79%	21%		Fortaleza
5. Ambiente de trabajo (<i>tomar en cuenta las opiniones del personal</i>).	93%	7%		Fortaleza
6. Opiniones o sugerencias del empleado.	72%	21%	7%	Fortaleza
7. Progreso en la empresa.	64%	36%		Fortaleza
8. Salario neto recibido en relación a su trabajo y esfuerzo.	36%	50%	14%	Debilidad

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos, en la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L., a partir de su matriz de fortalezas y debilidades, en su diagnóstico interno, se detecta en su totalidad fortalezas en cuanto a la selección de trabajo compañerismo y la unión entre los trabajadores, relación laboral con el jefe, justo reconocimiento de su labor, de parte de tus compañeros y jefes, buen ambiente de trabajo, se toma en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, posibilidades de progresar en la empresa, es decir las practica de estos agregados son positivos.

Pero en cuanto al salario neto recibido en relación a su trabajo y esfuerzo, se ha calificado como una debilidad, debido a que el personal de la empresa considera que no es justo el salario recibido en relación a su trabajo y esfuerzo.

En este punto, se tiene que enfocar la empresa porque tiene que analizar bien sus costos de producción y ver si es factible aumentar el salario de los trabajadores o no, pero también para que el personal sea motivado la empresa no necesariamente tiene que recurrir al tema monetario, también se puede realizar actividades para motivar al personal y no generar muchos gastos.

3.5.3. ANALISIS DE RECURSOS

En el siguiente análisis de recursos se detallara que deficiencias, equipos, problemas o mejoras se pueden realizar en las diferentes áreas.

Cuadro: 3.20 Análisis de Recursos

Área de Almacenamiento de materia prima.	Tener el control de inventarios para realizar las compras necesarias y no crear excesos de materia prima que sean innecesarios.
Área de clasificado de materia	Los desperdicios (braga) de la materia prima, tendrán que ser producidos para un producto de muy bajo nivel de calidad
Área de apertura y limpieza de fibras.	Se requiere de maquinaria moderna para la mayor limpieza de la materia prima.
Área de lavado y secado	La maquinaria cuenta con un tren de lavado conformado con 4 barcas que es el mínimo para un correcto lavado de materia prima. Para mejorar su eficiencia lo ideal sería aumentar el número de barcas a 6.
Área de preparación	En esta área toda la maquinaria usada solo necesita de mantenimiento preventivo hacia los motores eléctricos.
Área de Cardado	En esta área se cuenta con 3 cardas, solo se tendría que hacer el cambio de accesorios que requiere la maquinaria.
Área de Hilado	En esta la maquinaria se encuentra en perfecto estado solo es necesario realizar un mantenimiento preventivo.
Área de conado y madejado	Se cuenta con una conadora de 16 cabezas. Se cuenta operativa al 100% También se cuenta con una conadora de última generación de 52 cabezas pero no se encuentra operativa por falta de personal especializado.
Área de teñido	Se cuenta con una autoclave de teñido con una capacidad de 100 kilos. Necesita de mantenimiento y habilitar controles propios de la máquina. Se cuenta con 2 tinas de teñido una de 10 y 20 kilos se encuentran operativas, pero se puede realizar una automatización ya que realizan teñidos manuales.
Área de almacén de productos terminados.	Se cuenta con un kardex de productos terminados.
Área de mantenimiento	Cuenta con mucha maquinaria para la fabricación de repuestos como: Torno, taladros, soldadura, cortadores de metal, esmeril, soldadura autógena. Todas operativas.

Fuente: Elaboración Propia

Obteniendo la información que se obtuvo del cuadro 3.20. Se mencionan los controles de inventarios que presenta la empresa en sus almacenes y se puede observar la reutilización de los desperdicios, en tema de maquinaria y equipos aún hay mejoras que se pueden recomendar para la mayor efectividad de producción de la empresa.

3.5.4. ANALISIS DE VENTAS

En el informe de análisis de ventas muestra las tendencias que se producen en el volumen de ventas de la empresa a desde el 2013, 2014, 2015 y 2016. En su forma sencilla, indicar si las ventas van en aumento o en descenso. Respecto a los años indicados, se obtendrá información relevante para que el gerente y los miembros administrativos puedan analizar las tendencias del informe para determinar el mejor curso de acción.

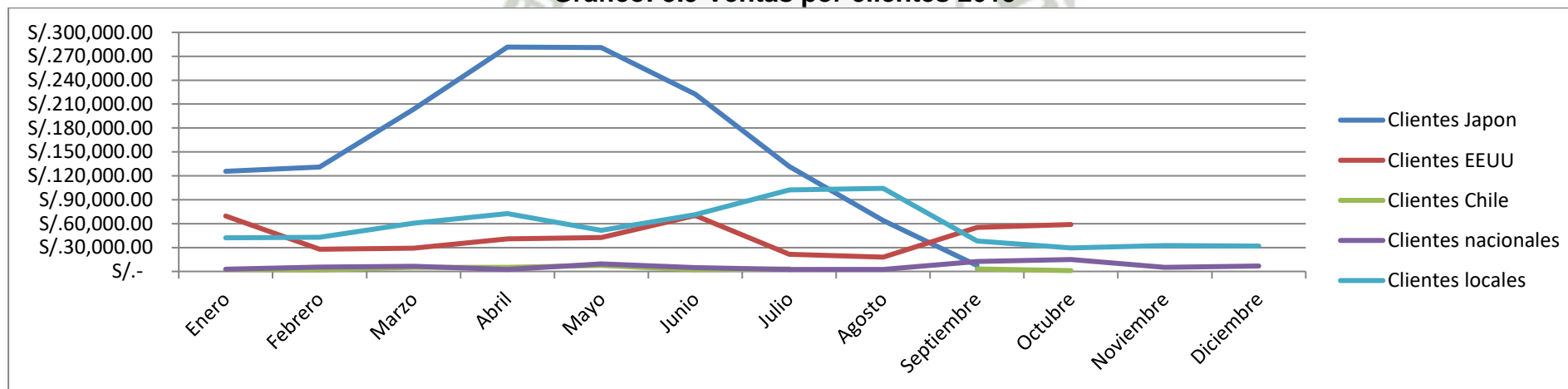
A continuación en los siguientes cuadros se detallara a partir del año 2013 hasta el 2016, cuanto generan los diferentes tipos de clientes que posee la empresa para poder determinar y formular estrategias para la empresa.

Cuadro: 3.21 Ventas por clientes 2013

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2013
Cientes Japón	S/. 125,515.16	S/. 131,075.39	S/. 203,451.15	S/. 281,554.71	S/. 281,006.27	S/. 222,346.97	S/. 131,756.09	S/. 63,951.58	S/. 7,460.55			S/. 16,596.29	S/. 1,464,714.16
Cientes EEUU	S/. 69,620.14	S/. 28,004.00	S/. 29,096.43	S/. 41,027.41	S/. 42,696.64	S/. 70,226.77	S/. 21,433.39	S/. 17,943.56	S/. 55,307.65	S/. 58,998.46		S/. 64,346.04	S/. 498,700.49
Cientes Chile	S/. 2,500.00	S/. 1,650.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 7,500.00	S/. 2,000.00	S/. 3,100.00		S/. 3,000.00	S/. 1,000.00			S/. 30,750.00
Cientes nacionales	S/. 2,672.00	S/. 5,400.00	S/. 6,534.00	S/. 2,528.00	S/. 9,410.00	S/. 4,700.00	S/. 2,610.00	S/. 2,520.00	S/. 12,550.00	S/. 14,962.00	S/. 5,000.00	S/. 6,685.00	S/. 75,571.00
Cientes locales	S/. 42,235.00	S/. 42,908.00	S/. 60,543.00	S/. 72,453.00	S/. 51,606.00	S/. 71,263.00	S/. 102,200.00	S/. 104,237.00	S/. 38,054.00	S/. 29,485.00	S/. 32,629.00	S/. 31,810.00	S/. 679,423.00
TOTAL	S/. 242,542.30	S/. 209,037.39	S/. 304,624.58	S/. 402,563.12	S/. 392,218.91	S/. 370,536.74	S/. 261,099.48	S/. 188,652.14	S/. 116,372.20	S/. 104,445.46	S/. 37,629.00	S/. 119,437.33	S/. 2,749,158.65

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico: 3.9 Ventas por clientes 2013



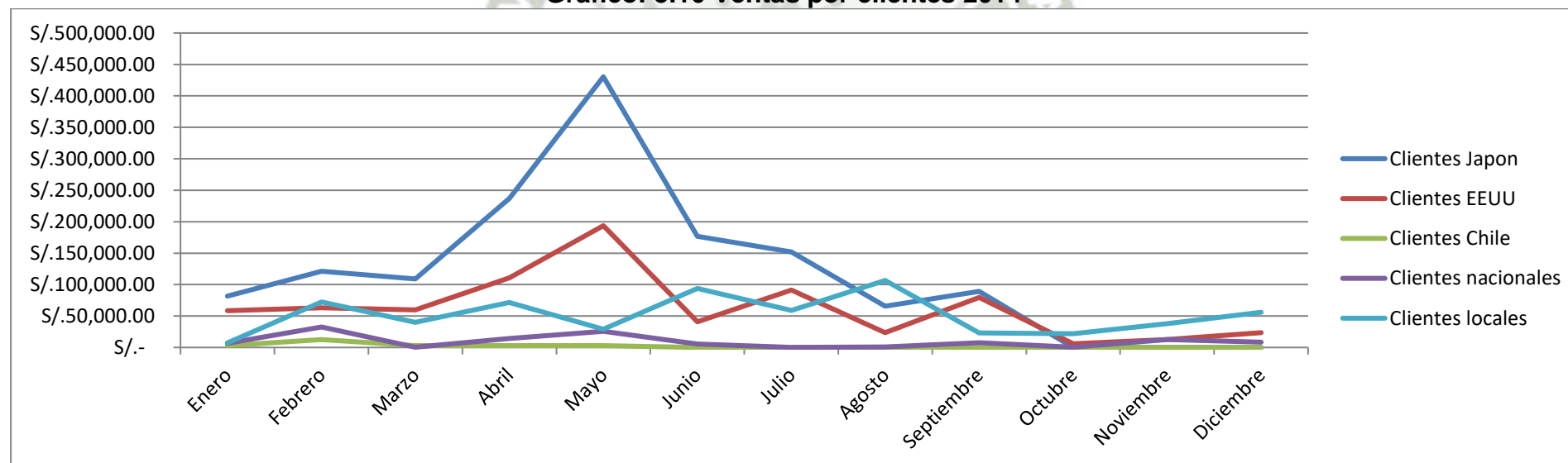
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro: 3.22 Ventas por clientes 2014

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2014
Cientes Japón	S/. 81,683.22	S/. 121,028.96	S/. 108,842.49	S/. 236,733.96	S/. 430,433.33	S/. 176,763.66	S/. 151,964.80	S/. 65,589.03	S/. 89,278.69	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,462,318.14
Cientes EEUU	S/. 58,491.99	S/. 63,200.08	S/. 59,537.45	S/. 110,573.15	S/. 193,624.23	S/. 40,888.24	S/. 91,322.91	S/. 23,526.72	S/. 79,597.17	S/. 5,900.00	S/. 12,665.49	S/. 23,730.98	S/. 763,058.41
Cientes Chile	S/. 3,000.00	S/. 12,540.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 24,540.00
Cientes nacionales	S/. 6,813.00	S/. 32,560.35	S/. 300.00	S/. 14,173.71	S/. 25,514.00	S/. 5,567.92	S/. 150.00	S/. 1,000.00	S/. 7,630.00	S/. 600.00	S/. 12,643.66	S/. 8,250.00	S/. 115,202.64
Cientes locales	S/. 7,327.00	S/. 72,382.00	S/. 40,105.00	S/. 71,372.00	S/. 28,893.00	S/. 93,625.00	S/. 59,050.00	S/. 106,562.00	S/. 23,241.00	S/. 21,675.00	S/. 37,650.00	S/. 55,827.00	S/. 617,709.00
TOTAL	S/. 149,988.21	S/. 229,329.39	S/. 171,679.94	S/. 364,480.82	S/. 652,571.56	S/. 223,219.82	S/. 243,437.71	S/. 90,115.75	S/. 176,505.86	S/. 6,500.00	S/. 25,309.15	S/. 31,980.98	S/. 2,982,828.19

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico: 3.10 Ventas por clientes 2014



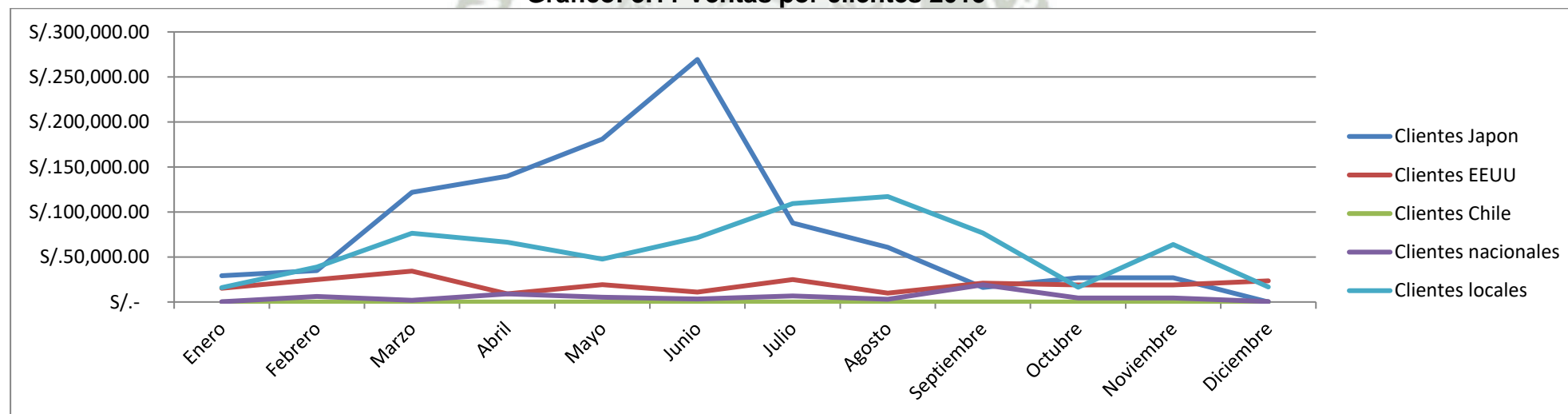
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro: 3.23 Ventas por clientes 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2015
Cientes Japón	S/. 29,152.84	S/. 34,851.78	S/. 121,745.64	S/. 139,724.75	S/. 180,935.34	S/. 269,432.63	S/. 87,704.83	S/. 60,782.90	S/. 15,996.76	S/. 26,855.98	S/. 26,855.98	S/. -	S/. 994,039.43
Cientes EEUU	S/. 15,175.21	S/. 25,037.02	S/. 34,295.21	S/. 9,082.50	S/. 19,215.12	S/. 11,079.49	S/. 25,045.46	S/. 9,977.00	S/. 20,951.71	S/. 18,834.12	S/. 18,834.12	S/. 23,504.40	S/. 231,031.36
Cientes Chile	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Cientes nacionales	S/. 300.00	S/. 6,269.20	S/. 1,770.00	S/. 9,019.70	S/. 5,370.00	S/. 3,429.00	S/. 6,830.00	S/. 3,180.00	S/. 19,090.40	S/. 4,350.00	S/. 4,350.00	S/. 450.00	S/. 64,408.30
Cientes locales	S/. 15,968.00	S/. 38,752.00	S/. 76,426.00	S/. 66,504.00	S/. 47,636.00	S/. 71,417.00	S/. 109,407.00	S/. 117,106.00	S/. 76,711.00	S/. 16,510.00	S/. 63,734.00	S/. 16,701.00	S/. 716,872.00
TOTAL	S/. 60,596.05	S/. 104,910.00	S/. 234,236.85	S/. 224,330.95	S/. 253,156.46	S/. 355,358.12	S/. 228,987.29	S/. 191,045.90	S/. 132,749.87	S/. 66,550.10	S/. 113,774.10	S/. 40,655.40	S/. 2,006,351.09

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico: 3.11 Ventas por clientes 2015



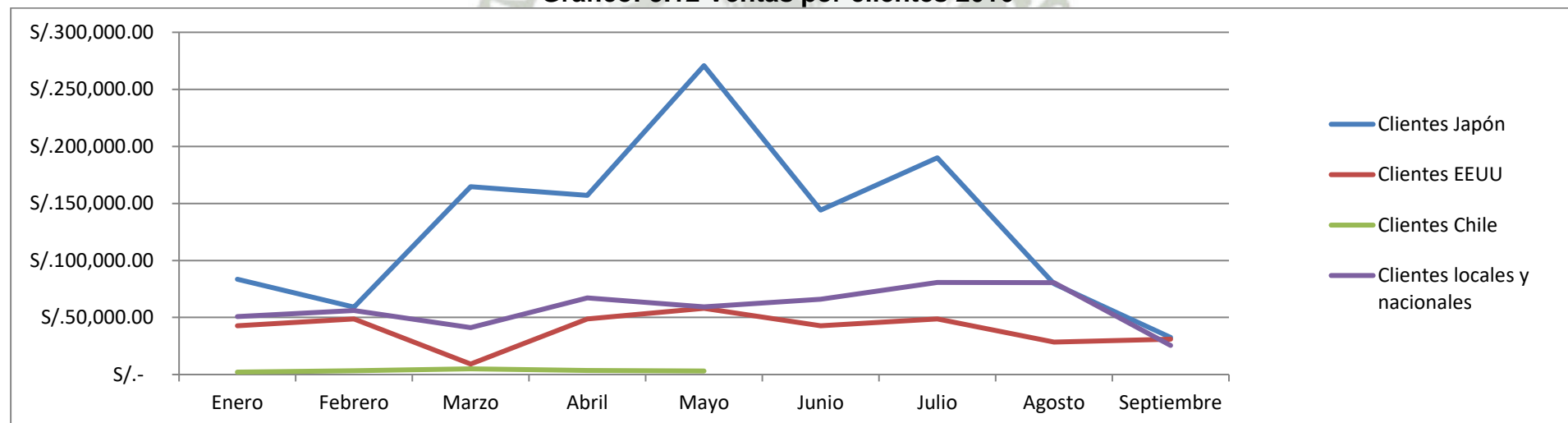
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro: 3.24 Ventas por clientes 2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL 2016
Cientes Japón	S/. 83,483.89	S/. 59,102.48	S/. 164,700.23	S/. 157,122.67	S/. 270,798.32	S/. 144,209.54	S/. 190,104.56	S/. 79,718.71	S/. 32,514.12	S/. 840,005.33
Cientes EEUU	S/. 42,718.65	S/. 48,821.31	S/. 9,201.19	S/. 48,821.31	S/. 58,022.50	S/. 42,718.65	S/. 48,821.31	S/. 28,479.10	S/. 31,068.11	S/. 358,672.14
Cientes Chile	S/. 2,135.94	S/. 3,417.50	S/. 5,000.00	S/. 3,525.00	S/. 3,000.00					S/. 17,078.44
Cientes locales y nacionales	S/. 50,748.00	S/. 56,085.00	S/. 41,012.00	S/. 67,093.00	S/. 59,286.00	S/. 66,009.00	S/. 80,736.00	S/. 80,510.00	S/. 25,512.50	S/. 526,991.50
TOTAL	S/. 179,086.48	S/. 167,426.30	S/. 219,913.42	S/. 276,561.99	S/. 391,106.82	S/. 252,937.19	S/. 319,661.87	S/. 188,707.81	S/. 89,094.73	S/. 1,742,747.41

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico: 3.12 Ventas por clientes 2016



Fuente: Elaboración Propia

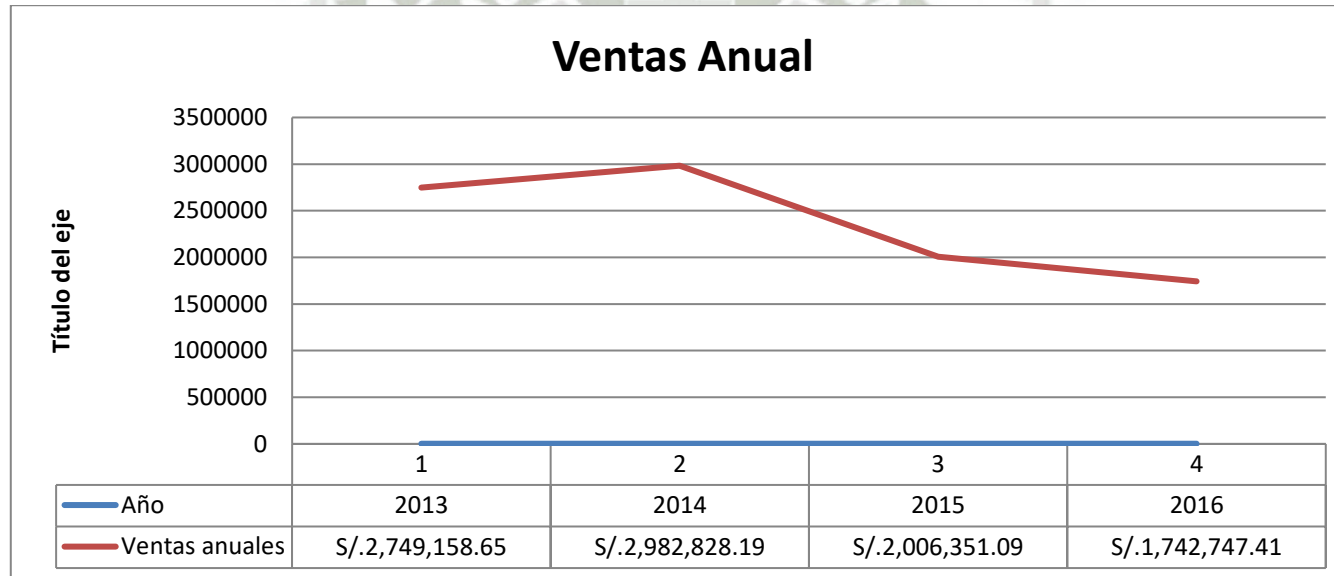
En el siguiente cuadro se indicara un resumen desde el 2013 al 2016.

Cuadro: 3.25 Resumen de ventas anuales

Año	2013	2014	2015	2016
Ventas anuales	S/. 2,749,158.65	S/. 2,982,828.19	S/. 2,006,351.09	S/. 1,742,747.41

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico: 3.13 Resumen de ventas anuales



Fuente: Elaboración Propia

Como resultado final podemos obtener que el mercado con más potencial y con mayor porcentaje de participación son los clientes que exportan para Japón con un 51%, el siguiente mercado con mayor participación son los clientes locales con una participación de 27%, los siguientes son los que exportan para EEUU con una participación del 18%, para los clientes nacionales (Lima, Arequipa, Cusco, etc.) con 3%, y por último los clientes que exportan para Chile con un 1%. Pero también se puede observar que a partir del 2014 la ventas fueron cayendo de casi 3 millones a 1.7 millones de soles aproximadamente, estos datos son alarmantes por lo tanto se deberían tomar estrategias agresivas de corto plazo.

3.5.5. MATRIZ EFI

Tras haber identificado las fortalezas y debilidades de Manufacturas San Francisco S.R.L. en el análisis interno, se procederá a construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La MEFI permite, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

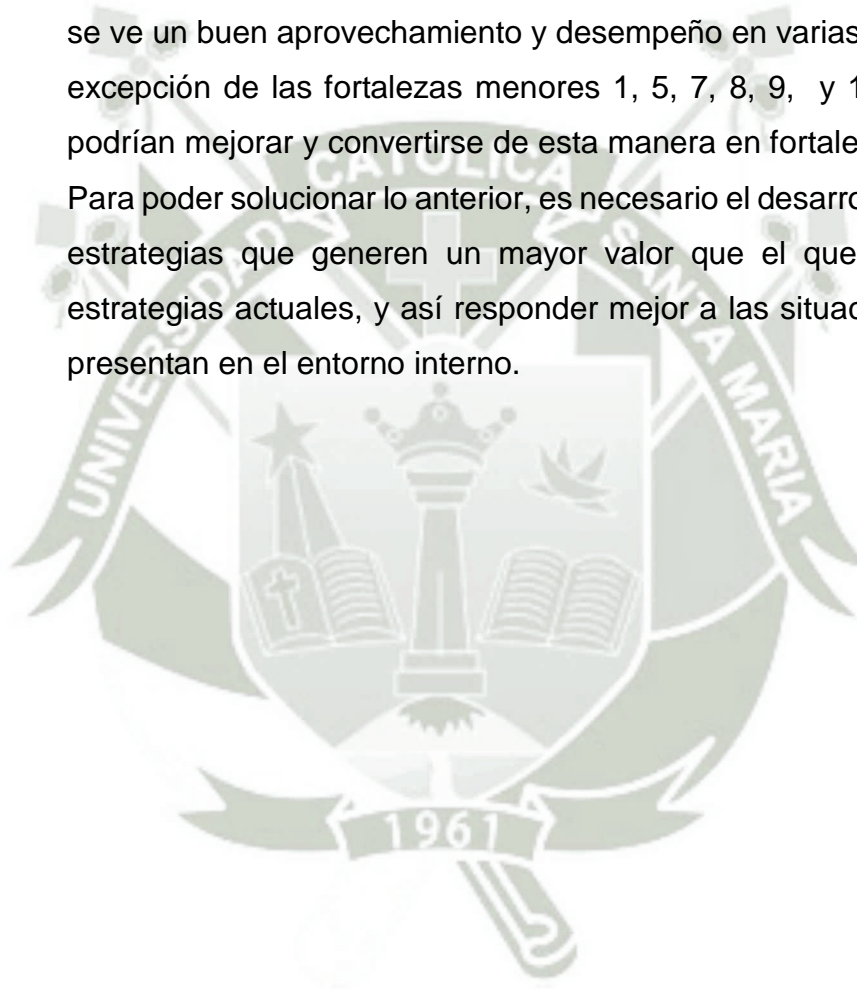
A continuación, el Cuadro N°26 exhibe la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

Cuadro: 3.26 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1.- Empresa pionera dedicada a la elaboración de hilado de ovino, llama y alpaca en Puno	0.03	3	0.09
2.- Se cuenta con maquinaria de última tecnología.	0.06	4	0.24
3.- La empresa tiene una capacidad de producción para el mercado local y exportación.	0.06	4	0.24
4.- Se cuenta con una producción de línea completa	0.07	4	0.28
5.- Se cuenta con posibilidades de acceder a créditos financieros.	0.04	3	0.12
6.- Materia prima al alcance, porque la mayoría de ellas es de la región PUNO.	0.06	4	0.24
7.- Personal en cada área de producción con años de experiencia	0.05	3	0.15
8.- Cuenta con local propio como centro de distribución.	0.04	3	0.12
9.- Empresa calificada para programas del gobierno como (PromPeru y Sierra Exportadora)	0.06	3	0.18
10.- Buen nivel de Control en sus procesos.	0.04	3	0.12
	0.51		1.78
Debilidades			
1.- Escasa capacidad de mantenimiento por tener solo un personal.	0.05	1	0.05
2.- No existe un plan de mantenimiento para la planta de producción	0.04	1	0.04
3.- Personal insuficiente en el área de teñido.	0.05	1	0.05
4.- Generación de muchos reproceso en el área teñido.	0.04	2	0.08
5.- No existe un plan de motivación hacia el personal de la empresa.	0.04	2	0.08
6.- Personal desmotivado	0.03	1	0.03
7.- El no aprovechar toda la capacidad productiva de planta	0.06	2	0.12
8.- Altos precios en el costo de producción	0.06	1	0.06
9.- Falta de un plan estratégico de marketing para la difusión de productos.	0.04	2	0.08
10.- Poca rentabilidad de la empresa	0.03	2	0.06
11.- Poca participación activa de socios en la empresa	0.05	1	0.05
	0.49		0.7
Total	1		2.48

Fuente: Elaboración Propia

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Manufacturas San Francisco S.R.L. cuenta con 21 factores determinantes de éxito —10 fortalezas y 11 debilidades— un número adecuado de factores. El valor de 2.48 indica una respuesta inferior al promedio, una organización ligeramente débil, en un intento positivo por maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Se debe prestar atención a las debilidades mayores 1, 2, 3, 6, 8 y 11 para así idear formas de mejorarlas y convertirlas por lo menos en debilidades menores en el corto plazo, y fortalezas en el largo plazo. Por el lado de las fortalezas, se ve un buen aprovechamiento y desempeño en varias de ellas, con excepción de las fortalezas menores 1, 5, 7, 8, 9, y 10, las cuales podrían mejorar y convertirse de esta manera en fortalezas mayores. Para poder solucionar lo anterior, es necesario el desarrollo de nuevas estrategias que generen un mayor valor que el que generan las estrategias actuales, y así responder mejor a las situaciones que se presentan en el entorno interno.



CAPITULO IV PROPUESTA ESTRATEGICA

4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO (1 - 2 AÑOS)

- Incrementar las ventas en un 30% a 40 % durante los próximos dos años.
- Estrategia agresiva produciendo volumen de productos a precios bajos y ocupar todo el mercado local.
- Buscar nuevos mercados internacionales y ofrecer un producto de calidad.
- Crear más valor realizar programas de marketing para la fidelización y promoción para el mercado nacional y local.
- Si el principal producto que amenaza a la empresa es el hilado de fibra sintética, la empresa podría analizar la producción de este producto.
- Crear programas motivacionales para los colaboradores y capacitar a nuevo personal

4.1.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (2 - 5 AÑOS)

- Buscar alianzas estratégicas con pymes que se encargan de la producción de tejidos de calada e incrementar los volúmenes de producción y reducir costos de producción.
- Realizar benchmarking de las empresas con las que se formaran alianzas.
- Implementar e invertir en maquinaria (telares) para el crecimiento horizontal de la empresa, si bien el producto.
- Creación del área de marketing para la promoción de los productos actuales y los nuevos productos que saldrán al mercado.

- terminado es hilado con esta proyección se tendría un producto nuevo y destinado a otro tipo de mercado.

4.2. MISION Y VISION PROPUESTO

En base a lo descrito anteriormente y conforme a la realidad del mercado y la empresa se plantean la misión y visión para la misma:

4.2.1. MISION

Manufacturas San Francisco se dedica a la elaboración de hilados de ovino, llama y alpaca, garantizando mantener en la organización una cultura de calidad, innovación y mejoramiento continuo, generando un estándar de calidad en sus productos que logren satisfacer los requerimientos de los clientes.

4.2.2. VISION

Manufacturas San Francisco será una empresa líder y especializada en la elaboración de hilados cardados, logrando ser una marca reconocida gracias a la calidad, garantía y valor agregado de sus productos, los cuales estén a la altura de las exigencias del mercado.

4.3. MATRIZ FODA

Una vez que se han identificado las características de las variables internas y externas, se presenta la matriz FODA para la empresa con el objetivo de establecer estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar los impactos negativos de las debilidades del proyecto y las de las amenazas del entorno.

A continuación, el Cuadro N°4.27. Exhibe la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA):

Cuadro: 4.27.Matriz FODA

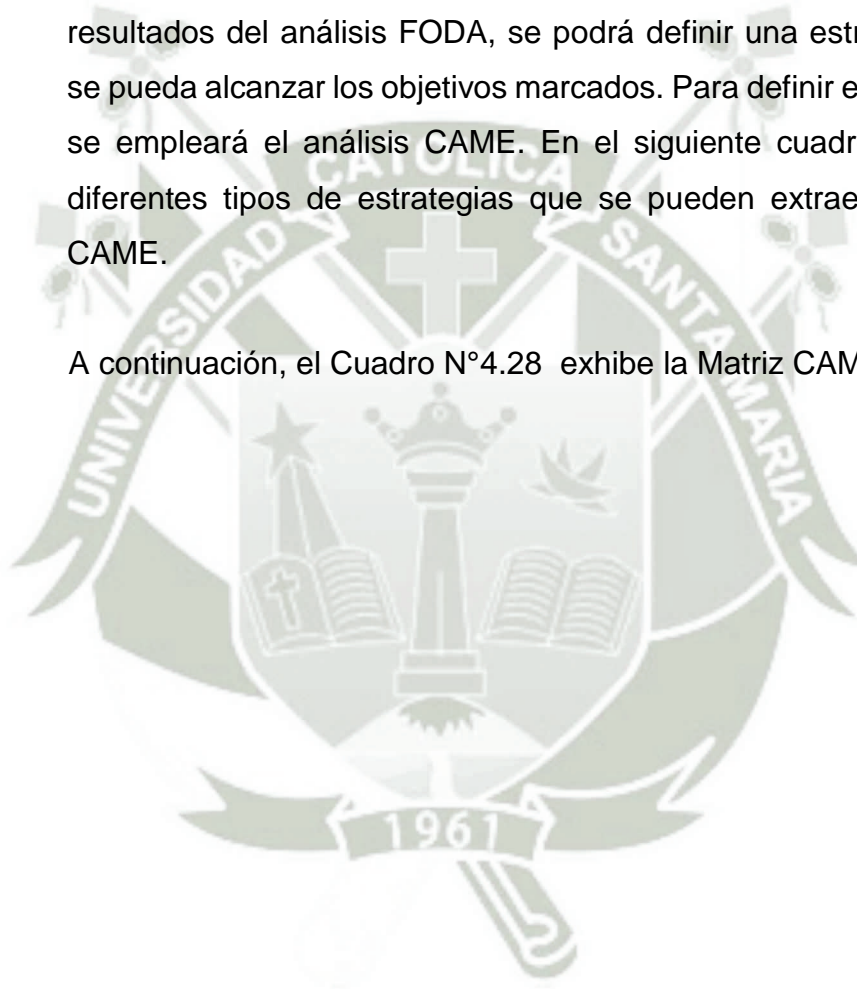
Fortalezas – F	Oportunidad – O
<p>F1 Empresa pionera dedicada a la elaboración de hilado de ovino, llama y alpaca en Puno</p> <p>F2 Se cuenta con maquinaria de última tecnología.</p> <p>F3 La empresa tiene una capacidad de producción para el mercado local y exportación.</p> <p>F4 Se cuenta con una producción de línea completa.</p> <p>F5 Se cuenta con posibilidades de acceder a créditos financieros.</p> <p>F6 Materia prima al alcance, porque la mayoría de ella es de la región PUNO.</p> <p>F7 Personal en cada área de producción con años de experiencia.</p> <p>F8 Cuenta con local propio como centro de distribución.</p> <p>F9 Empresa calificada para programas del gobierno como (PromPeru y Sierra Exportadora)</p> <p>F10 Buen nivel de control en sus procesos</p>	<p>O1 La promulgación de la Ley N° 29157 beneficia a la empresa por su formalidad, y su crecimiento empresarial y ampliar su mercado interno.</p> <p>O2 Ley de promoción para el desarrollo de actividad productiva en zonas altoandinas Ley N° 29157.</p> <p>O3 Nuevo gobierno (mejoras para las pymes).</p> <p>O4 Nuevos estilos de vida por la demanda de productos de origen natural.</p> <p>O5 Creación de una nueva cultura organizativa para la empresa.</p> <p>O6 Inversión para nueva tecnología y realizar una diversificación vertical con producto terminado (telas, frazadas, chalinas, etc.)</p> <p>O7 Implementar la cultura del tratamiento de aguas residuales.</p> <p>O8 Fortalecer y buscar clientes de mercado internacional</p> <p>O9 Posicionamiento y promoción hacia el mercado nacional.</p> <p>O10 Contactar con más proveedores de insumos y mejorar el precio.</p> <p>O11 Aumentar la calidad de producto.</p>
Debilidades – D	Amenazas – A
<p>D1 Escasa capacidad de mantenimiento por tener solo un personal.</p> <p>D2 No existe un plan de mantenimiento para la planta de producción.</p> <p>D3 Personal insuficiente en el área de teñido.</p> <p>D4 Generación de muchos reproceso en el área teñido.</p> <p>D5 No existe un plan de motivación hacia el personal de la empresa.</p> <p>D6 Personal desmotivado.</p> <p>D7 El no aprovechar toda la capacidad productiva de la empresa.</p> <p>D8 Altos precios en el costo de producción</p> <p>D9 Falta de un plan estratégico de marketing para la difusión de productos.</p> <p>D10 Poca rentabilidad de la empresa</p> <p>D11 Poca participación activa de socios en la empresa.</p>	<p>A1 El poco crecimiento del PBI en la manufactura no primaria.</p> <p>A2 El poco crecimiento de la economía global y el fortalecimiento del dólar.</p> <p>A3 Factor demográfico por la falta de mano de obra calificada.</p> <p>A4 Clientes locales, la mayoría son informales.</p> <p>A5 La informalidad de los proveedores de materia prima.</p> <p>A6 Competencias con hilados de origen sintético.</p> <p>A7 Microempresas informales que producen lo mismo.</p> <p>A8 Competencia con empresas nacionales.</p> <p>A9 El aumento de nuevas empresa pyme para la producción de hilado.</p> <p>A10 El poco conocimiento de las propiedades de la lana vs la alpaca</p> <p>A11 Problemas financieros que está haciendo notar la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1. Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

Tras recopilar cada uno de los factores (internos y externos) que definen la posición actual de la empresa, se deberá desarrollar una estrategia, a través de la cual se consoliden las fortalezas, minimicen las debilidades, se aprovechen las ventajas y oportunidades del entorno y se reduzcan o minimicen las consecuencias de las amenazas externas a la empresa. Tomando como referencia los resultados del análisis FODA, se podrá definir una estrategia con la se pueda alcanzar los objetivos marcados. Para definir esta estrategia se empleará el análisis CAME. En el siguiente cuadro se señalan diferentes tipos de estrategias que se pueden extraer del análisis CAME.

A continuación, el Cuadro N°4.28 exhibe la Matriz CAME



Cuadro: 4.28.Matriz CAME

Estrategia Ofensiva (FO)	Estrategia de Reorientación (DO)
1.- Aprovechar al máximo las leyes y el nuevo gobierno para las pymes.(F1,F9,O1,O2yO3)	1.- Contratar más personal para el área de mantenimiento. (D1, D2, O5 y O6)
2.- Mejorar la capacidad productiva de la empresa (F2,F4,F7,F10, O5 y O11)	2.- Realizar un plan de mantenimiento para la planta de producción. (D1, D2, D7, D8, O7 Y O11)
3.- Buscar nuevos mercados emergentes (F4, F8, F9, O4, O7, O8 y O9)	3.-Evitar reproceso en toda la producción. (D3, D4, D7, D8, O5 Y O11)
4.- Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología (F2, F4, F5, F7, O6, O7 y O11)	4.- Realizar un plan de marketing para la promoción de productos. (D9, O5, O6, O8, O9 y O10)
5.- Obtener mayor poder de negociación con proveedores y clientes.(F6, F7, O8, O9 Y O10)	5.- Reducir costos mejorando la calidad productiva y organizacional. (D2, D4, D5, D6, D7, D8, O5, O8, O9 Y O11)
Estrategia Defensiva (FA)	Estrategia de Supervivencia (DA)
1.- Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa(F7, F9, F10, A3 Y A8)	1.- Creación del área de marketing en la empresa.(D7, D8, D9, D10, A4, A8 y A9)
2.- Realizar un benchmarking de empresas dentro del rubro por medio de programas del gobierno. (F1, F9, A1, A3 y A8)	2.- Otorgar incentivos a los trabajadores y generar motivación en el centro de trabajo. (D1, D3, D5, D6, D11, A3 y A11)
3.- Plan motivacional para todo el personal.(F9, A3, A7, A8 y A9)	3.- Aumentar y realizar mayor seguimiento a los procesos operacionales de la empresa. (D2, D4, D8, D10 A11)
4.- Plan de concientización hacia nuestros clientes y proveedores informales. (F8, F9, F10, A4, A5 y A9)	4.- Realizar convenios con universidad o institutos técnicos para generar personal capacitado en la industria. (D1, D2, A3, A8 y A10)
5.- Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos. (F3, F4, F10, A6, A8, y A9)	5.- Analizar que costos influyen más en los productos de la empresa.(D4, D7, D8, D10, D11, A1, A2, A11)

Fuente: Elaboración Propia

De la matriz CAME se obtuvieron 20 estrategias que se detallan a continuación:

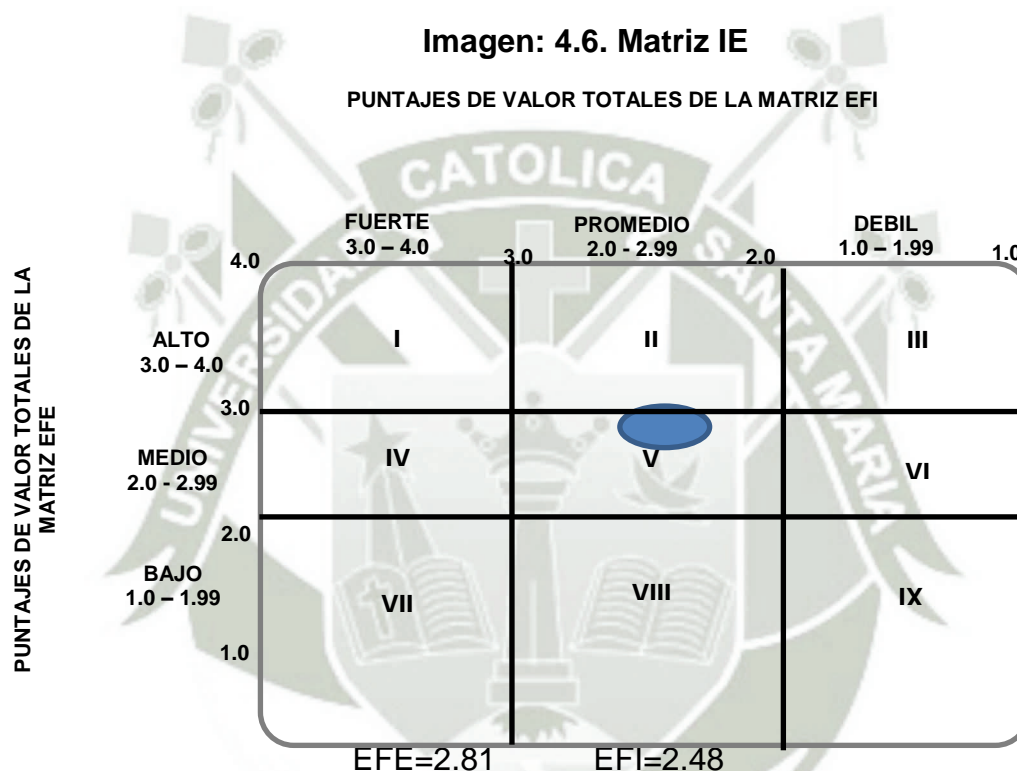
1. Aprovechar al máximo las leyes y el nuevo gobierno para las pymes.
2. Mejorar la capacidad productiva de la empresa.
3. Buscar nuevos mercados emergentes.
4. Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología.
5. Obtener mayor poder de negociación con proveedores y clientes.
6. Contratar más personal para el área de mantenimiento.
7. Realizar un plan de mantenimiento para la planta de producción.
8. Evitar reproceso en toda la producción.
9. Realizar un plan de marketing para la promoción de productos.
10. Reducir costos mejorando la calidad productiva y organizacional.
11. Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa.
12. Realizar un benchmarking de empresas dentro del rubro por medio de programas del gobierno.
13. Plan motivacional para todo el personal.
14. Plan de concientización hacia nuestros clientes y proveedores informales.
15. Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos.
16. Creación del área de marketing en la empresa.
17. Otorgar incentivos a los trabajadores y generar motivación en el centro de trabajo.
18. Aumentar y realizar mayor seguimiento a los procesos operacionales de la empresa.
19. Realizar convenios con universidad o institutos técnicos para generar personal capacitado en la industria.
20. Analizar que costos influyen más en los productos de la empresa.

4.3.2. MATRIZ INTERNA EXTERNA

A través de la matriz IE podremos graficar la posición de la empresa ubicándola en una de nueve celdas empleando dos valores; uno, el puntaje ponderado resultante del desarrollo de la matriz EFI y otro, el puntaje ponderado resultante de la matriz EFE.

Ofrece mayor especificidad y amplitud para reflejar y evaluar el negocio ya que permite una mayor distinción entre las posibles posiciones de la empresa y el negocio.

El valor obtenido para la matriz EFI en el análisis interno fue 2.48 y el valor obtenido para la matriz EFE en el análisis externo fue 2.81; planteando estos dos valores en el esquema de la matriz IE se determinó la siguiente posición



Fuente: Elaboración Propia

Resultado: De acuerdo a la ubicación por medio de la matriz IE, La empresa Manufacturas San Francisco S.R.L. está considerada en el cuadrante V. Por lo tanto, se establece que la empresa debe retener las ventajas adquiridas, pero requiere estrategias que lleven a incrementar estas ventajas. Es decir todas las iniciativas estratégicas desarrolladas en el FODA se deben retener y llevarse a la práctica. Así, se podrá aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades.

4.3.3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

La matriz de la gran estrategia nos ayudara a afinar y evaluar la elección apropiada de estrategias para la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L. ya que se fundamenta en que la situación del negocio está definida en términos de crecimiento del mercado, (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil).

Al evaluar de manera simultánea las dos variables el negocio pudo ser categorizado por su posición competitiva relativamente fuerte en un mercado tambaleante y de bajo crecimiento en el cuadrante cuatro, ya que tiene que pensar a fondo su enfoque actual hacia el mercado, aun cuando el sector está decayendo le falta para ser capaz de competir de forma más eficiente utilizar la competencia distintiva.

Imagen: n° 4.7. Matriz de la gran estrategia para el sector de manufactura san francisco



Fuente: Elaboración Propia

Como la empresa de Manufacturas San Francisco se encuentra ubicada en el cuarto cuadrante, la posición estratégica que debe adoptar es la siguiente:

Evaluar una estrategia de diversificación que es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

Imagen N°4.8. Estrategias según la ubicación de la empresa “Manufacturas San Francisco S.R.L.” en la matriz de la gran

Estrategia



Estrategias según la matriz de la gran estrategia

- Diversificación Concéntrica

La empresa deberá incorporar nuevos productos relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa)

- Diversificación Horizontal

La empresa deberá aplicar esta estrategia que se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- Diversificación conglomerada

Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes).

Utilizar las **estrategias de diversificación es una buena opción para hacer crecer la empresa** y alcanzar nuevos mercados.

4.3.4. MATRIZ PEYEA

Al usar la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la creación de nuevas estrategias. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada la empresa. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

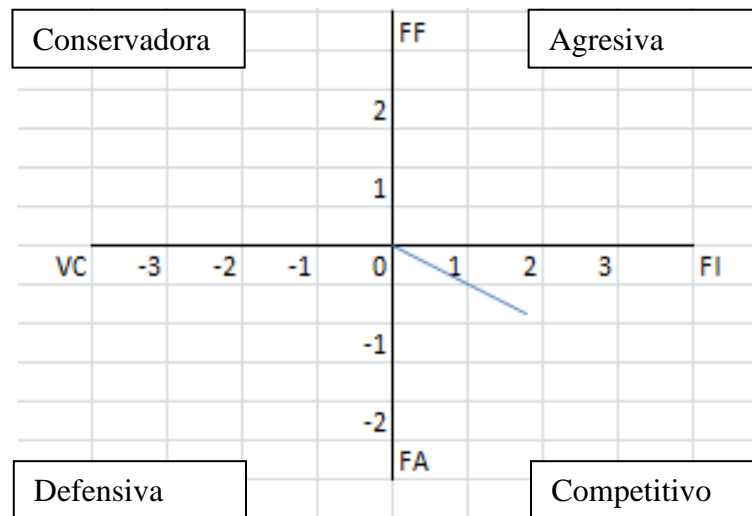
Cuadro: 4.29. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambio tecnológicos	-2
Liquidez	3	Tasa de inflación	-4
Capital de trabajo	2	Variabilidad de la demanda	-3
Riesgos implícitos del negocio	3	Presión competitiva	-3
Capacidad de financiamiento	4	Informalidad de los clientes	-5
Promedio(FF)	+3	Promedio(EA)	-3.4
Ventaja Competitiva(VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	2
Lealtad de los clientes	-3	Estabilidad financiera	3
Conocimientos técnicos	-1	Conocimientos técnicos	5
Control sobre los proveedores y clientes	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Capacidad productiva	-2	Facilidad de entrar en nuevos mercados	4
Promedio(VC)	-1.8	Promedio(FI)	+3.7

Fuente: Elaboración Propia

Al tener los promedios de las posiciones estratégicas internas y externas se procederá a la ubicación en los ejes Y y X dando como resultado el siguiente gráfico.

Imagen N° 4.9 Matriz Peyea



Fuente: Elaboración Propia

EJE X	1.9
EJE Y	0.4

Los resultados de la gráfica N°4.1, es que la empresa cuenta con ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento

4.4. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias de la empresa son acciones que se deben realizar con el fin de alcanzar los objetivos. Es decir, las estrategias son los medios para lograr los fines de la empresa.

Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros que podrían presentarse, así como la consideración de escenarios alternativos.

Una vez definidas las estrategias, se procederá a analizar cada una de estas con la finalidad de determinar cuan factible es la aplicación de las mismas, como también las actividades que deben realizarse para su implementación. En el cuadro a continuación se muestra lo antes mencionado.

4.4.1. LA MATRIZ DE DECISIÓN

Reuniremos todas las estrategias planteadas esto nos permitirá apreciar las repeticiones de cada estrategia. Pasaremos a retener las estrategias con mayor repetición.



Cuadro: 4.30.Matriz de Decisión

Estrategias	FODA	IE	GE	PEYEA	TOTAL
1. Aprovechar al máximo las leyes y el nuevo gobierno para las pymes.	X	X			2
2. Mejorar la capacidad productiva de la empresa.	X		X	X	3
3. Buscar nuevos mercados emergentes.	X	X	X		3
4. Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología.	X	X	X	X	4
5. Obtener mayor poder de negociación con proveedores y clientes.	X	X			2
6. Contratar más personal para el área de mantenimiento.	X	X			2
7. Realizar un plan de mantenimiento para la planta de producción.	X	X			2
8. Evitar reproceso en toda la producción.	X				2
9. Realizar un plan de marketing para la promoción de productos.	X		X	X	3
10.Reducir costos mejorando la calidad productiva y organizacional.	X				1
11.Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa.	X	X	X		3
12.Realizar un benchmarking de empresas dentro del rubro por medio de programas del gobierno.	X		X		2
13.Plan motivacional para todo el personal.	X	x			2
14.Plan de concientización hacia nuestros clientes y proveedores informales.	X	X			2
15.Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos.	X		X	X	3
16.Creación del área de marketing en la empresa.	X	X	X		3
17.Otorgar incentivos a los trabajadores y generar motivación en el centro de trabajo.	X				1
18.Aumentar y realizar mayor seguimiento a los procesos operacionales de la empresa.	X				1
19.Realizar convenios con universidad o institutos técnicos para generar personal capacitado en la industria.	X				1
20.Analizar que costos influyen más en los productos de la empresa.	X	X			2

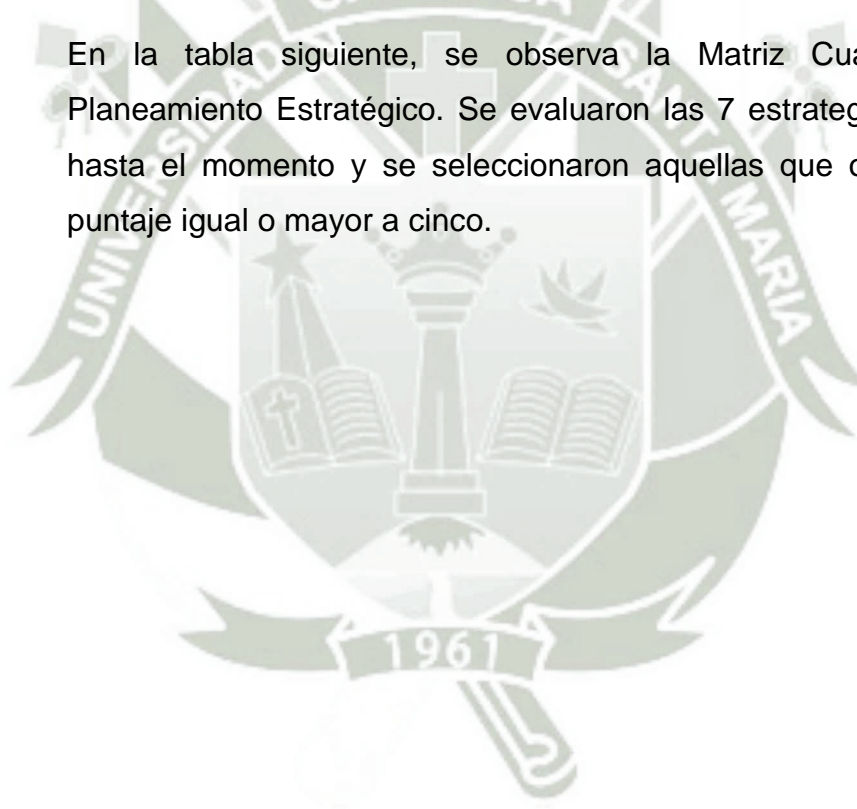
Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias 2, 3, 4, 9, 11, 15 y 16 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 1, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, será criterio del estratega tomar la decisión de seleccionar aquellas que se repitan 1 ó 2 veces.

4.4.2. LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)

Empleamos esta técnica es para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, esto nos indicó objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

En la tabla siguiente, se observa la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Se evaluaron las 7 estrategias retenidas hasta el momento y se seleccionaron aquellas que obtuvieron un puntaje igual o mayor a cinco.



Cuadro: 4.31.Matriz MCPE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Mejorar la capacidad productiva de la empresa		Buscar nuevos mercados emergentes		Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología		Realizar un plan de marketing para la promoción de productos		Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa		Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos		Creación del área de marketing en la empresa	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas															
1.- Empresa pionera dedicada a la elaboración de hilado de ovino, llama y alpaca en Puno	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06
2.- Se cuenta con maquinaria de última tecnología.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06
3.- La empresa tiene una capacidad de producción para el mercado local y exportación.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06
4.- Se cuenta con una producción de línea completa	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
5.- Cuenta con posibilidades de acceder a créditos financieros.	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12
6.- Materia prima al alcance, porque la mayoría de ella es de la región PUNO.	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
7.- Personal en cada área de producción con años de experiencia	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05
8.- Cuenta con local propio como centro de distribución.	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12
9.- Empresa calificada para programas del gobierno como (PromPeru y Sierra Exportadora)	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
10.- Buen nivel de Control en sus procesos.	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Debilidades															
1.- Escasa capacidad de mantenimiento por tener solo un personal.	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
2.- No existe un plan de mantenimiento para la planta de producción	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
3.- Personal insuficiente en el área de teñido.	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
4.- Generación de muchos reproceso en el área teñido.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
5.- No existe un plan de motivación hacia el personal	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08
6.- Personal desmotivado	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06
7.- El no aprovechar toda la capacidad productiva de planta	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
8.- Altos precios en el costo de producción	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
9.- Falta de un plan estratégico de marketing para la difusión de productos.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16
10.- Poca rentabilidad de la empresa	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09
11.- Poca participación activa de socios en la empresa	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
Oportunidades															
1.- La promulgación de la Ley N° 29157 beneficia a la empresa por su formalidad, y su crecimiento empresarial y ampliar su mercado interno.	0.01	1	0.2	1	0.01	2	0.02	2	0.02	1	0.01	1	0.01	2	0.02
2.- Ley de promoción para el desarrollo de actividad productiva en zonas altoandinas Ley N° 29157	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
3.- Nuevo gobierno (mejoras para las pymes)	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
4.- Nuevos estilos de vida por la demanda de productos de origen natural.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21
5.- Creación de una nueva cultura organizativa para la empresa.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6.- Inversión para nueva tecnología y realizar una diversificación vertical con producto terminado (telas, frazadas, chalinas, etc.)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21
7.- Implementar la cultura del tratamiento de aguas residuales	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04
8.- Fortalecer y buscar clientes de mercado internacional	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24
9.- Posicionamiento y promoción hacia el mercado nacional.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28
10.- Contactar con más proveedores de insumos y mejorar el precio.	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09
11.- Aumentar la calidad de producto.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Amenazas															
1.- El poco crecimiento del PBI en la manufactura no primaria	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
2.- El poco crecimiento de la economía global y el fortalecimiento del dólar.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
3.-Factor demográfico por la falta de mano de obra calificada	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
4.- Clientes locales, la mayoría son informales	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09
5.- La informalidad de los proveedores de materia prima.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
6.- Competencias con hilados de origen sintético	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
7.- Microempresas informales que producen lo mismo.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
8.- Competencia con empresas nacionales	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
9.- Aumento de nuevas empresa pyme para la producción de hilado	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
10.- Poco conocimiento de las propiedades de lana vs la alpaca	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01	3	0.03
11.- Problemas financieros que está haciendo notar la empresa	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Total	2	5.02	4.94	4.91	4.87	4.16	4.56	4.82							

3 = Razonablemente Atractiva

1 = No Atractiva

2 = Poco Atractiva

4 = Muy atractiva

Fuente: Elaboración Propia

Según la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), la mejor estrategia como resultado y de corto plazo es de “mejorar la capacidad productiva de la empresa”, seguida de buscar nuevos mercados emergentes, para después realizar una inversión de maquinaria, seguidamente de realizar un plan de marketing para la promoción de nuevos productos, que conlleva a la creación de una área de marketing para el beneficio de la empresa y por último la capacitación del personal de la empresa, todas estas estrategias serán necesarias para los objetivos y mejora interna de la empresa.

4.4.3. METAS DE LAS ESTRATEGIAS

En base a la problemática identificada en el capítulo previo, y a las estrategias planteadas, a continuación se plasman las metas esperadas por cada estrategia.



Cuadro: 4.32. Metas de las estrategias

Estrategias	Metas
1.- Mejorar la capacidad productiva de la empresa	- Usar todas la maquinaria disponible - Realizar un mantenimiento general - Automatizar algunos procesos
2.- Buscar nuevos mercados emergentes	- Buscar mercados internacionales directos o indirectos - Nuevos estilos de vida en el extranjero - Buscar mercado nacionales con productos alternativos.
3.- Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología	- Realizar una diversificación horizontal. - Renovar maquinaria que demuestra deficiencia
4.- Realizar un plan de marketing para la promoción de productos	- Plan de marketing para productos alternativos - Plan de marketing para productos nuevos no relacionados
5.- Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa	- Plan motivacional hacia el personal - Plan de capacitación en las diferentes áreas, informando nuevos métodos de trabajo. - Plan de capacitación en trabajo en equipo y liderazgo.
6.- Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos	- Creación de nuevos productos relacionados con el giro del negocio o no relacionados,
7.- Creación del área de marketing en la empresa	- Creación de un área de marketing

Fuente: Elaboración Propia

En base a las 7 estrategias que se seleccionaron se han establecido las metas que se quieren alcanzar con la implementación de estas estrategias.

4.5. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Para el desarrollo de las estrategias propuestas primero se realizara un cuadro de mando integral y posteriormente las actividades de cada estrategia.

4.5.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un método que amplía la visión para un seguimiento detallado de cómo va avanzando la empresa, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.

Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas

El Cuadro de mando integral nos permitirá ver a la organización desde cuatro perspectivas, generando las siguientes interrogantes a responder.

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?

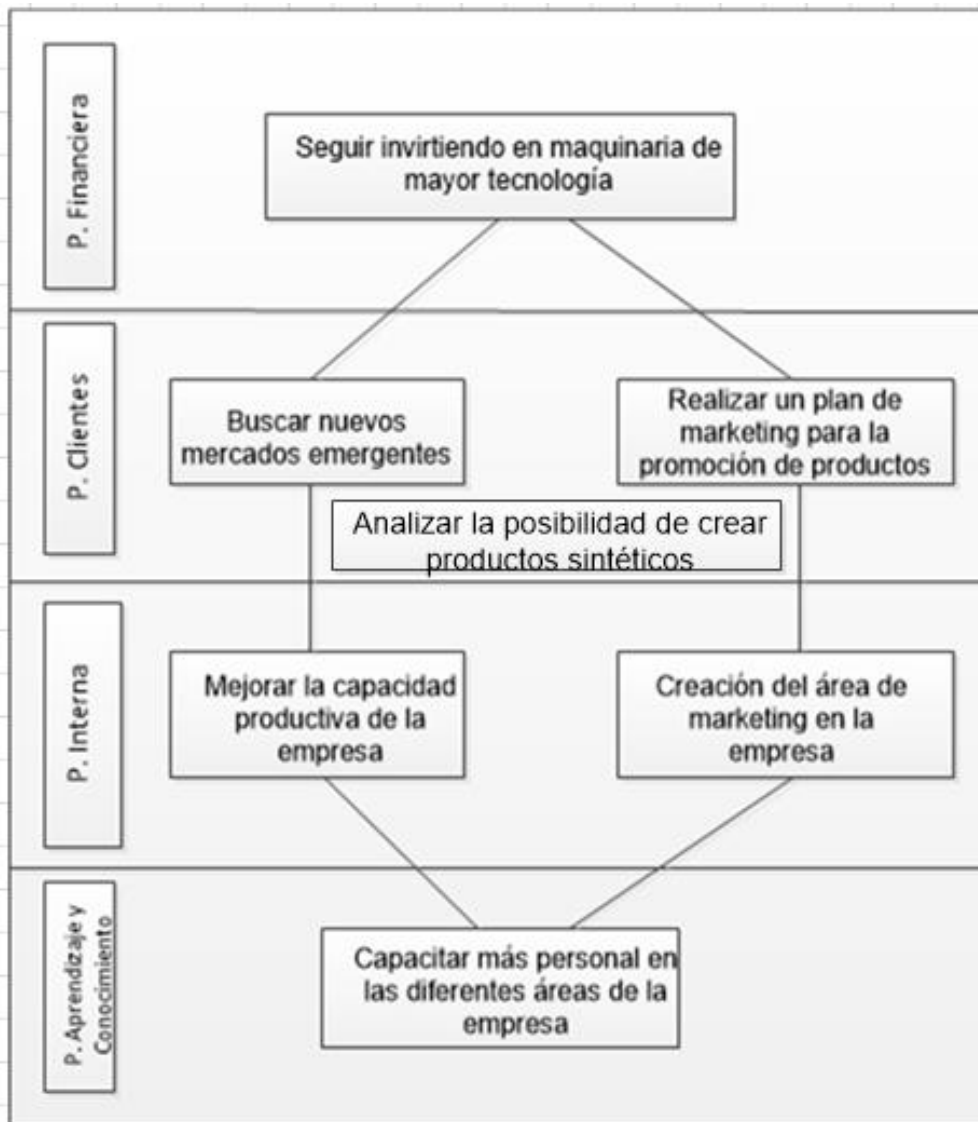
Imagen N° 4.10 Mapa de estrategia



22

Fuente: www.sinnexus.com

Esquema N° 4.6 Mapa de estrategias



Fuente: Elaboración propia

Al obtener el mapa de estrategias, permite a la empresa definir por cuál de las siete estrategias podría empezar, analizando las estrategias el orden sería: Capacitar al personal en las diferentes áreas de la empresa, mejorar la capacidad productiva de la empresa, creación del área de marketing en la empresa, buscar nuevos mercados emergentes , analizar la posibilidad de crear productos sintéticos, realizar un plan de marketing para la promoción de productos y seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología.

4.5.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En el siguiente cuadro: 4.33 analizaremos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se basara principalmente en capacitaciones hacia el personal de la empresa.

Cuadro: 4.33.Perspectiva Interna

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Capacitación del personal	Que los miembros de la empresa se encuentren motivados. Capacitación de los trabajadores en las diferentes áreas. Mejorar los estándares de control de calidad y controles de producción	Encuestas para los trabajadores y el número de capacitados. Nivel de actitud e identificación con la empresa	Realizar las capacitaciones para el aumento de la productividad de la empresa Realizar charlas motivacionales y generar un correcto ambiente de trabajo Crear mayor responsabilidad en cada trabajador y asegurar la calidad de producción

Fuente: Elaboración propia

Para la capacitación del personal, se empleara al personal con grado superior ya que cuentan con la experiencia en temas motivacionales

4.5.1.2. Perspectiva Interna

En el siguiente cuadro 4.34 analizaremos la perspectiva interna de la empresa.

Cuadro: 4.34.Perspectiva Interna

Perspectiva Interna			
Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Mejorar la capacidad productiva de la empresa	Poder llegar al menos al 85% del total de la capacidad productiva de la empresa	El número de máquinas que están empleadas para la producción. El aumento de producción de la empresa.	La poca productividad que presenta la empresa. El crecimiento que necesita la empresa para su desarrollo
Creación del área de marketing de la empresa	Encontrar y buscar nuevos clientes, para que la empresa sea más rentable.	Aumento de clientes. Aumento de ventas de la empresa.	Aumentar la participación de la empresa en los mercados nacionales e internacionales

Fuente: Elaboración Propia

En la estrategia de aumentar los niveles de producción, se estima contratar más personal y aprovechar la aplicación de la primera estrategia, así la empresa podrá usar maquinaria que esta sin operación generando mayor producción y por consiguiente bajar costos de producción.

Si la empresa realiza la apertura de una nueva área necesitara al menos dos personas calificadas en el área de marketing que será una parte de la empresa muy importante para llegar mejor a los clientes actuales como a los nuevos clientes y generar mayor valor a las ventas.

4.5.1.3. Perspectiva de Clientes

A continuación analizaremos la perspectiva del cliente en el cuadro siguiente:

Cuadro: 4.35. Estrategia de Perspectiva de Cliente

Perspectiva del Cliente			
Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Buscar nuevos mercados emergentes	Aumentar el número de clientes Hacer conocer las propiedades de los productos 100% naturales en la industria textil	Datos estadísticos y la cuantificación de los nuevos clientes. Encuestas para evaluar el nivel de calidad del producto.	Al ver el creciente mercado del consumidor de productos orgánicos en la industria textil.
Realizar un plan de marketing para promoción de productos	Hacer una promoción de la nueva visión de la empresa. Crear una nueva imagen con la exposición de la variedad de producto que puede ofrecer la empresa.	Encuestas para los clientes y posibles clientes. Que indicaran la apreciación al cambio que realizar la empresa para su crecimiento.	Crear la nueva imagen de la empresa, como la creación de página web, publicidad, personal encargado de ventas.
Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos.	Crear un producto que para el mercado local tiene mucha demanda, y ampliar la cartera de productos y clientes.	Encuestas de los clientes satisfechos e insatisfechos.	Diversificación de productos y la fuerte demanda que presenta.

Fuente: Elaboración Propia

En una de las estrategias se busca nuevos mercados, la mejor forma de ejecutar esta estrategia es participando a las ferias textiles que existen a nivel nacional programadas por el gobierno o empresas privadas.

Al ver cómo está el mercado actual y con la iniciativa de crear un mayor valor a la empresa con el plan de marketing se podrá realizar temas de marca, publicidad de diferentes tipos que se quiera realizar (Tv. Radio, carteles, etc.)

Para poder presentar un nuevo producto en este caso el “hilado sintético” se tendrá que analizar cómo reacciona el cliente con el productos lanzado al mercado.

4.5.1.4. Perspectiva Financiera

Analizaremos la estrategia presentada en el cuadro siguiente:

Cuadro: 4.36. Estrategia de Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera			
Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Seguir Invirtiendo en maquinaria	Capacidad de invertir en maquinaria, que mejoren los procesos en las áreas necesitadas, poder invertir en maquinaria para que la empresa tenga un crecimiento horizontal para nuevos productos.	La capacidad crediticia que se tiene con los bancos actuales Realizar una proyección de ventas para los clientes futuros y hacer una comparación de la inversión con la futura productividad.	Buscar los créditos que ofrece el banco hacia la empresa. Exponer a los socios la importancia y la ventaja competitiva al crear nuevos mercados y la diversificación de producto.

Fuente: Elaboración Propia

Es muy importante que la empresa considera en seguir invirtiendo en nueva tecnología, porque, los productos actuales servirán como materia prima para la nueva maquinaria que servirá de crecimiento horizontal para la empresa.

ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA

Según el punto 4.4.1. Se tomara en cuenta el orden del mapa de estrategias y a continuación se desarrollara cada una de las estrategias propuestas.

4.5.2. PLAN DE CAPACITACIONES

Para iniciar con un plan de capacitaciones, la empresa tendrá que empezar con un plan motivacional que será el primer paso para fomentar varios tipos de capacitaciones hacia el personal de las diferentes áreas de la empresa.

4.5.2.1. PLAN MOTIVACIONAL

Luego de haber identificado los resultados del test motivacional en el punto 3.5.2.2 del capítulo de diagnóstico interno. Se realizara un plan motivacional que ayudara a la empresa a contar con un equipo productivo y motivado, ya que es clave para el éxito de cualquier organización. También se generara un ambiente laboral agradable, relajado y mejorara la comunicación entre las diferentes áreas. Es importante considerar que la empresa necesita a su personal motivado para también poder realizar contrataciones de nuevo personal y evitar una mala imagen organizacional de la empresa.

PLAN MOTIVACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA: MANUFACTURAS SAN FRANCISCO S.R.L.

RUBRO: Producción y Comercialización de Hilados

REPRESENTANTE LEGAL: Eulogio Mamani – Gerente General

DURACION DE LA CAPACITACION: 2 horas

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

Encierra sentimiento de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador.

IMPORTANCIA DEL PROGRAMA.

Toda institución pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la institución. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral

BENEFICIOS

Obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia

La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades diarias.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L. a través del programa de motivación como guía administrativa para lograr la efectividad operativa en la empresa Manufacturas San Francisco S.R.L.

OBJETIVO ESPECÍFICOS.

- Facilitar al gerente general los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.
- Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas.
- Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de incentivos

3.

LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA

- Descubrir si las necesidades psicológicas de los trabajadores están siendo satisfechas.
- Establecer y utilizar el programa motivacional en los trabajadores para lograr la autorrealización individual.
- Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido.
- Las capacitaciones deberán ser para todos los trabajadores que laboren en la empresa

4.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

Es esencial que los **trabajadores manifiesten conformidad dentro del área de trabajo**, para entender que este se encuentra satisfecho, generando que realice sus actividades productivamente, adaptándose y mejorando la problemática que surge dentro del ambiente laboral.

Para este punto utilizaremos las siguientes preguntas:

- ¿Por qué escogiste este trabajo? (Con esta pregunta haremos un análisis situacional)
- ¿Qué esperas obtener? (recompensas)
- ¿Cómo es la relacional laboral que tienes con tu empleador?
- ¿Cómo te llevas con tus demás compañeros?
- ¿Tu ambiente /lugar de trabajo crees que es el adecuado?, en que debería mejorar para que se sienta más feliz y cómodo en su trabajo.
- ¿Los horarios de trabajo son los adecuados para el trabajador? (tiene familia, y por eso quisiera que los horarios sean más flexibles)
- ¿El salario, cree que está en función a la productividad del trabajador, las ventas o al empleador?

5.

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

1. ACTIVIDADES GRUPALES

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los trabajadores de todas las áreas para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.

OBJETIVO

Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados

EVENTOS

Eventos Deportivos.

Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo

Celebraciones.

Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus

compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días.

Cumpleaños.

Organizar celebraciones o menciones especiales para los trabajadores que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la empresa.

Excursiones.

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y quiten el estrés al grupo.

Lluvias de ideas.

Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen a la empresa con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses esto se hará por departamento procurando que todos los trabajadores participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta

4.5.2.1. ACTIVIDADES MATERIALES

Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el empleado, por lo que se hace necesario que sean satisfechas a fin de proporcionarles el ambiente adecuado en el cual desarrollen sus actividades eficientemente.



ACTIVIDADES MATERIALES

OBJETIVO

Proveer a los trabajadores de la empresa un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma oportuna.

ESTRATEGIAS O ACCIONES

Mantenimiento y Suministros.

Incluyen proporcionar el mobiliario y equipo adecuado así como lo necesario a los empleados, al igual del mantenimiento constante y periódico, que facilite el desempeño eficiente del trabajo.

Espacio Físico.

Los jefes de Administrativos se encargarán de los aspectos del espacio y distribución del área en el que desempeñará el recurso humano, para ser mejorados y estos que contribuyan a la productividad laboral.

Limpieza.

Se debe asegurar el orden e higiene de toda la empresa, a fin de contribuir a la buena imagen y funcionamiento de la misma

- Mejorará la imagen para la empresa
- El ambiente es más agradable
- Mayor comodidad para el personal
- Beneficia la salud del personal

4.5.2.2. PROPUESTA PARA EVALUAR AL TRABAJADOR DEL MES

INDICADORES: A comienzos del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal entre el jefe y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos (indicadores) individuales que debe cumplir el personal en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

Estos indicadores deben estar alineados con la estrategia de la empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el personal. Los indicadores son:

- ✓ Actitud
- ✓ Cumplimiento de normas y reglamentos de la institución
- ✓ Cooperación
- ✓ Compañerismo
- ✓ Personalidad
- ✓ Confianza
- ✓ Responsable
- ✓ Capacidad para tomar decisiones
- ✓ Aceptación de dirección y mando
- ✓ Desempeño
- ✓ Conocimiento
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Fortalezas del empleado evaluado
- ✓ Áreas en las que debe mejorar el empleado evaluado

CUESTIONARIO PARA EL EVALUADOR:

Una vez que el jefe hizo de conocimiento a los colaboradores los objetivos (indicadores) establecidos para el puesto de trabajo, se procederá a observar el desempeño del personal en su puesto de trabajo con una calificación simple de escalas

desde inaceptable hasta sobresaliente, donde al finalizar el periodo de calificación, el personal que haya obtenido un puntaje positivo de satisfactorio y sobresaliente será merecedor del trabajador del mes.

A continuación se muestra la plantilla de evaluación de rendimiento para recompensar al trabajador del mes:

Imagen N° 4.10 Revisión del rendimiento

Revisión del Rendimiento				
Nombre del empleado:				
Departamento:				
Fecha:				
Evaluar las siguiente características				
Características	CALIFICACION			
	Inaceptable	Necesita Mejorar	Satisfactorio	Sobresaliente
Actitud.				
Cumplimiento de normas y reglamentos de la institución.				
Cooperación.				
Compañerismo.				
Personalidad.				
Confianza.				
Responsable.				
Capacidad para tomar decisiones.				
Aceptación de dirección y mando.				
Desempeño.				
Conocimiento.				
Calidad del trabajo.				
Fortalezas del empleado evaluado.				
Areas en las que debe mejorar el empleado evaluado.				
Comentarios adicionales. _____				

Fuente: Elaboración Propia

La calificación que se indica en la Imagen N°4.10 será la siguiente:

Inaceptable	= 1
Necesita Mejorar	= 2
Satisfactorio	= 3
Sobresaliente	= 4

Los beneficios que obtendrá el trabajador del mes, será la entrega de un premio al “empleado del mes” en un pequeño acto donde se encuentren todos los compañeros, momento donde se realizara un reconocimiento por su esfuerzo

4.5.2.3. PLAN DE CAPACITACIONES

Siguiendo con el punto 4.5.2.1. Se planteara capacitaciones para la estrategia de “invertir en maquinaria de mayor tecnología”, esta capacitación se dará después de haber comprado la maquinaria solicitada, no existirá ningún costo porque la empresa proveedora se hará cargo. La capacitación consistirá en el manejo operacional, y sobre la capacidad productiva de las maquinas.

Para la estrategia de “creación del Área de Marketing” se realizara una capacitación por parte del gerente general, la duración aproximada será de 2 a 3 horas, consistirá con un recorrido por toda la empresa y que los integrantes de esta área tengan una idea más clara de la industria textil, se explicara también sobre los mercados objetivos que apunta la empresa y las funciones que tendrá el área de marketing, también el costo será cero porque el gerente la expondrá.

4.5.2.4. COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA

Se puede estimar que para la implementación del plan de capacitación para el personal, se necesitaran solo materiales didácticos, herramientas audiovisuales (proyector) ya que el costo por los capacitadores sería suprimido ya que son los propios Ingenieros de la empresa quienes realizarían estas capacitaciones.

Cuadro: 4.37 Costos

Búsqueda de información	S/. 0.00
Materiales de encuesta.	S/. 48.00
Materiales para exposición	S/. 28.00
Personal para exposición	S/. 0.00
Otros gastos	S/. 400.00
COSTO TOTAL	S/. 476.00

El detalle de los costos está en el ANEXO 1

4.5.3. MEJORAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

Para la aplicación de esta estrategia se implementara un manual de procedimientos para: Área de Cardado, Área de Hilado, Área de Preparación. En las Áreas indicadas es donde se necesita mayor personal, ya que hay varias máquinas de estas áreas que están no operativas por falta de mano de obra.

La producción mensual durante el año 2016 es de 7,500 kilos, implementando esta estrategia se espera una producción mínima de 11,000 kilos mensuales, de esa forma se reducen los costos de producción y por ende se puede analizar en bajar los precios de venta, generando rebajas y el aumento de las ventas.

Mejora de procesos

Manual de Procedimientos Propuestos para el Área de preparación:

Es necesario contar con manuales de procedimientos que permitan al personal conocer el procedimiento correcto de su trabajo:

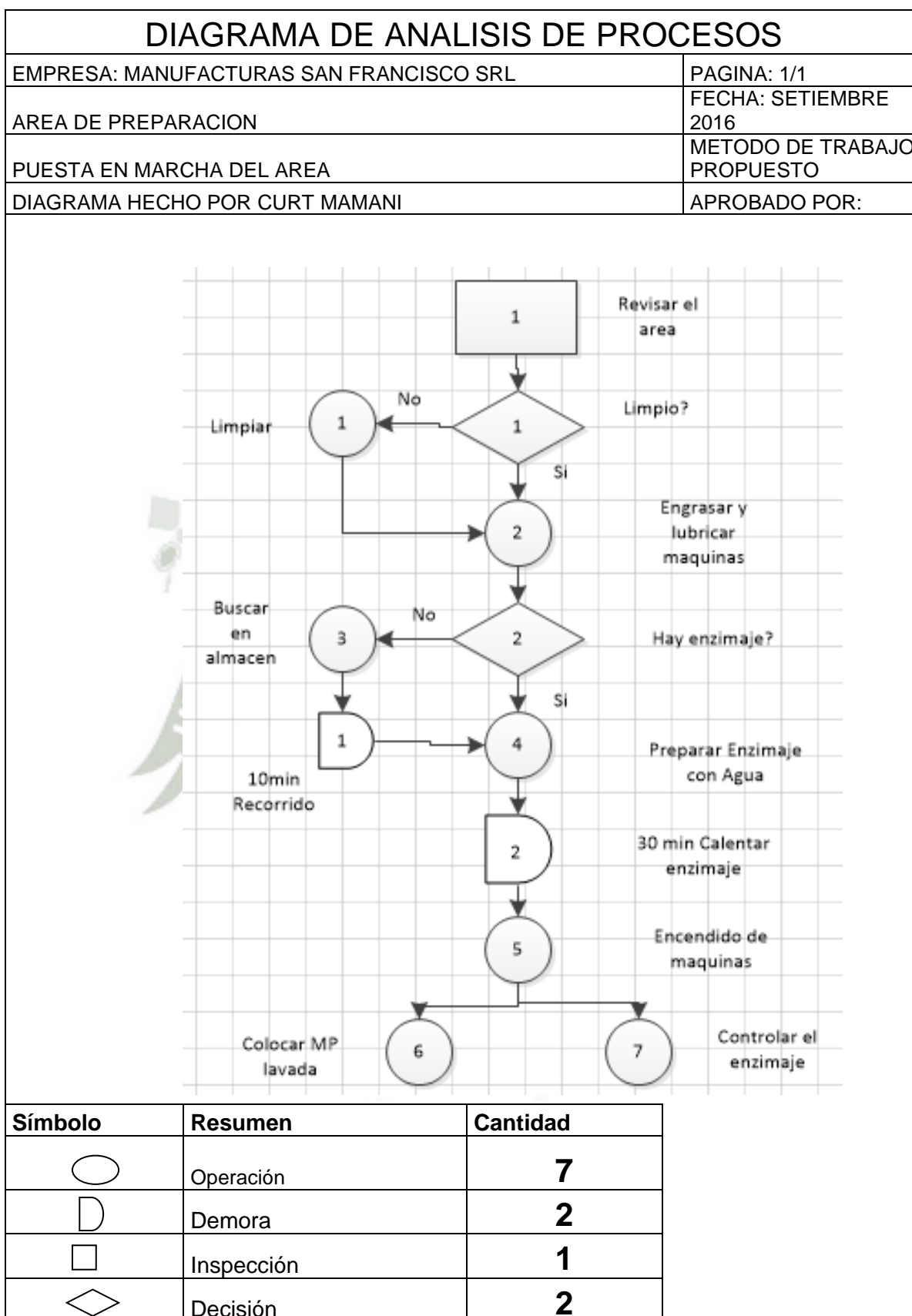
4.5.3.1. Puesta en marcha las maquinarias del Área de Preparación

En esta área se cuenta con 3 máquinas (Batidora, Lobo Carda y Enzimadora), debido a la falta de personal operario, es bastante usual que un operario sin experiencia opere una máquina pudiendo ocasionar mal manipuleo de la maquinaria o en el peor de los casos fundir los motores eléctricos de las máquinas de la empresa, es por ello que se hace necesario el crear un procedimiento tal que cualquier persona sea capaz de operar sin ningún problema la máquina.

El procedimiento se compone de 7 operaciones, 1 inspecciones, 2 decisiones y 2 demoras; se pueden resaltar la 1 inspección que se da al inicio observando que todo esté limpio, aprovechando que la empresa tiene una cultura de 5S.

En cuanto a las demoras, debe gestionarse el modo de reducir estos tiempos con el departamento de producción.

Esquema: 4.7 DAP del Área de preparación



Fuente: Elaboración Propia

Puesta en marcha el Área de Preparación																	
Manual de procedimientos	Empresa: Manufacturas San Francisco SRL. Elaborado:	Año: 2016															
<p>1. OBJETIVO: Definir los pasos a seguir para una correcta puesta en marcha de las máquinas en el área de preparación.</p> <p>2. ALCANCE: Este documento aplica a toda la área de preparación y el inicio de las máquinas</p> <p>3. RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operario de producción: Los responsables (2 operarios) de dar adecuado inicio a las 3 máquinas que hay en el área de preparación. • Control de Calidad: Responsable de aprobar si el área y las maquinarias esta limpias para empezar con el lote a trabajar. • Jefe de Planta: Responsable de dar el visto bueno para el inicio de las maquinarias e indicar que lote o materia prima que se va a trabajar <p>4. DEFINICIONES Y/O ABREVIACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MP: Materia prima lavada <p>5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de operación</th> <th>Operación</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inspección</td> <td>Revisar el Área de preparación.</td> <td>Ver si toda el área está limpia y también si las 3 máquinas están limpias para evitar que la MP se contamine (lana negro, plomo u otros pelos)</td> </tr> <tr> <td>Decisión</td> <td>¿El área y las maquinas requieren limpieza?</td> <td>Se determina limpiar o no.</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Limpiar</td> <td>Limpiar las 3 máquinas que integran el área de preparación.</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Lubricar maquinaria</td> <td>Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de operación	Operación	Descripción	Inspección	Revisar el Área de preparación.	Ver si toda el área está limpia y también si las 3 máquinas están limpias para evitar que la MP se contamine (lana negro, plomo u otros pelos)	Decisión	¿El área y las maquinas requieren limpieza?	Se determina limpiar o no.	Operación	Limpiar	Limpiar las 3 máquinas que integran el área de preparación.	Operación	Lubricar maquinaria	Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.
Tipo de operación	Operación	Descripción															
Inspección	Revisar el Área de preparación.	Ver si toda el área está limpia y también si las 3 máquinas están limpias para evitar que la MP se contamine (lana negro, plomo u otros pelos)															
Decisión	¿El área y las maquinas requieren limpieza?	Se determina limpiar o no.															
Operación	Limpiar	Limpiar las 3 máquinas que integran el área de preparación.															
Operación	Lubricar maquinaria	Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.															

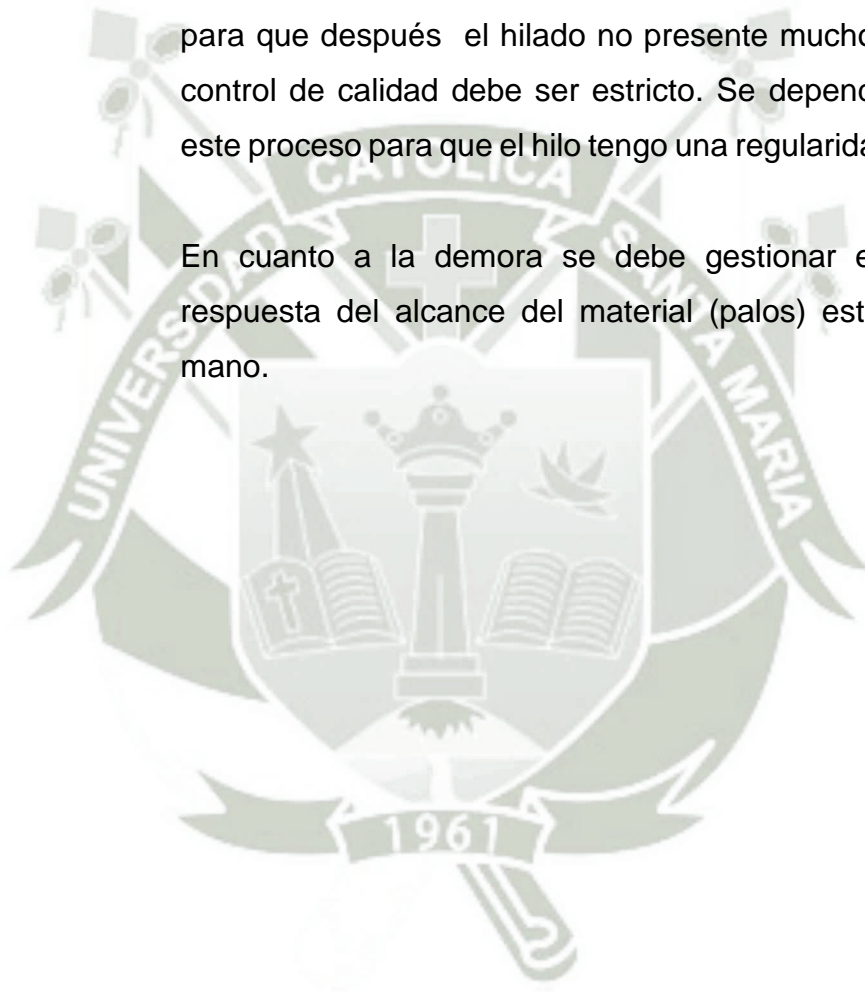
	Decisión	Revisar enzimaje	Ver si hay enzimaje o no, para pedir al área de almacén.
	Operación	Buscar en almacén	Solicitar a almacén el enzimaje necesario para poder empezar con la operación.
	Demora	Recorrido a almacén	Caminar alrededor de 10 min en ir a almacén y regresar al área de preparación.
	Operación	Preparación de enzimaje	Mesclar la enzima con agua
	Demora	Calentar enzimaje	Esperar que la enzima y el agua caliente a unos 30 °C aproximadamente.
	Operación	Encendido de maquinarias	Encender las maquinas en el orden siguiente: 1ero la batidora, 2do la lobo carda, 3 la enzimadora.
	Operación	Colocar materia prima	Colocar la materia prima al ducto que por succión hace pasar por las 3 máquinas.
	Operación	Echar enzimaje	El operario tendrá que ver que la MP no se atraque en los ductos porque la MP se encuentra humectada con la enzima

4.5.3.2. Puesta en marcha el Área de Cardado

Al igual que el punto anterior, se requiere un procedimiento que permita a cualquier persona operar estas máquinas sin la posibilidad de que se generen productos defectuosos.

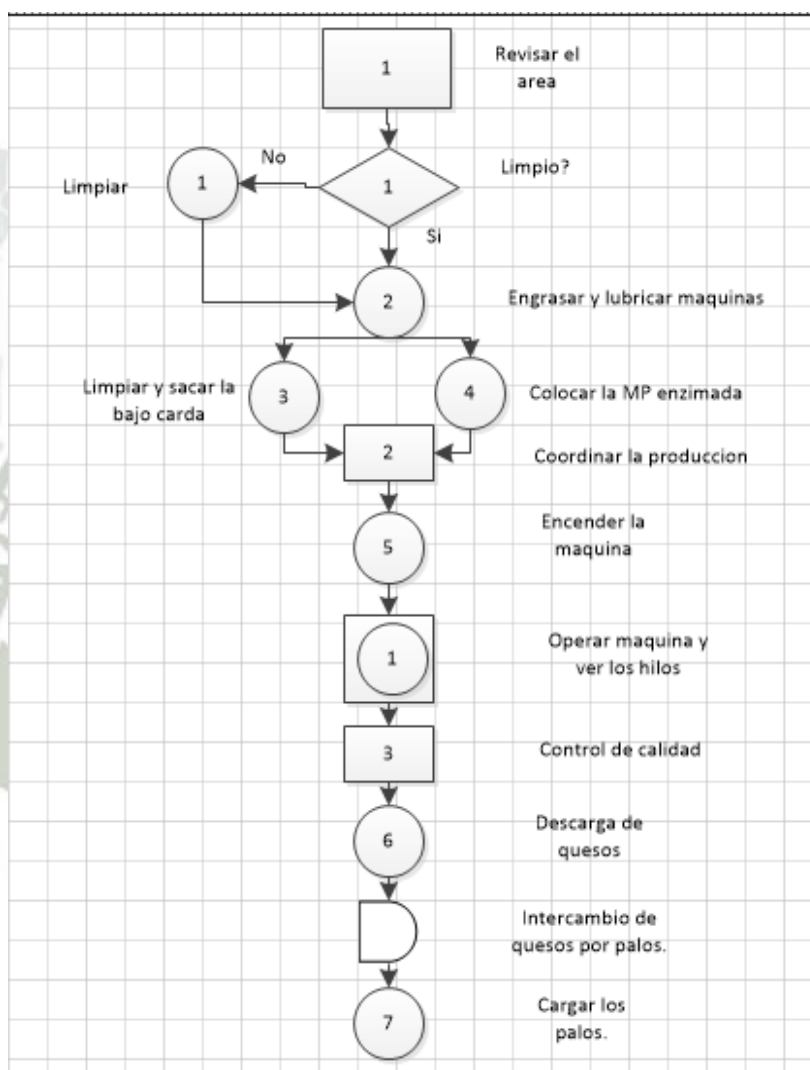
El procedimiento se compone de 7 operaciones, 3 inspecciones, 1 decisión, 1 demora y 1 control-inspección; para que después el hilado no presente muchos errores, el control de calidad debe ser estricto. Se depende mucho de este proceso para que el hilo tenga una regularidad aceptable.

En cuanto a la demora se debe gestionar el tiempo de respuesta del alcance del material (palos) estén más a la mano.



Esquema: 4.8 DAP del Área de Cardado

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS	
EMPRESA: MANUFACTURAS SAN FRANCISCO SRL	PAGINA: 1/1
AREA DE CARDADO	FECHA: SETIEMBRE 2016
PUESTA EN MARCHA DEL AREA	METODO DE TRABAJO PROPUESTO
DIAGRAMA HECHO POR CURT MAMANI	APROBADO POR:



Símbolo	Resumen	Cantidad
	Operación - Inspección	1
	Operación	7
	Demora	1
	Inspección	3
	Decisión	1

Fuente: Elaboración Propia

Puesta en marcha el Área de Preparación																				
Manual de procedimientos	Empresa: Manufacturas San Francisco SRL. Elaborado:	Año: 2016																		
<p>6. OBJETIVO: Definir los pasos a seguir para una correcta puesta en marcha de las máquinas en el área de cardado.</p> <p>7. ALCANCE: Este documento aplica a toda la área de cardado (3 cardas) y el inicio de las máquinas</p> <p>8. RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operario de producción: Los responsables (2 operarios) de dar adecuado inicio a la 1 máquina que hay en el área de cardado. • Control de Calidad: Responsable de aprobar si el área y las maquinarias están limpias para empezar con el lote a trabajar. También durante la jornada por cada parada que realice tendrá que titular o medir la mecha del hilo. • Jefe de Planta: Responsable de dar el visto bueno para el inicio de las maquinarias e indicar que lote o materia prima que se va a trabajar, también tendrá que coordinar la producción del día. <p>9. DEFINICIONES Y/O ABREVIACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MP: Materia prima lavada <p>10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de operación</th> <th>Operación</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inspección</td> <td>Revisar el Área de preparación.</td> <td>Ver si toda el área está limpia y también si las máquinas están limpias para evitar que la MP se contamine (lana negro, plomo u otros pelos)</td> </tr> <tr> <td>Decisión</td> <td>¿El área y las maquinas requieren limpieza?</td> <td>Se determina limpiar o no.</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Limpiar</td> <td>Limpiar la máquina que integran el área de cardado</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Lubricar maquinaria</td> <td>Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Limpiar y sacar la bajo carda</td> <td>Cuando se trabaja un lote el tiempo normal que se emplea la maquina es de 4 a más días, durante estos</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de operación	Operación	Descripción	Inspección	Revisar el Área de preparación.	Ver si toda el área está limpia y también si las máquinas están limpias para evitar que la MP se contamine (lana negro, plomo u otros pelos)	Decisión	¿El área y las maquinas requieren limpieza?	Se determina limpiar o no.	Operación	Limpiar	Limpiar la máquina que integran el área de cardado	Operación	Lubricar maquinaria	Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.	Operación	Limpiar y sacar la bajo carda	Cuando se trabaja un lote el tiempo normal que se emplea la maquina es de 4 a más días, durante estos
Tipo de operación	Operación	Descripción																		
Inspección	Revisar el Área de preparación.	Ver si toda el área está limpia y también si las máquinas están limpias para evitar que la MP se contamine (lana negro, plomo u otros pelos)																		
Decisión	¿El área y las maquinas requieren limpieza?	Se determina limpiar o no.																		
Operación	Limpiar	Limpiar la máquina que integran el área de cardado																		
Operación	Lubricar maquinaria	Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.																		
Operación	Limpiar y sacar la bajo carda	Cuando se trabaja un lote el tiempo normal que se emplea la maquina es de 4 a más días, durante estos																		

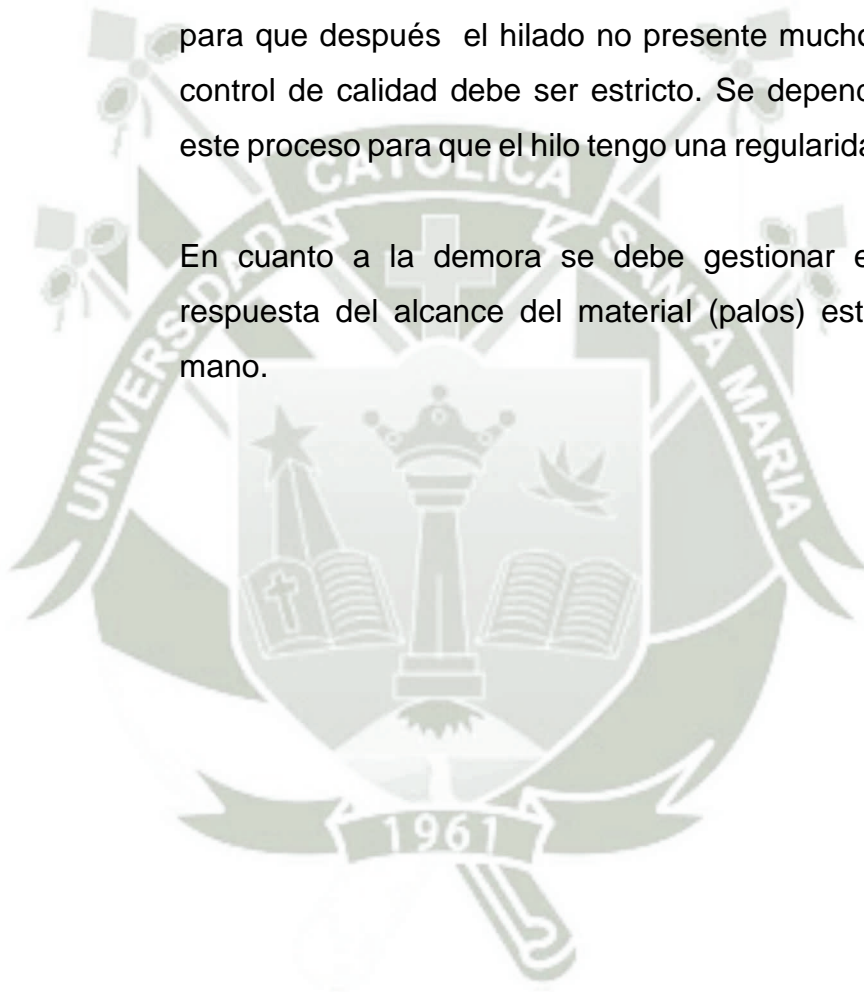
		días se tiene que sacar la bajo carda (desperdicio)
Operación	Colocar la MP enzimada	El segundo operario tiene la función de colocar la materia prima a la balanza de la carda y empezar con la jornada
Inspección	Coordinar con el jefe de planta.	Se coordina que se producirá durante el día y requerir si es que faltan lubricantes, talco u otros insumos que necesita la máquina.
Operación	Encendido de maquinarias	Encender la maquinaria y gradualmente aumentar la velocidad de producción.
Operación - inspección	Operar máquina y ver los hilos	El operario tendrá que estar controlando los hilos que se forman en la divisora (parte de la maquina)
inspección	Control de calidad	Los operarios están a cargo de titular o medir el grosor del hilo que se está produciendo para que los hilos tengan la medida correcta. En este caso la medida internacional empleada son los números métricos (Nm)
Operación	Descarga de los quesos	Una vez que se llenan los palos y se forman los quesos de hilos se detiene la máquina para la descarga de estos.
Demora	Intercambio de quesos por palos	En este tiempo el operario se demora en cambiar los quesos por la nueva parada de palos
Operación	Cargar los palos vacíos	Se recarga con palos vacíos para que puedan ser llenados con los hilos que forma la carda.

4.5.3.3. Puesta en marcha el Área de Hilado

Al igual que el punto anterior, se requiere un procedimiento que permita a cualquier persona operar estas máquinas sin la posibilidad de que se generen productos defectuosos.

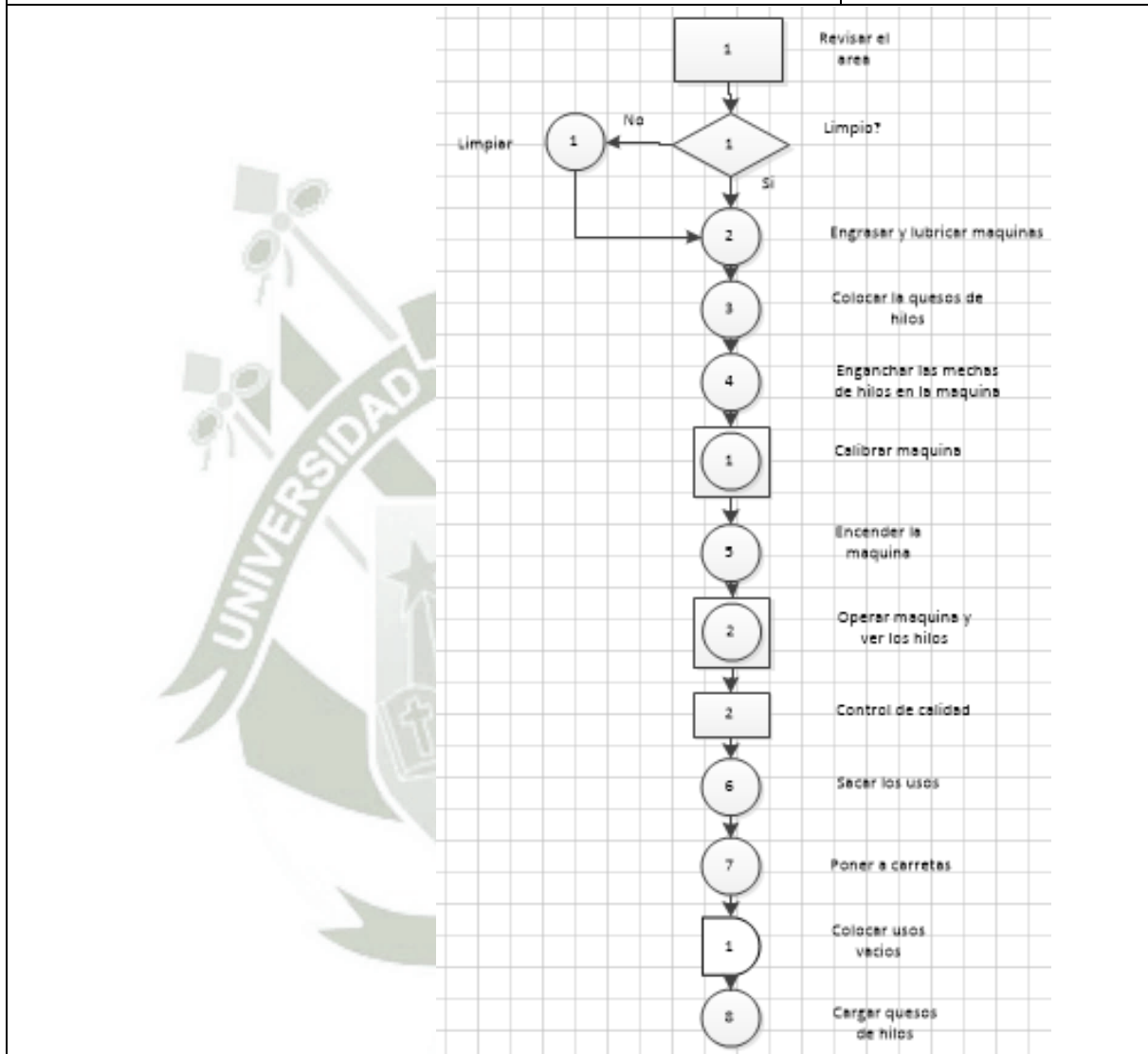
El procedimiento se compone de 7 operaciones, 3 inspecciones, 1 decisión, 1 demora y 1 control-inspección; para que después el hilado no presente muchos errores, el control de calidad debe ser estricto. Se depende mucho de este proceso para que el hilo tengo una regularidad aceptable.

En cuanto a la demora se debe gestionar el tiempo de respuesta del alcance del material (palos) estén más a la mano.



Esquema: 4.9 DAP del Área de Hilado

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS	
EMPRESA: MANUFACTURAS SAN FRANCISCO SRL	PAGINA: 1/1
AREA DE HILADO	FECHA: SETIEMBRE 2016
PUESTA EN MARCHA DEL AREA	METODO DE TRABAJO PROPUESTO
DIAGRAMA HECHO POR CURT MAMANI	APROBADO POR:



Símbolo	Resumen	Cantidad
□○	Operación - Inspección	2
○	Operación	8
D	Demora	1
□	Inspección	2
◇	Decisión	1

Fuente: Elaboración Propia

Puesta en marcha el Área de Hilado																	
Manual de procedimientos	Empresa: Manufacturas San Francisco SRL. Elaborado:	Año: 2016															
<p>11. OBJETIVO: Definir los pasos a seguir para una correcta puesta en marcha de las máquinas en el área de hilado.</p> <p>12. ALCANCE: Este documento aplica a toda la área de hilado (5 continuas o hilanderas) y el inicio de las máquinas</p> <p>13. RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operario de producción: Los responsables (2 operarios) de dar adecuado inicio a la 1 máquina que hay en el área de hilado. • Control de Calidad: Responsable de aprobar si el área y las maquinarias están limpias para empezar con el lote a trabajar. También durante la jornada por cada parada que realice tendrá que titular o medir la mecha del hilo. • Jefe de Planta: Responsable de dar el visto bueno para el inicio de las maquinarias e indicar que lote o materia prima que se va a trabajar, también tendrá que coordinar la producción del día. <p>14. DEFINICIONES Y/O ABREVIACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nm: Numero métrico, medida internacional que se usa para el control de calidad del hilo <p>15. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de operación</th> <th>Operación</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inspección</td> <td>Revisar el Área de preparación.</td> <td>Ver si toda el área está limpia y también si las máquinas están limpias para evitar al momento de hilar se contamine (lana negro, plomo, otros pelos o plásticos)</td> </tr> <tr> <td>Decisión</td> <td>¿El área y las maquinas requieren limpieza?</td> <td>Se determina limpiar o no.</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Limpiar</td> <td>Limpiar la máquina que integran el área de hilado</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Lubricar maquinaria</td> <td>Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de operación	Operación	Descripción	Inspección	Revisar el Área de preparación.	Ver si toda el área está limpia y también si las máquinas están limpias para evitar al momento de hilar se contamine (lana negro, plomo, otros pelos o plásticos)	Decisión	¿El área y las maquinas requieren limpieza?	Se determina limpiar o no.	Operación	Limpiar	Limpiar la máquina que integran el área de hilado	Operación	Lubricar maquinaria	Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.
Tipo de operación	Operación	Descripción															
Inspección	Revisar el Área de preparación.	Ver si toda el área está limpia y también si las máquinas están limpias para evitar al momento de hilar se contamine (lana negro, plomo, otros pelos o plásticos)															
Decisión	¿El área y las maquinas requieren limpieza?	Se determina limpiar o no.															
Operación	Limpiar	Limpiar la máquina que integran el área de hilado															
Operación	Lubricar maquinaria	Echar lubricantes en las partes mecánicas que la maquinaria necesita antes de empezar la jornada.															

Operación	Colocar los quesos de hilos	Se carga la continua con los quesos que vota la carga para darle estirado y torsión.
Operación	Enganchar las mechas de hilos en la maquina continua o hilandera.	Los operarios se encargan de enganchar los hilos con los aros de la hilandera
Operación- Inspección	Calibrar maquina	El operario se encargara de darle la torsión adecuada dependiendo del título o medida que necesita el producto a producir
Operación	Encendido de maquinarias	Encender la maquinaria y gradualmente aumentar la velocidad de producción.
Operación - inspección	Operar máquina y ver los hilos	El operario tendrá que estar controlando los hilos que se están en toda la línea de la máquina.
inspección	Control de calidad	Los operarios están a cargo de titular o medir el grosor del hilo que se está produciendo para que los hilos tengan la medida correcta. En este caso la medida internacional empleada son los números métricos (Nm)
Operación	Descarga de los usos	Una vez que se llenan los usos de hilos se detiene la máquina para la descarga de estos. Usos.
Operación	Poner en carretas	Una vez que los usos estén llenos se procede a colocarlos en carretas para que el siguiente operario lo transporte a la siguiente parte del proceso.
Demora	Colocar usos vacíos.	Acá es la parte donde se demora el operario porque tiene que llenar de nuevo los más 150 usos de la maquina con canillas vacías.
Operación	Cargar los quesos de hilos	Cargar los quesos que saca la carda y empezar de nuevo con el proceso de hilado

Los manuales de procedimientos indicados solo sirven para las áreas indicadas, ya que la empresa se encuentra falto de personal, estos manuales nos ayudara en la formación de nuevos operarios y tengan una idea de cómo se labora en estas áreas y también porque la empresa cuenta con maquinaria que no está siendo empleada, Entonces para hacer que la estrategia sea aplicada correctamente es necesario emplear más personal, en el siguiente cuadros indicaremos cuanto personal se requiere para cada área mencionada.

Cuadro: 4.38 Cantidad de máquina y Cantidad de operarios

Área	Cantidad de maquinaria	Cantidad de operarios necesarios.
Área de preparación	3	2
Área de cardado	3	5
Área de hilado	5	7

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la empresa juntando las 3 áreas tiene un total de 7 operarios y para que todas las maquinarias estén en funcionamiento según lo propuesto se requiere un total de 14 operarios. Solo con este cambio la empresa podrá aumentar considerablemente su producción diaria.

4.5.3.4. Costo total de la estrategia

Cuadro: 4.39 Costo de estrategia

Búsqueda de personal(anuncios)	S/. 40.00
Sueldo de personal (6) por 2 años	S/. 142,800.00
COSTO TOTAL	S/. 142,840.00

Fuente: ANEXO 2

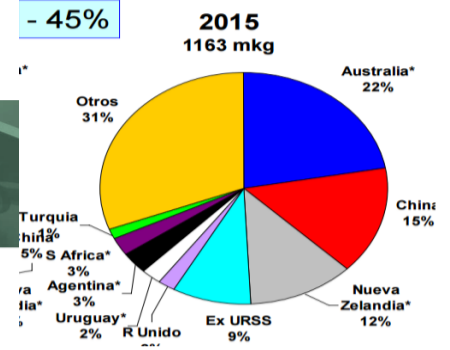
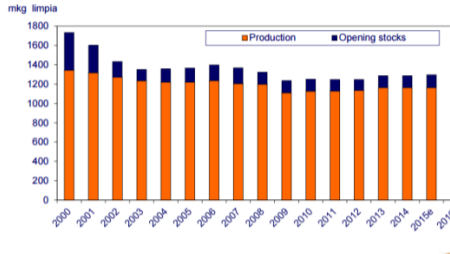
Costo total de emplear nuevos operarios: Si el mínimo vital actual es de 850 nuevos soles. El total a invertir sería por 2 años de trabajo.

4.5.4. BUSCAR NUEVOS MERCADO EMERGENTES

En la siguiente información la mayoría es de fuente de internet datos actuales y con sustento de opiniones de personas con mucha experiencia en el rubro textil, en base a esta información se tomarán decisiones para generar mayor proyección de ventas para la empresa.

En el primer cuadro se mostrara las características que tiene la lana para los mercados objetivo que desea la empresa.



<p>LANA</p>	<p>Clasificación: Fibra natural de origen animal. Presentación : FLOCA</p>
<p>Descripción y característica:</p> <p>Fibra procedente de la esquila de la oveja (Ovis aries), domesticada hace 10.000 años. El número actual de ovejas es de cerca de mil millones de cabezas alrededor del mundo. La lana es esquilada usualmente una vez al año. Luego del desgrase para remover grasa y suciedad, la lana es cardada y peinada y luego hilada en hilos para telas o prendas de tejido de punto. Como fibra tiene un ondulado natural y patrones de escala que la hacen fácil de hilar. Las telas hechas de lana tienen mayor grosor que otros textiles, proveen mejor aislamiento y son resistentes, elásticas y durables. El diámetro de la fibra está entre las 16 micras en la lana superfina del merino (similar a la cachemira) y a más de 40 micras en lanas de pelos bastos.</p>	<p>Producción:</p> <p>La producción anual de lana es de</p>  <p>Fuente: International Wool Textile Organization IWTO</p> <p>Producción Mundial de Lana y Stocks</p>  <p>Fuente: IWTO Subido en enero de 2016</p> <p>Consumo:</p> <p>Un estimado del 50% de la lana, tanto cruda como parcialmente procesada, es exportado a mayores centros textiles en otros países para ser hilada y tejida. China es el importador número 1 de lana cruda (310.000 toneladas en 2007), seguida por Italia.</p> <p>El valor de la venta al por menor de productos de lana es de alrededor de USD\$80 mil millones al año. Precio: El precio al productor varía mucho, según el país, la calidad, la producción, la cual a su vez depende mucho de las condiciones climáticas que se han dado cada año. La FAO publica precios en 2008 que van desde: 7370 USD /Tm (Argentina) 4221 USD/Tm (Australia) 2179 UST/Tm (Uruguay) 1982 USD/Tm (EEUU) 675 USD/Tm (Reino Unido) El tipo de cambio de 1 USD a Soles S/. 2.48</p> <p>Principales productores: La fibra animal líder, la lana es producida en cerca de 100 países en medio millón de granjas. Australia Argentina China India República de Irán Nueva Zelanda Rusia Sur África Reino Unido Uruguay</p> <p>Uso: La lana es una fibra multifuncional con una gama de diámetros que la hace utilizable para indumentaria, telas para el hogar y textiles de uso técnico. Dos tercios de la lana son usados en la manufactura de prendas, incluyendo suéteres, vestidos, abrigos, trajes y "ropa deportiva activa". Un poco menos de un tercio de la lana va a la manufactura de sábanas antiestáticas y alfombras antiruido, y de lencería duradera (resistencia al fuego). Las aplicaciones industriales de la lana incluyen hojas aglomeradas de lana gruesa usadas para aislamiento térmico y acústico en la construcción de casa, así como cojines para acolchar derramamientos de aceite.</p> <p>Aspectos tecnológicos:</p> <p>Destaca su especial propiedad de fieltro que permite la creación de capas gruesas laminares muy tupidas. Mezclada con otras fibras naturales y sintéticas, la lana añade resistencia al drapeado y al arrugado. El empleo de tecnologías emergentes como los nanoacabados, el uso de plasma o de ciclodextrinas puede proporcionar a las fibras propiedades nuevas y, por lo tanto, otras funcionalidades, como la resistencia a radiaciones UV, como se ha demostrado recientemente.</p>
<p>Ventajas:</p> <p>La resistencia inherente de la lana al fuego y al calor, la hace uno de los más seguros de todos los textiles para el hogar. Su habilidad para absorber la humedad hace a las prendas de lana confortables, así como calientes. La lana, debido a su capacidad de enfieltro puede ser elaborada en forma de láminas de distinto grosor muy tupidas, que tratadas con lanilina resisten bien el agua siendo, en cambio, permeables al aire. También se caracteriza por ser ligeramente antibacteriana, con lo que reduce el olor.</p>	<p>Aspectos empresariales:</p> <p>La explotación tradicional sigue siendo importante, especialmente en un momento de recuperación de lo natural, por parte del mercado, pero a medio o largo plazo habrá que ir dirigiendo formas de negocio hacia productos con más valor añadido, ya sea a través de certificación "orgánico" o nuevos usos. Otras oportunidades empresariales van a venir por parte de las tecnologías emergentes mencionadas que van a requerir inversión en I+D.</p> <p>Aspectos ecológicos: La producción de la lana puede ser realizada con criterios ecológicos. Cuando ello se realiza de forma completamente controlada y estandarizada se puede certificar como "Organic Wool".</p>
<p>Inconvenientes: Facilidad de encogimiento, especialmente hay que controlar mucho el secado con máquina. La capacidad de fieltro, puede ser un inconveniente para la estabilidad dimensional en tejidos de punto.</p>	<p>Alternativas/Sustitutivas: Fibras de pelo (Alpaca, Angora. Mohair, etc.) Fibras acrílicas Organic wool La misma lana, mezclada</p>
<p>Perspectivas futuras: Aunque las producciones de lana siguen siendo altas, poco a poco, la lana ha cedido terreno a los materiales sintéticos. No obstante, la lana Fina Orgánica es una buena opción de futuro, ya que se obtiene un diferencial respecto de los productos de lana convencional, posibilitando acceder a mercados de mayor nivel. La certificación "orgánico" tiene una serie de costos añadidos debido a que los forrajes y alimentación en general del ganado también debe llevar el sello de "orgánico", el uso de hormonas y la Ingeniería Genética están prohibidos, el uso de pesticidas en los pastos y en el desparasitado, también. Además, los productores deben procurar la salud del ganado: a través de buenas prácticas como asegurarse de no agotar excesivamente las capacidades naturales de los campos de pastoreo. Ello conlleva que si, por ejemplo, el precio es bajo, no se puede arreglar aumentando indiscriminadamente la producción por unidad de superficie de pastoreo, como habitualmente puede hacer el productor convencional. También se deben añadir los gastos de certificación e inspección, al hecho de que la industria de la lana orgánica es más pequeña en relación a la convencional y por ello, tiene menos posibilidades de competir. Por ello, se debe encontrar el nicho de mercado dispuesto a absorber ese costo, pagando el precio necesario por un producto con alto valor añadido. Otras líneas de desarrollo de la lana pueden ser los productos textiles de uso técnico, como la mezcla con otras fibras especiales. Investigaciones del Melbourne Institute of Technology han obtenido una mezcla adecuada de aramida (Kevlar®) con lana que da mayores resistencias que la fibra sintética sola, siendo el conjunto además, más ligero y más barato.²³</p>	

²³ Fuente: Universidad Politécnica de Catalunya – Director: Feliu Marsal Amenos Pagina web recuperada: http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf

El cuadro anterior nos indica que existe un gran mercado internacional con conocimiento de las propiedades y ventajas que tiene la “LANA” con respecto a otras fibras.

Con la información obtenida hasta ahora determinaremos cuales serán mercados o países que consumen los productos laneros, dando a la empresa una nueva visión y hacia que mercados ira direccionado los cuales serán indicados a continuación

4.5.4.1. Demanda de la lana

La demanda de productos finales de lana, a nivel del consumidor, está influenciada por condiciones económicas locales, las tendencias de la moda, los precios al sector minorista y la competencia con otros productos fabricados con otras fibras. La demanda a nivel de la industria textil lanera está influenciada por una cantidad de factores que abarcan desde las órdenes de compra del sector minorista, los costos de la mano de obra, las regulaciones ambientales, los precios relativos de las otras fibras competidoras y los tipos de cambio. En un escenario donde los precios de las fibras competidoras no tienen hoy una importancia tan preponderante, el crecimiento económico y los ingresos de los consumidores en los países que más consumen lana, pasan a ser los elementos claves de la demanda por lana.

Los 8 países con mayor consumo de lana a nivel del consumidor son: China, USA, Japón, Italia, Alemania, Corea del Sur, UK y Francia. En conjunto estos países representan el 65% del consumo mundial de lana para vestimenta (IWTO).

Imagen N° 4.11 Ventas minoristas

Ventas Minoristas Mas Positivas en 2015

% change y-o-y	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Year to date*
China	+25.8%	+25.1%	+17.7%	+11.5%	+10.8%	+9.6%
USA	+6.0%	+3.4%	+0.9%	+1.3%	+1.1%	+4.3%
Japan	-6.3%	+3.2%	-0.4%	-0.7%	-0.5%	-2.0%
Germany	+1.2%	+0.9%	-0.3%	+0.1%	+1.3%	+2.7%
UK	+5.4%	+3.3%	+1.5%	+3.1%	+5.2%	+2.3%
Italy	+0.8%	-1.1%	-2.3%	-2.1%	-1.3%	+0.9%
France	+2.8%	+1.7%	+0.6%	+1.1%	+1.2%	+3.0%
South Korea	+9.8%	+8.6%	+3.2%	+2.7%	+1.6%	+3.4%

Source: Government statistical bureaus.

Notes: Value of retail sales. China is for retail sales of garments, hats, footwear and knitwear. Japan is for major department stores. Germany, Italy, France and South Korea is total retail sales.

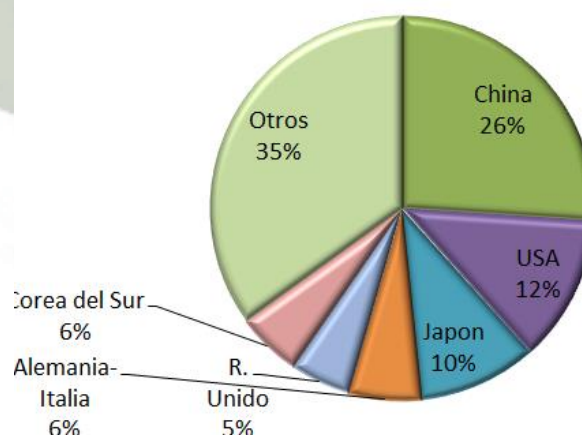
* Year to date is to November; except for Italy which is to October



Fuente: http://inta.gob.ar/sites/default/files/cardellino_mercado_lanero_perspectivas.pdf

Imagen N° 4.12 Consumo de lana para vestimenta

Consumo de lana para vestimenta mKg 2014



Fuente: http://inta.gob.ar/sites/default/files/cardellino_mercado_lanero_perspectivas.pdf

El crecimiento económico en estos países, y el impacto que esto tiene en la confianza del consumidor y su voluntad de gastar, tienen una influencia mayor sobre la demanda de lana, año a año, lo cual combinado con otros factores determinan las tendencias de corto y mediano plazo sobre el precio de

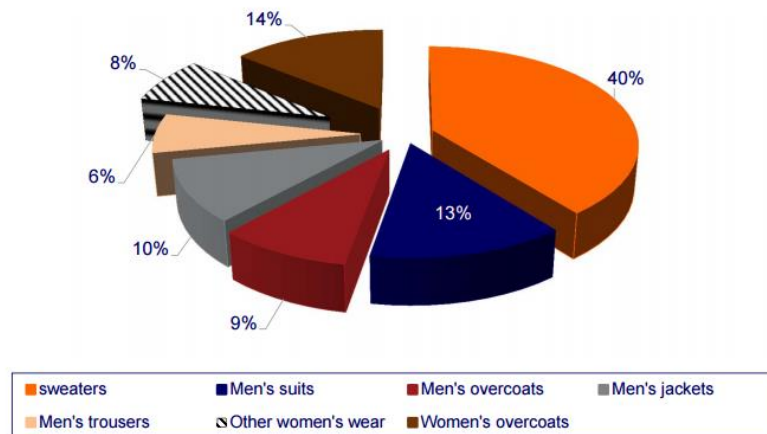
lana. Las mejores condiciones económicas en USA y en la Euro Zona en la primer mitad del 2015 ayudaron al aumento de los niveles de actividad en los principales países procesadores de lana, notablemente China. **Esto fue ayudado por una fuerte demanda de lana para “cardado”, para ser usada en prendas y abrigos cardados de “doble fase” para damas, fundamentalmente en China (una moda que se impuso), la cual fue acompañada por un fortalecimiento del dólar americano.** Esto determinó una fuerte demanda y suba de precios en lanas merino para cardado (merino cardings), constituida por lanas merino cortas: descoles y pedacería. A ello se sumó que las industrias chinas habían reducido sus compras durante 2014, con stocks muy bajos, y precisaban recomponer stocks. Los requerimientos de los consumidores y de los productos de lana que se necesitan para cubrir esa demanda lo constituyen:

- Prendas de lujo y alta calidad con precios apropiados al consumidor
- Productos finales que se visualicen como amigables con el medio ambiente
- Las prendas de hombres: trajes, pantalones y sacos ,(business wear) continuarán siendo uno de los usos principales de la lana para vestimenta
- El incremento de la urbanización en China e India podrían traer un incremento en el uso del tipo de prendas descritas anteriormente, pero no hay certeza de ello
- Las prendas informales (sweaters y pantalones no estructurados), así como aquellas para uso contra la piel, que actualmente ya constituyen un segmento importante del mercado, constituirán un sector de mayor crecimiento en el futuro, lo que favorecerá la demanda por lanas finas y superfinas

- En prendas para dama, los abrigos para el frío constituirán el principal segmento, en el cual se utilizan lanas más gruesas (26-30 micras) y lanas cortas para cardado

Imagen N° 4.13 Comercio mundial en vestimenta de lana

Comercio Mundial en Vestimenta de Lana en 2014 (participación %)



Source: IWTO Market Information 2015 Report, Foreign Trade Statistics, International Trade Centre, Poimena Analysis & Delta Consultants



Fuente: http://inta.gob.ar/sites/default/files/cardellino_mercado_la_nero_perspectivas.pdf

El grafico ayuda mucho a escoger el mercado donde la empresa se enfocara, y será en los abrigos para dama y varones que suma un total de 23% del mercado mundial.


Los más recientes y reconocidos shows de moda, que marcan las tendencias en la vestimenta (ej. la Premiere Visión de París) han sido muy positivos con respecto a la lana, cuyo marketing en las mejores colecciones se basa en destacarla como una fibra de lujo. Si la lana solamente confía en ser competitiva en el mercado de prendas masivas, baratas y de bajo costo, entonces el panorama de futuro será muy incierto. En dichas ferias de moda, prevalecieron los colores claros, crema y pastel, lo cual va a demandar lanas para peinar y

cardar con buen color y bien acondicionadas. En general, casi nadie se muestra negativo respecto de las perspectivas de la demanda futura por lana, de modo que el panorama general debe verse como razonablemente optimista.²⁴

Según PROMPERU hay otros mercados a atender a continuación nos guiaremos de este informe y tomar decisiones que favorezcan a la empresa.

Imagen N° 4.14 OPORTUNIDADES COMERCIALES CON EL EFTA

Generalidades del mercado



	Islandia	Liechtenstein	Noruega	Suiza
Tipo de Gobierno	República constitucional	Monarquía constitucional	Monarquía constitucional	República federal
Idioma Oficial	Islandés	Alemán	Noruego	Alemán, Francés, Italiano, Romansh
Capital	Reykjavik	Vaduz	Oslo	Berna
Moneda	Corona Islandesa (ISK)	Franco Suizo (CHF)	Corona Noruega (NOK)	Franco Suizo (CHF)
Población	321 857	36 842	5 051 275	8 036 917
PBI	EUR 11 535 millones	EUR 4 269 millones	EUR 393 098 millones	EUR 516 068 millones
PBI per cápita	EUR 31 600	EUR 39 700	EUR 39 600	EUR 43 000
Crecimiento PBI	1.9%	1.8%	1.6%	2%
Desempleo	4.5%	2.3%	3.6%	3.2%

Fuente: <http://www.prompex.gob.pe/>

4.5.4.2. Características del consumidor

- Consumidores exigentes, maduros y bien informados.
- Demanda de productos de alta calidad: que cumplan con los requisitos de inocuidad y seguridad (límites químicos, residuos de contaminantes, entre otros)
- Consciencia de cuidado medioambiental: mayor demanda de productos orgánicos, que protegen el medio ambiente y la biodiversidad del planeta.

²⁴ Fuente Poimeda Analysis en base a Junta Nacional de estadísticas de China, Agosto 2013 Pagina web recuperada septiembre 2016: http://inta.gob.ar/sites/default/files/cardellino_mercado_lanero_perspectivas.pdf

- Preocupación por la salud (gran consumo de frutas y verduras en diversas presentaciones, consumo de alimentos funcionales, mayor tiempo dedicado al ejercicio, envejecimiento de la población).
- Bajas temperaturas crean la necesidad de buscar vestimenta que proporcione calor extra (clara oportunidad para la fibra de alpaca y vicuña)
- Valor del dinero: productos de calidad

Imagen N° 4.15 Exportaciones hacia el EFTA

Exportaciones No Tradicionales hacia el EFTA

Miles de US\$ FOB

Sectores	2013	2014	Var. 14/13	Part. 14
Total No Tradicional	29,419	33,467	13.6%	100%
<i>Textil y Confecciones</i>	17,359	18,897	8.9%	56.5%
<i>Agropecuario</i>	5,890	9,551	62.2%	28.5%
<i>Metalmecánico</i>	3,481	1,932	-44.5%	5.8%
<i>Siderometalúrgico</i>	317	1,079	240.8%	3.2%
<i>Químico</i>	382	624	63.3%	1.9%
<i>Pesquero</i>	666	606	-8.9%	1.8%
<i>Varios (inc. Joyería)</i>	927	488	-47.4%	1.5%
<i>Maderas y Papeles</i>	296	158	-46.6%	0.5%
<i>Pieles y Cueros</i>	89	100	12.4%	0.3%
<i>Minería no metálica</i>	12	31	159.9%	0.1%

- Crecimiento de 13.8% en el último año.
- 179 empresas exportaron hacia estas economías.
- Noruega es el principal destino de productos no tradicionales (63%).

Fuente: SUNAT Elaboración: Inteligencia de mercados PROMPERU

Imagen N° 4.16 Exportaciones hacia el EFTA

Principales Productos Exportados - Sector NO Tradicional

Miles de US\$ FOB

Producto	2013	2014	Var. 14/13	Part. 14
Hilados de pelo fino, acondicionados p/venta al por menor	4,303	6,420	49.2%	19%
Los demás hilados de lana o pelo fino	5,412	3,982	-26.4%	12%
Hilados de pelo fino, sin acondicionar	2,602	3,794	45.8%	11%
Cacao en grano	120	3,230	2597.3%	10%
Uvas frescas	1,491	2,095	40.5%	6%
Partes de las demás bombas	2,466	1,599	-35.2%	5%
Mangos frescos	1,059	1,592	50.3%	5%
Plata en bruto, aleada	20	961	4598.6%	3%
Hilados de lana peinada, sin acondicionar p/venta al por menor	672	867	29.1%	3%
Espárragos frescos	1,361	611	-55.1%	2%

Productos Estrella:

- > Camisas de punto de algodón (+7 077% / US\$ 177 mil)
- > Los demás t-shirts de algodón para hombre (+995% / US\$ 134 mil)
- > Mandarinas (+865% / 421 mil)
- > Hilados de algodón (+103% / US\$ 422 mil)
- > Aji jalapeño en conserva (+83% / US\$ 380 mil)
- > Trucha congelada (+41% / US\$ 385 mil)

Fuente: SUNAT. Elaboración: Inteligencia de Mercados-PROMPERU

²⁵Fuente: SUNAT Elaboración: Inteligencia de mercados PROEMPERU

Con toda esta información a analizar se concluye que los mercados objetivos e identificados son: Mantener el mercado de Japón buscar clientes de EEUU, Francia y los países que se encuentran en el EFTA.

4.5.4.3. Actividades para buscar mercados Emergentes

Para llegar a estos mercados e identificar los clientes mencionados, la empresa necesitara invertir en las ferias internacionales que cada año el estado promociona por medio de PROMPERU y PERUMODA.

Para participar en PROMPERU la empresa tendrá que llenar sus datos en una ficha proporcionada en la página web. <http://www.promperu.gob.pe/> presentada en el ANEXO 6.

²⁵ PromPeru: Mónica Loayza Pinedo: Especialista de inteligencia de mercados Pagina web: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=4D839805-EF4D-4864-A4A7-12BC9387014A.PDF> Recuperado en septiembre 2016

Al presentar los datos requeridos PROMPERU informa a la empresa sobre los eventos y la ruedas de negocio donde se puede realizar el muestreo de los productos a futuros clientes nacionales e internacionales, ya que es uno de los objetivos de la estrategia.

Para completar con la estrategia es importante también participar en PERUMODA **“Es el evento que reúne lo mejor de la oferta exportable peruana en confecciones, calzado y joyería. Es aquí donde se podrá apreciar la excelente calidad de los productos peruanos y establecer relaciones comerciales con empresas nacionales que destacan por su reconocida capacidad de respuesta y versatilidad.**

PERÚ MODA promueve el contacto entre las empresas de la industria de la moda con las principales compañías importadoras de los cinco continentes.”²⁶

Los costos también se encuentran en su página web y a continuación se indicaran los costos de inversión.

Imagen N° 4.17 Costos de PeruModa

TIPO DE EMPRESA	PRECIO PROMOCIONAL ²
Empresa con domicilio en Regiones que: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Anuales hasta 1700 UIT • Cuento con Certificación Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura y/o • Tenga implementadas las Buenas Prácticas de Comercio Justo desarrollada por PROMPERÚ. 	S/. 4,298.00
Empresa con domicilio en Lima que: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Anuales hasta 1700 UIT • Cuento con Certificación Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura y/o • Tenga implementadas las Buenas Prácticas de Comercio Justo desarrollada por PROMPERÚ. 	S/. 5,373.00
Demás Empresas domiciliadas en el país.	S/. 6,447.00

² No se realizan reservas ni pagos parciales de stand.

Fuente: ²⁷ <http://www.perumoda.com/>

²⁶ <http://www.perumoda.com/>

²⁷ <http://www.perumoda.com/>

Para poder participar en PERUMODA se deberá realizar el depósito bancario y confirmar la información de la empresa juntamente con el depósito, todo vía web y correos electrónicos.

Costo de participación como empresa externa será de S/. 6,447.00 nuevos soles solo un stand de 9m2

Se necesitara también tarjetas de presentación y brochures (trípticos) con la información de la empresa y de los productos que ofrece la empresa.

Contratar al menos 2 a 3 personas que realicen las relaciones y contactos con los futuros clientes por 3 días que dura el evento alrededor de S/500.00 nuevos soles por persona.

4.5.4.4. Costo total de la estrategia

En el ANEXO 3 se detallara el punto 3 y el punto 4 del siguiente cuadro.

Cuadro: 4.40. Costo total

Búsqueda de información	S/. 0.00
STAND de exhibición	S/. 6,447.00
Tarjetas, Brochures.	S/. 200.00
Personal (3)	S/. 1,500.00
COSTO TOTAL	S/. 8,147.00 x2 años S/. 16,294.00

Fuente: Elaboración propia

Este tipo de eventos como PERUMODA se dan solo 1 ves por año, si la empresa implementara la estrategia los costos de inversión serian por 2.

4.5.5. ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE CREAR PRODUCTOS SINTÉTICOS

Para la siguiente estrategia indicaremos las características de la fibra acrílica cómo va el mercado exterior con las fibras sintéticas y también cuanta participación tiene la fibra sintética en el mercado nacional, después indicaremos las actividades que se realizaran para esta estrategia.



<p>ACRILICO</p>	<p>Clasificación: Fibra Manufacturada</p> <p>Orgánica de polímero sintético</p> <p>Presentación: Hilos, fibra o floca</p>																
<p>Descripción y características: Se define como fibra acrílica, un polímero constituido por macromoléculas lineales cuya cadena contiene un mínimo del 85% en masa de unidad estructural correspondiente al acrilonitrilo. Desde el punto de vista de la disponibilidad de las materias primas necesarias para su fabricación, las fibras acrílicas presentan unas perspectivas muy favorables, ya que ninguna de ellas es aromática. Ello supone la ausencia de interferencia de otros sectores cuya demanda y legislación se orienta hacia el consumo de productos aromáticos. Las propiedades de las fibras acrílicas recomiendan su empleo como alternativa de la lana en el campo del vestido y de los textiles para interiores. Entre estas propiedades se pueden citar la alta voluminosidad con tacto cálido parecido a la lana, su excelente resiliencia, su baja densidad y su tacto agradable. Tiene multitud de marcas y nombres comerciales como: Acrilan, Dralon, Orlon, Courtelle, etc.</p>	<div data-bbox="1024 388 1793 795" style="text-align: center;"> <p>Producción Mundial de fibras textiles</p> <table border="1"> <caption>Porcentaje de participación Total 81,313 mkg</caption> <thead> <tr> <th>Fibra</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sintéticos</td> <td>61,2%</td> </tr> <tr> <td>Algodón</td> <td>31,1%</td> </tr> <tr> <td>Celulósicas</td> <td>5,4%</td> </tr> <tr> <td>Lana</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>Lino</td> <td>0,6%</td> </tr> <tr> <td>Seda</td> <td>0,2%</td> </tr> <tr> <td>Otras de origen animal</td> <td>0,1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: CIRFS, Poimena Analysis, Delta</p> </div> <p>Principales productores: China, Taiwán, Corea, India, Japón, Indonesia, Tailandia, Pakistán, Malaysia, EEUU, México, Brasil, Turquía, Europa del Este.</p>	Fibra	Porcentaje	Sintéticos	61,2%	Algodón	31,1%	Celulósicas	5,4%	Lana	1,4%	Lino	0,6%	Seda	0,2%	Otras de origen animal	0,1%
Fibra	Porcentaje																
Sintéticos	61,2%																
Algodón	31,1%																
Celulósicas	5,4%																
Lana	1,4%																
Lino	0,6%																
Seda	0,2%																
Otras de origen animal	0,1%																
	<p>Uso: En indumentaria de tejidos de punto como calcetines y jerséis. En tapicerías y alfombras. Maletas, mobiliario. Fibras de barcos, lonas. Sustitución de fibras de amianto en composites.</p>																
	<p>Aspectos tecnológicos: Hilatura en seco o en húmedo. Le son aplicables todas las tecnologías del ennoblecimiento, lavado, blanqueo y tinte, pues es resistente a los diferentes productos químicos que se usan. La mayoría es teñible en masa por colorantes dispersos y básicos. Tecnología HB (High Bulk) mediante la cual se consiguen hilos mezclados de gran voluminosidad.</p>																
<p>Ventajas: Suaves y flexibles. Capacidad de retención térmica. Capacidad rápida de secado y eliminación de la humedad de la superficie de la piel. Tacto parecido al de la lana o al algodón. Resistente a muchos productos químicos. Teñible con excelentes solidez. Gran solidez del color a la luz del sol. Buena tenacidad y recuperación elástica. Tejidos con elevada estabilidad dimensional. Poco sensibles a la exposición a la luz solar, productos químicos, microorganismos o disolventes. Tacto agradable. Peso específico bajo lo que le permite la construcción de textiles ligeros pero voluminosos. La absorción de agua es baja pero mayor que la del poliéster. Naturalmente, antiestática y aún más con acabados específicos.</p>	<p>Aspectos empresariales: Sólo mediante la investigación de nuevas funcionalidades, aplicación de otras tecnologías o desarrollo de otros usos para este tipo de fibra se puede pensar en un negocio rentable en el futuro.</p>																
	<p>Aspectos ecológicos: Como todas las fibras manufacturadas no celulósicas está obtenida a partir de polímeros sintéticos petróleo dependientes. Por lo tanto, a primera instancia no existe una fuente renovable en vistas a la sostenibilidad del proceso. Sin embargo, hay que considerar el ahorro en desgaste del territorio y gasto de agua para riego que, necesariamente, implica el uso de fibras naturales o procedentes de polímeros naturales. Por otra parte, el consumo de petróleo que implica la manufactura de fibras es de sólo un 0,8 % de la producción mundial de crudo. Por descontado, que en ningún caso existe riesgo debido a los pesticidas, tan asociado a las fibras naturales. Las fibras acrílicas que en su mayor parte se tintan en masa, es decir durante el proceso de obtención de los filamentos, ya no provocan la contaminación asociada a los procesos de tinte si se realizan en etapas posteriores.</p>																
<p>Inconvenientes: Las prendas de punto son delicadas y se deben lavar a mano o a máquina, en agua templada y programas suaves. Sensible a las temperaturas. En general se deteriora antes de fundirse pero no es el caso de la mayoría de tratamientos textiles. Moderadamente inflamable.</p>	<p>Alternativas/Sustitutivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lana Soja Clorofibras Modacrílicas 																
<p>Perspectivas futuras: La fibra acrílica ha estado al borde de caer en los últimos años. Ha representado un 6% de todas las fibras manufacturadas en 2001, bajando hasta un 4,5% en 2008. Sin la aparición de nuevas potencialidades, el futuro es incierto. Tal vez, mantenga unas cotas de mercado mínimas, pero no puede competir con la demanda creciente de fibras con mayores elementos de innovación, con etiquetas "eco" o con nuevas funcionalidades dadas por la investigación. Ese tipo de investigación no se ha realizado en las fibras acrílicas.²⁸</p>																	

²⁸ Fuente: Universidad Politécnica de Catalunya – Director: Feliu Marsal Aménos Pagina web recuperada: http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf

Según el cuadro anterior la fibra acrílica es uno de los principales sustitutos de la lana, la empresa tiene la capacidad de producir esta fibra sintética. Pero comparando con las perspectivas futuras del acrílico con la lana, la que tiene mayor oportunidad de crecimiento por temas ecológicos es la lana.

En el siguiente cuadro tendremos una idea de la producción nacional de las fibras sintéticas.

Imagen N° 4.18 Producción de las industrias

15.9 PRODUCCIÓN DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES, CUERO Y CALZADO, PAPEL Y EDICIÓN E IMPRESIÓN, 2007 - 2012								
CIU		Unidad de Medida	2007	2008 P/	2009 P/	2010 P/	2011 P/	2012 P/
17	Productos textiles							
171	Hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles							
	Frazadas	unidades	397 804	392 228	401 270	489 116	498 608	451 078
	Hilos e hilados sintéticos y artificiales	t	4 431	4 752	4 508	4 825	4 900	4 504
	Tejidos de algodón	m	48 380 602	46 453 944	35 621 500	40 893 788	44 626 666	34 998 939
	Tejidos mixtos	m	14 494 756	14 348 811	10 273 761	11 760 835	12 726 052	13 048 244
	Hilos e hilados de algodón	t	45 169	41 985	34 013	41 317	37 689	35 551
	Hilos e hilados de pelos de alpaca	t	2 616	2 359	1 917	2 573	2 580	3 467
	Hilos e hilados de algodón y mezclas	t	1 663	1 779	1 222	1 478	1 950	1 549
172	Fabricación de otros productos textiles							
	Redes, cabos y cordeles para la pesca	kg	7 980 482	6 406 732	3 848 512	6 381 428	8 128 109	8 218 136
173	Fabricación de tejidos y artículos de punto							
	Tejidos de punto para confección de prendas de vestir	kg	11 936 223	10 751 636	9 329 834	10 679 421	9 334 306	8 848 067

²⁹Fuente: <https://www.inei.gob.pe>

Como el cuadro indica la producción nacional de hilos sintéticos mantiene una constante de 4450 toneladas por año.

En los siguientes cuadros observaremos las importaciones y exportación nacionales de la fibra sintética.

²⁹ INEI página web: <https://www.inei.gob.pe>

Imagen N° 4.19 Importación de sintéticos del país.

Tabla - Perú - Importaciones - Evolución - NCE: fibras sintéticas o artificiales discontinuas. - Anual FOB USD						
Fecha Pais Exportador	2011	2012	2013	2014	2015	2016
China	29.610.133	33.272.336	29.819.865	44.481.490	46.208.423	25.467.244
India	31.559.481	28.058.121	28.468.979	25.430.030	23.436.845	10.932.506
Estados Unidos	13.446.826	10.236.139	11.625.600	13.357.751	10.057.703	4.713.876
Alemania	8.963.521	9.660.229	10.268.620	9.526.713	6.222.926	4.040.518
Hong Kong	4.113.321	3.931.960	5.678.690	8.421.022	7.357.536	4.106.798
Pakistán	6.592.509	5.534.254	6.003.261	6.439.046	4.915.629	2.959.148
Singapur	3.232.875	2.422.842	4.042.690	4.553.489	8.434.072	6.573.731
Tailandia	9.462.408	6.219.314	4.098.162	3.487.684	1.622.174	1.189.072
Corea del Sur	5.828.088	4.690.029	3.834.088	4.853.618	4.907.007	1.623.098
Austria	4.664.744	6.590.888	3.300.760	4.649.437	3.970.119	2.533.206
Otros	29.514.381	31.486.869	23.361.317	21.942.870	21.012.636	13.265.556
Total	146.988.286	142.102.981	130.502.033	147.143.150	138.145.072	77.404.752

Fuente: <https://www.inei.gob.pe>

Imagen N° 4.19 Exportación de sintéticos del país.

Tabla - Perú - Exportaciones - Evolución - NCE: fibras sintéticas o artificiales discontinuas. - Anual FOB USD						
Fecha Pais Importador	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bolivia	15.839.915	15.489.183	16.691.819	17.647.004	14.947.178	8.075.009
Ecuador	18.252.493	13.930.989	12.366.957	13.272.515	8.861.119	2.372.531
Brasil	14.353.831	9.135.776	6.762.090	22.586.777	11.822.485	2.141.183
Chile	12.780.677	12.971.564	9.678.531	7.970.292	5.704.663	1.557.015
Colombia	14.978.557	9.106.427	7.593.441	7.173.498	6.297.598	1.791.990
Venezuela	3.419.141	6.952.286	7.839.953	12.401.270	4.075.382	768
Turquía	3.069.295	3.185.028	5.023.524	3.856.092	386.143	35.441
India	1.606.719	1.673.210	1.588.842	1.129.455	1.618.641	3.663.373
Estados Unidos	313.660	544.480	1.218.296	3.398.076	4.321.624	1.402.823
Argentina	2.586.489	2.316.332	446.804	869.311	493.579	
Otros	7.091.118	5.920.461	5.953.507	4.657.069	4.830.103	2.319.708
Total	94.291.895	81.225.736	75.163.763	94.961.359	63.358.516	23.359.840

Fuente: <https://www.inei.gob.pe>

Según la información obtenida, el Perú importa más de lo que exporta, haciendo una comparación del año 2015.

Importación total de fibra sintética: 138´145,072 kilos

Exportación total de fibra sintética: 63´358,516 kilos

Lo más interesante para la empresa es que por locación y costos de transporte podría producir hilado sintético, para el mercado local y para la exportación hacia Bolivia, que según el cuadro es el país que más consume el producto.

4.5.5.1. Actividades para crear productos sintéticos

Como la empresa está en la total capacidad de hacer hilados sintéticos, e incluso se puede ahorrar varios procesos, pasando directamente a la preparación de la materia prima (sintético), cardado, hilado y conado o bobinado. La materia prima sintética no pasaría por clasificación y lavado ahorrando en insumos como detergentes, petróleo para calderos, personal y energía eléctrica.

La empresa producirá los mismos productos que tiene solo que reemplazara la materia prima por sintético.

Los productos a producir serian:

Cono Blanco y Negro del título o medida de 1/5Nm

Cono Blanco y Negro del título o medida de 1/10Nm

Cono Blanco y Negro del título o medida de 2/10Nm

Según el ANEXO 4 el estimado del costo de producción seria para los conos de 1/5Nm y 1/10Nm un costo de S/.20 Soles.

Para los conos de 2/10Nm un costo de S/.25

Otro problema es que la materia prima sintética no es muy comercial, y para la llegada del pedido es muy lenta (un mes aprox.).

Lo siguiente Analizar la reacción de los clientes por medio de una encuesta que está indicada en el ANEXO 7:

Obteniendo esta información se podrá analizar si es factible la producción de hilados sintéticos

4.5.5.2. COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA

Cuadro: 4.41.Costo total

Búsqueda de información	S/. 0.00
Material para las encuestas	S/. 20
Producción de muestras 200 kilos mínimo de los 2 productos (1/10 Nm y 2/10 Nm)	S/. 2000 S/. 2500 TOTAL S/. 4500
Personal de venta (1)	S/. 850
COSTO TOTAL	S/. 5370

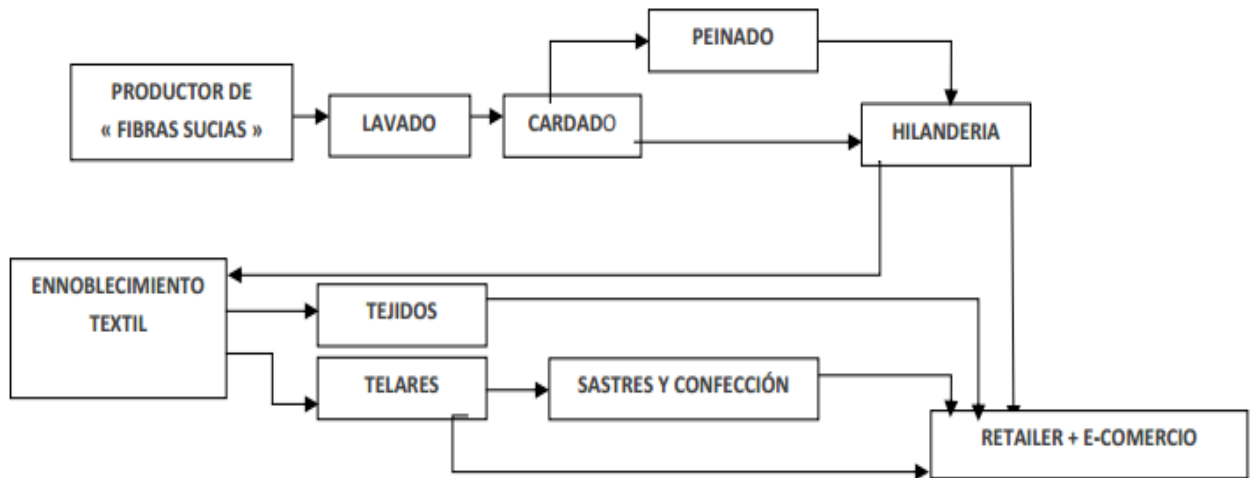
Fuente: ANEXO 8

4.5.6. INVERTIR EN MAQUINARIA DE MAYOR TECNOLOGÍA

Para realizar la siguiente estrategia, primero se tendrá que buscar información sobre qué tipo de maquinaria adquiriría como nuevos activos de la empresa. Esta información es proporcionada por el gerente.

En el siguiente gráfico de forma global veremos el proceso textil.

Imagen N° 4.20 Proceso textil



Fuente: <http://www.prochile.gob.cl>

Como se observa la industria textil es muy amplia, actualmente el proceso productivo de la empresa termina en la HILANDERIA.

La maquinaria que necesita la empresa para la mejora estratégica y crear un crecimiento horizontal, es invertir comprando maquinaria de tejeduría (TELARES).

Al aumentar este proceso de producción se tendrá que contar con las siguientes maquinas:

4.5.6.1. Máquina de preparación para la tejeduría:

- Filetas

Imagen N° 4.21 Fileta



Fuente: <http://www.comsatspain.com/>

- Urdidora

Imagen N° 4.22 Urdidora



Fuente: <http://www.directindustry.es/>

4.5.6.2. Máquina de tejeduría

- Telares

Imagen N° 4.23 Telares



Fuente: <http://textilespanamericanos.com/>

El gerente general nos brinda la información y el contacto de grandes empresas productoras de maquinaria textil como:

- DORNIER (Alemania)
- JAGER (Alemania)
- ITEMA (Italia)
- PICANOL (Bélgica)

Los precios de los telares de última generación que ofrecen estas marcas reconocidas a nivel mundial son relativamente altos entre \$40,000.00 y \$ 50,000.00 cada una. Pero es una referencia a considerar.

El mercado de segunda mano y telares con un nivel de antigüedad entre los años (1980 y 1990) cada una se encuentran alrededor de los \$ 8,000.00 y \$ 10,000.00 (Fuente: Gerente General)

Según la estrategia anterior de buscar mercados emergentes, la moda, la demanda de telas para abrigos y las expectativas mundiales sobre el mercado de la lana son muy positivas, entonces proponer la estrategia de seguir invirtiendo en maquinaria y que la empresa tenga un crecimiento corporativo y un crecimiento en las ventas a mediano plazo

4.5.6.3. Costo total de la inversión

Se puede estimar que para la estrategia de invertir más en maquinaria de mayor tecnología es la siguiente:

Cuadro: 4.42.Costo total

Búsqueda de Información (Viaje a la Feria Internacional ITMA 2015)	\$ 3,500.00
Compra de 4 maquinaria (Telares)	\$ 40,000.00.
Compra de Fileta y Urdidora	\$ 8,000.00
Contratar personal 2	S/. 1,600.00
Otros gastos	S/. 100.00
Costo Total \$	\$ 51,500.00
COSTO TOTAL S/: (TC: 3.3)	S/. 171,600.00

Fuente: Gerente General (Representante de la empresa)

4.5.7. CREACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA EMPRESA

Para la creación del área de marketing se tendrá a considerar lo siguiente:

4.5.7.1. Misión

El departamento de marketing es el área de la empresa encargada de la conseguir nuevos clientes y del desarrollo comercial en el entorno textil que se encuentra la empresa.

4.5.7.2. Visión

El departamento de marketing contribuirá en posesionar a Manufacturas San Francisco SRL. En 5 años, como una de las mejores empresa textiles a nivel nacional e internacional.

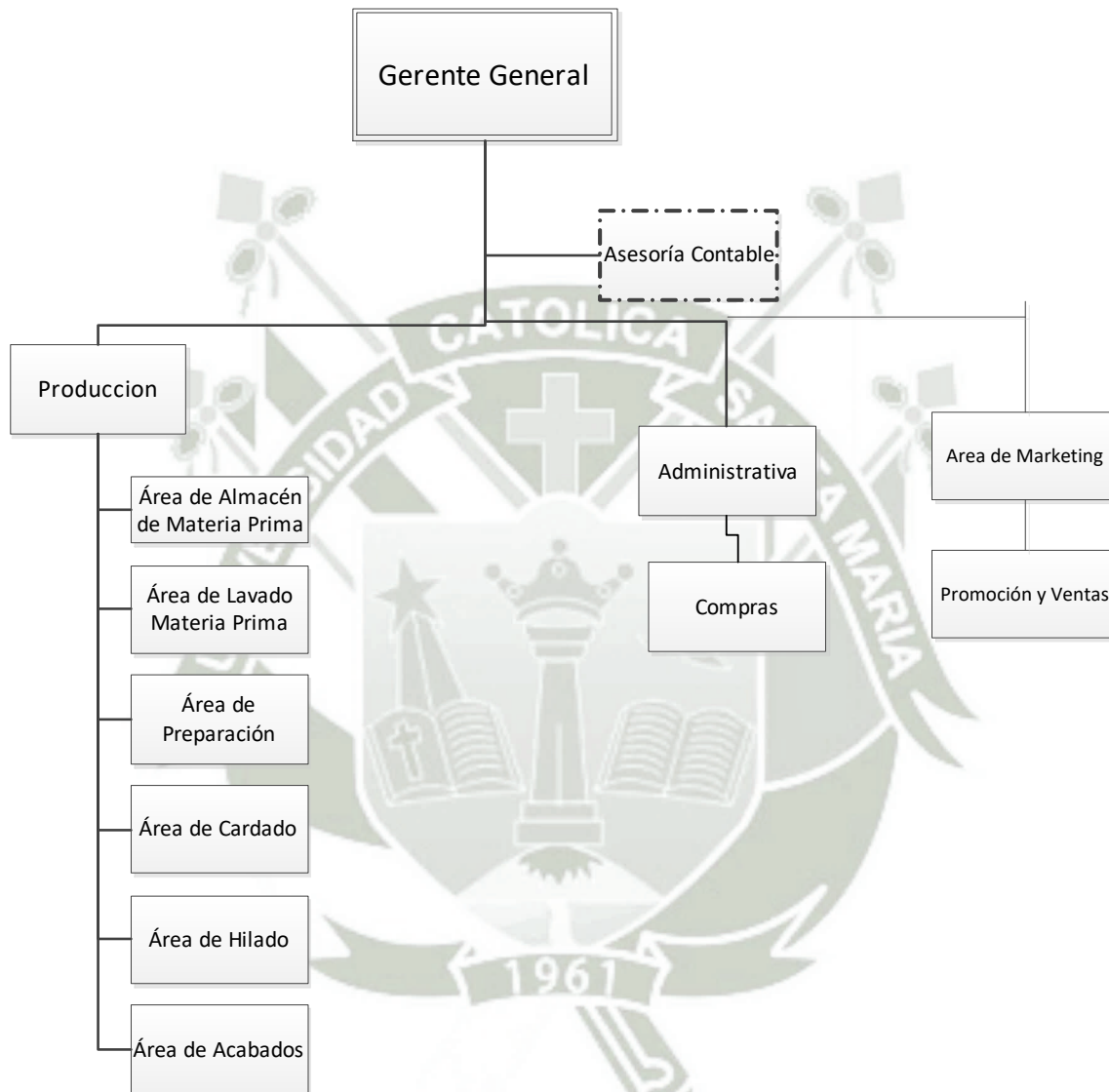
4.5.7.3. Principios y Valores

- Servicio al cliente
- Puntualidad en la entregas de pedidos
- Eficiencia y calidad del servicio
- Promocionar la calidad de producto

4.5.7.4. Organigrama Propuesto

En el organigrama propuesto se puede observar al área de marketing.

Esquema N° 4.10 Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Ya nos permite ver que la empresa va aumentando un área de marketing por ende va aumentando de tamaño organizacional. Tanto el personal o los clientes pueden observar la forma como se integran a la organización.

4.5.7.5. Funciones del departamento de marketing de Manufacturas San Francisco SRL

El departamento de marketing será el encargado de determinar, definir y ejecutar las estrategias de mercadeo para promover los servicios de ventas que requerirá la empresa para promover los nuevos productos, así como detectar, determinar y analizar las necesidades del entorno externo, a fin de considerar la oferta de propuestas que satisfagan las necesidades de los consumidores, de acuerdo a las funciones de cada uno de los integrantes de dicho departamento. Se definirá de la siguiente manera:

Consejo de Socios: Está conformado por los 3 propietarios de la empresa. A medida que la empresa y sus activos sigan creciendo se delegará la gerencia a otra persona.

Comité Comercial: Organismo que determine las políticas de cumplimiento para la empresa y es formada por el gerente general y el gerente del área de marketing sus funciones son:

- a. Analizar los mercados que se tiene proyectados
- b. Aprobar y revisar las estrategias comerciales
- c. Analizar qué productos se pueden sacar al mercado
- d. Estudiar los precios de mercados actuales
- e. Analizar los riesgos y las competencias emergentes.

Gerente General: Es el representante legal de la empresa y encargado de las áreas administrativas, área de producción, área de contabilidad y el área de marketing.

Todas las decisiones tendrán que ser aprobadas o desaprobadas.

Gerente del Área de Marketing: La visión y capacidad de liderazgo de estudios de mercados, análisis de factibilidad, buena administración serán claves para el crecimiento de la empresa y para el aumento de ventas; tanto para los productos existentes de la empresa como para los nuevos productos y los nuevos mercados que la empresa ya tiene como objetivo. También tendrá a su cargo un asistente de ventas.

Asistente de Ventas: Sera el encargado de mantener el seguimiento a los clientes actuales o a los futuros clientes, también será responsable de dar soporte al gerente de marketing para realizar todos los estudios de mercados que presentara el área.

Investigación de mercado: El área de marketing tendrá que realizar este tipo de investigaciones.

Publicidad y promoción: Se realizara convenios con empresas de publicidad o diseñadores de publicidad, los cuales asesoren al área de marketing, para la realización de gráficos promocionales, canales de comunicación o generar un nueva imagen a la empresa para los mercados extranjeros.

Al implementar esta estrategia de mediano plazo, el aumento de la ventas serán considerables ya que existe un personal especializado en mantener el mercado buscar y crear nuevos mercado en la industria textil.

4.5.7.6. Costo total de la creación del área de marketing

El costo que puede generar al implementar esta estrategia es la siguiente:

Cuadro: 4.43.Costo total

Implementos de oficina para 2 personas (escritorios, sillas, stand, files, hojas, etc.)	Escritorio: S/. 1,200.00 Sillas: S/. 200.00 Otros: S/. 300.00
2 computadoras	S/. 2,100.00
Personal profesional	S/. 48,000.00
Asistente de ventas	S/. 21,600.00
COSTO TOTAL S/.	S/. 73,400.00

Fuente: ANEXO 9 se indicaran los detalles de los costos

4.5.8. PLAN DE MARKETING PARA LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

El objetivo de esta estrategia se basara en la implementación de la nueva maquinaria que pueda realizar la empresa, ya que al invertir se podrá obtener nuevos productos (telas) con los productos que ya produce la empresa (conos). Realizando un crecimiento horizontal de la empresa.

Para la aplicación de esta estrategia se realizara un análisis de las “4p del Marketing”

4.5.8.1. Producto

Los productos que se podrán serán exclusivamente de lana o mezclas con llama y alpaca dependiendo de la demanda del cliente y de la disposición de la empresa. Al obtener nueva tecnología se podrán realizar los siguientes productos a vender.

- Mantas de lana: (materia prima cono de 1/5 Nm.)

Imagen N° 4.24 Mantas de lana



Fuente: Manufacturas San Francisco SRL

Estudio de mercado ANEXO 10

- Frazadas de lana y/o mezclas: (materia prima cono de 1/2.5 Nm.)

Imagen N° 4.25 Frazadas



Fuente: Manufacturas San Francisco SRL

Estudio de mercado ANEXO 10

- Telas de lana para abrigos: (Materia prima cono de 1/10 Nm)

Imagen N° 4.26 Tela de lana



Fuente: Manufacturas San Francisco SRL

Estudio de mercado indicado en el punto 4.5.4.1.

4.5.8.2. Precio

Para el precio de los productos, como aún no se tienen las maquinarias, no se pueden calcular exactamente cuánto costara cada artículo.

- Una forma de saber cuál es el precio de venta es ir a la empresa o tiendas que venden estos productos para obtener la información del precio de venta de cada producto
- Por último se utilizara las encuestas que se realizaran a los posibles clientes, la encuesta base que está en el ANEXO 7

4.5.8.3. Plaza

Para la plaza se utilizara también la estrategia, que se empleó para la búsqueda de mercados emergentes, ir a las ferias como PERUMODA e inscribirse en PROMPERU llenando la solicitud de participación en eventos nacionales e

internacionales de promoción de las exportaciones que está en el ANEXO 6, con la única diferencia agregando los nuevos productos (mantas, frazadas y telas)

4.5.8.4. Promoción

El objetivo de la promoción de los producto es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca.

- Estrategia de atracción si en el momento de participar en las ferias mencionada, dar a los clientes cupones de descuentos con toda la información necesaria a los clientes sobre la empresa y el producto.
- Reforzamiento de marca: Buscar la lealtad de los clientes, por medio de certificación que pueda obtener la empresa como: ISO 9001 o Buenas prácticas de comercio justo.
- Crear demanda: Ofrecer los productos por tiempo limitado: por ejemplo si compra un producto el segundo a mitad de precio, o realizar descuentos por las compras de los diferentes tipos de productos.

El propósito principal de la estrategia o de cualquier otro punto de la mercadotecnia es el aumento de la demanda, y el resultado se verá reflejado en las ventas.

4.5.8.5. Costo del plan de marketing

En el punto 4.4.4.3 se menciona el precio de los stands en PERUMODA.

Cuadro: 4.44. Costo total

Búsqueda de información	S/. 0.00
STAND de exhibición	S/. 6,447.00
Tarjetas, Brochures. ANEXO 3	S/. 200.00
Descuento para los clientes (25%)	S/. 6,464.00x2
COSTO TOTAL	S/. 12,928.00

Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de eventos como PERUMODA se dan solo 1 vez por año, si la empresa implementara la estrategia los costos de inversión serian por 2.

4.6. ESTIMADO VENTAS

En el punto 3.5.4 se muestra las ventas actuales de la empresa, en el siguiente grafico se indicara un pronóstico de ventas usando el método de mínimos cuadrados de 2 años sin implementar las estrategias

Para realizar los pronósticos de ventas, se tomara en cuenta desde el año 2013 hasta el 2016.

Cuadro: 4.45. Ventas anuales

Años	Años (X)	Ventas (Y)
2013	1	S/. 2,749,158.65
2014	2	S/. 2,982,828.19
2015	3	S/. 2,006,351.09
2016	4	S/. 2,000,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Para poder emplear el método de mínimos cuadros, teniendo como base los datos desde el año 2013 al 2016, se tendrá que hallar la pendiente de la recta (a) y la intersección con el eje Y (b) para la siguiente formula:

$$y = ax + b$$

Dónde:

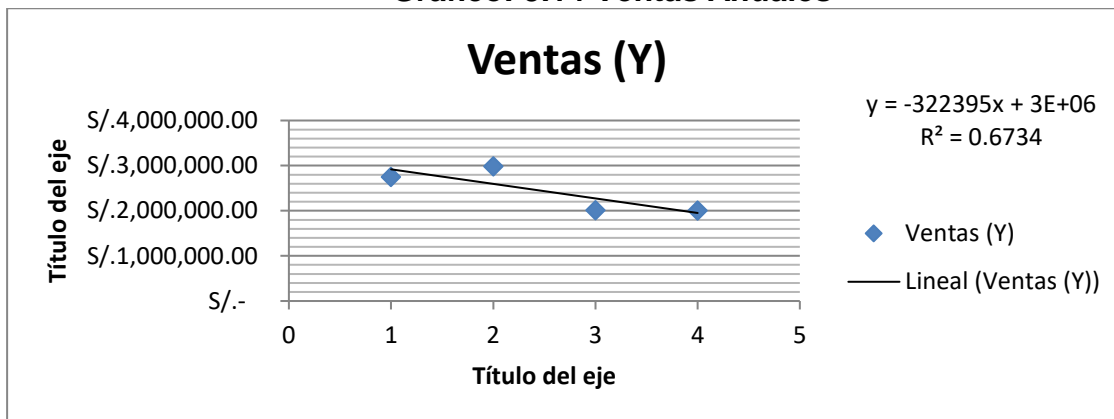
$$a = 3240572.75$$

$$b = 322395.305$$

$$r = 0.82059373$$

$$R^2 = 0.67337407$$

Gráfico: 3.14 Ventas Anuales



Fuente: Elaboración Propia

Usando la fórmula de método de mínimos cuadrados tenemos la siguiente proyección de ventas.

Cuadro: 4.46. Ventas Futuras

Ventas Futuras	
Años	Compras proyectadas(y)
2017	S/. 1,628,596.22
2018	S/. 1,306,200.92
2019	S/. 983,805.61
2020	S/. 661,410.31
2021	S/. 339,015.00
2022	S/. 16,619.70
2023	S/. -305,775.61
2024	S/. -628,170.92

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en lo proyectado la empresa tiene una tendencia negativa y si la empresa sigue con sus mismas metas, las ventas se mantendrán linealmente y sin agregar valor a la empresa e incluso podrían seguir bajando.

Si realizamos la implementación de las estrategias cambiando la proyección del año 2017 y 2018 con un aumento del 40% respectivamente en las ventas. Sustentado en el ANEXO 11

Cuadro: 4.46. Ventas

Años	Años (X)	Ventas (Y)
2013	1	S/. 2,749,158.65
2014	2	S/. 2,982,828.19
2015	3	S/. 2,006,351.09
2016	4	S/. 2,000,000.00
2017	5	S/. 2,800,000.00
2018	6	S/. 3,920,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Dónde:

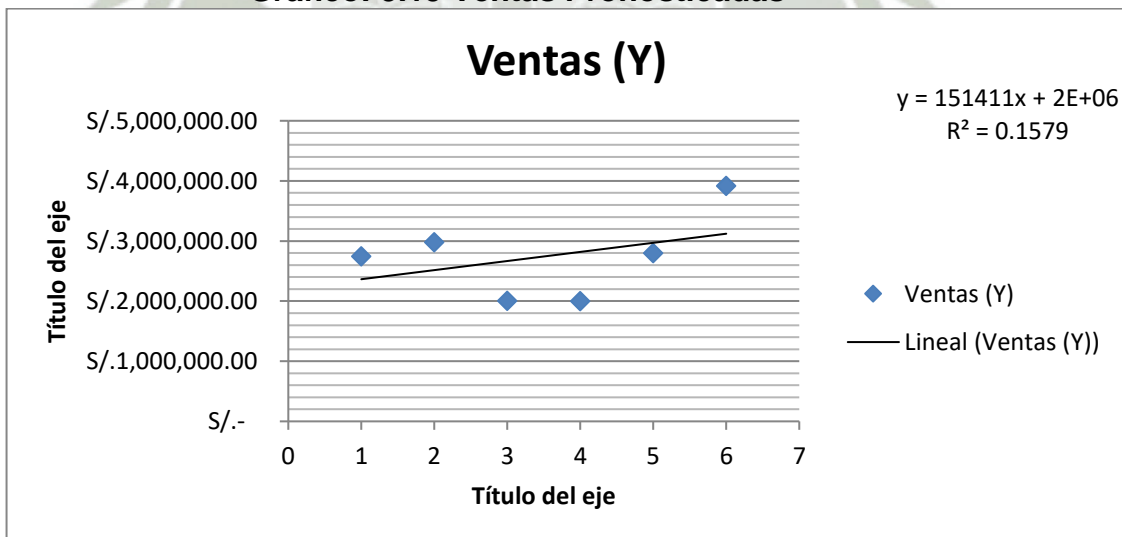
$$a = 2213119.21$$

$$b = 151410.603$$

$$r = 0.39736276$$

$$R^2 = 0.15789716$$

Gráfico: 3.15 Ventas Pronosticadas



Fuente: Elaboración Propia

Usando la fórmula de método de mínimos cuadrados tenemos la siguiente proyección de ventas.

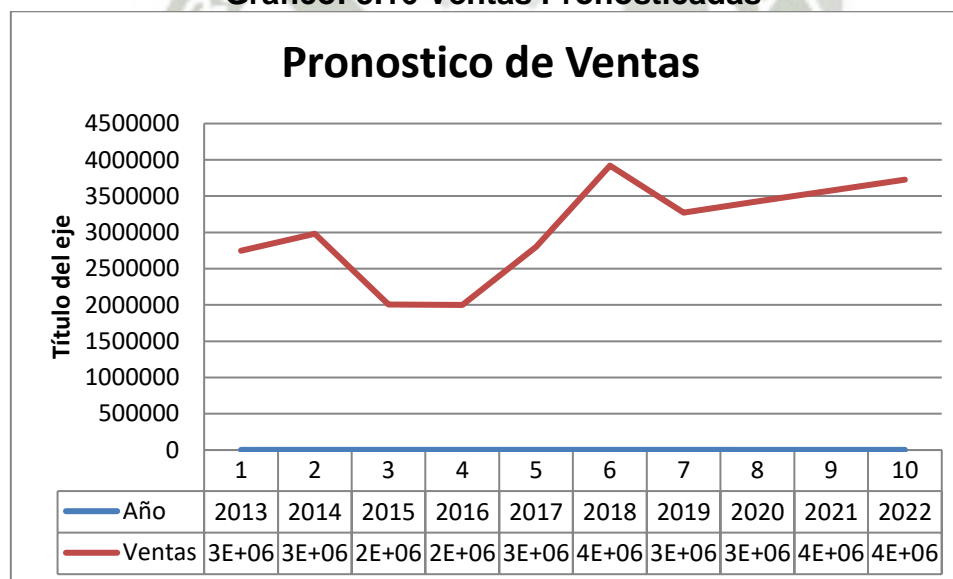
Cuadro: 4.47. Ventas Futuras

Ventas Futuras		
Años	Ventas proyectadas(y)	
2019	S/.	3,272,993.43
2020	S/.	3,424,404.03
2021	S/.	3,575,814.64
2022	S/.	3,727,225.24
2023	S/.	3,878,635.84
2024	S/.	4,030,046.44
2025	S/.	4,181,457.05
2026	S/.	4,332,867.65

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la proyección de ventas futuras y considerando la mejora de ventas en los últimos años 2017 y 2018, la pendiente se inclina a ser positiva. Que se indica en el siguiente gráfico.

Gráfico: 3.16 Ventas Pronosticadas



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se observa la pendiente positiva, por tal motivo es importante considerar que mejorando en los 2 años donde se aplicaran las estrategias, se puede observar que la línea de pronóstico es muy favorable para el crecimiento de ventas de la empresa.

Una vez aplicadas todas las estrategias dentro de los 2 años, se estima un mejoramiento de ventas en un 30% a 40% para el año 2017 y para siguiente año 2018 el 30% o 40% del año anterior, estas ventas mejoradas ayudaran considerablemente al pronóstico de ventas generando mayor ganancia para la empresa que ese el objetivo del plan estratégico.

4.7. **ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO**

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a la propuesta que se quiere presentar a la empresa, con el cual se pretende determinar la conveniencia de la propuesta con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose también, como las inversiones que se pueden hacer en una empresa en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.

- Se determinara los costos relacionados con la actividad a implementar, algunos costos serán exactos, mientras que otros deberán ser estimados.
- Sumar los costos totales de cada una de las estrategias consideradas.
- Determinar el ahorro o beneficio que obtendrá la empresa según la proyección hecha sobre las estrategias elegidas.

Comparar las relaciones beneficios a costos cualitativos y cuantitativos para las diferentes estrategias.

4.7.1. **Costo de la propuesta**

A continuación podemos observar los costos de cada una de las actividades propuestas, estos costos están aplicados para un intervalo de tiempo de dos años.

Cuadro: 4.47 Costo global por estrategia

N°	Estrategia	Costo
1	Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa	S/. 476.00
2	Mejorar la capacidad productiva de la empresa	S/. 142,840.00
3	Buscar nuevos mercados emergentes	S/. 16,294.00
4	Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos	S/. 5,370.00
5	Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología	S/. 171,600.00
6	Realizar un plan de marketing para la promoción de productos	S/. 12,928.00
7	Creación del área de marketing en la empresa	S/. 73,400.00
	TOTAL	S/. 422,908.00

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 4.28 Costo global por estrategia, se detalla la inversión total que se tendría para cada una de las estrategias, como un tema de recomendación primero la empresa se centraría en las estrategias que no necesitan mucha cantidad de inversión, poniéndolas como prioridad.

4.7.2. Beneficios de la Propuesta

A continuación se expondrán los beneficios que se planean alcanzar con cada una de las actividades propuestas para cada uno de los indicadores determinados, cada uno de los beneficios son positivos tanto para los trabajadores, como para la organizativa de la empresa dándole una mayor dirección.

Beneficios de cada actividad cuantitativos y cualitativos por actividad o por toda la meta,

4.7.2.1. Beneficios Cualitativos

A continuación se muestran los beneficios cualitativos logrados en la aplicación de las actividades propuestas, estos beneficios se ven reflejados en la opinión y percepción tanto del empleador como de los trabajadores.

Cuadro: 4.48 Beneficios Cualitativos

Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Produce actitudes más positivas. - Eleva la moral del personal. - Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño. - Facilita que el personal se identifique con la empresa. - Mejora la relación jefe-empleados. - Facilita la comprensión de las políticas de la empresa. - Ayuda a solucionar problemas. - Incrementa la productividad y calidad del trabajo. - Promueve la comunicación en la organización.
Mejorar la capacidad productiva de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los tiempos muertos que presentan en los procesos. - Emplear todas las maquinarias para la producción. - Generar más empleos - Mejora la eficiencia de la empresa. - Reducción de costos al manejar mayor volumen de producción.
Buscar nuevos mercados emergentes	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor dinamismo en las ventas. - Mayor rentabilidad para la empresa - Mayor compromiso para los clientes - Mayor estabilidad para la empresa. -
Analizar la posibilidad de crear productos sintéticos	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor estabilidad para la empresa - Genera nuevos ingresos para la empresa. - Creación de nuevos mercados
Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de desarrollo para la empresa. - Creación de nuevos productos. - Generar nuevos mercados. - Genera mayor producción para la empresa.
Creación del área de marketing en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Ganar y fidelizar más a los clientes - Crear una nueva imagen de la empresa - Genera la proyección para los nuevos productos. - Genera mayores ventas para la empresa
Realizar un plan de marketing para la promoción de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Generar objetivos para la empresa. - Crea estrategias y programas de acción para los nuevos productos.

Fuente: Elaboración Propia

4.7.2.2. Beneficios Cuantitativos

Para poder implementar el plan estratégico en la empresa y cumplir con los objetivos trazados, se necesita realizar una inversión, que también se puede considerar un costo.

Para poder determinar el costo de la inversión se realizó un estimado que se detalla en el cuadro 4.28 que es costo global de la estrategia. Invirtiendo esa cantidad de dinero se estima tener un beneficio en ventas.

En el siguiente cuadro se indica en cuanto será el crecimiento en ventas para el 2017 y para el 2018.

Dado que:

Ventas 1 = Las ventas sin la implementación de estrategias

Ventas 2 = Las ventas con la implementación de estrategias

Cuadro: 4.49 Beneficio

Año	Ventas 1	Ventas 2	Beneficio
2013	S/. 2,749,158.65	S/. 2,749,158.65	S/. 0.00
2014	S/. 2,982,828.19	S/. 2,982,828.19	S/. 0.00
2015	S/. 2,006,351.09	S/. 2,006,351.09	S/. 0.00
2016	S/. 2,000,000.00	S/. 2,000,000.00	S/. 0.00
2017	S/. 1,628,596.22	S/. 2,800,000.00	S/. 1,171,403.78
2018	S/. 1,306,200.92	S/. 3,920,000.00	S/. 2,613,799.08

Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene un beneficio cuantitativo de S/. 1, 171,403.78 para el periodo del año 2017 y manteniendo lo propuesto, para el año 2018 el beneficio cuantitativo seria de S/. 2, 613,799.08. Llegando a un total de S/. 3, 785,202.86 en un periodo de 2 años.

A continuación se indicara la relación BENEFICIO/COSTO:

$$B/C = VAI/VAC$$

Dónde:

VAI = Valor actual de los ingresos

VAC = Valor actual de los costos de inversión

$$\frac{B}{C} = \frac{3,785,203}{422,908}$$

$$\frac{B}{C} = 8.95$$

Como se observa en el beneficio cuantitativo que puede adquirir la empresa implementando las estrategias propuestas, la empresa tendría un alto índice de rentabilidad en los próximos 2 años.

4.8. ANÁLISIS CANVAS ESTIMADO

A continuación se hace un análisis canvas esperado por cada segmento, la información se adquiere en el punto 3.3 (Análisis canvas). Donde se puede determinar el aspecto, la descripción, el problema y la posible causa. En el análisis canvas esperado se agregara el mayor valor a cada segmento que corresponda. Y la eliminación de los problemas y las posibles causas que presenta cada cuadro indicadas al final con una breve reseña por cada punto.

4.8.1. SEGMENTO DE CLIENTES

En el siguiente cuadro 4.50. Se indica de forma detallada el segmento a analizar, como las causas y problemas que se eliminaron.

Cuadro: 4.50 Segmento de clientes

Aspecto	Descripción	Problema	Causas eliminadas por las estrategias	Estrategias
Empresas que confeccionan prendas de vestir (chompas, gorros, guantes y accesorios) para el mercado de Japón.	Son el mercado objetivo de la empresa con mucho potencial, ya que es un mercado internacional.	Clientes muy exigentes con productos teñidos, Exigentes con la regularidad del hilo, Exigentes con los tiempos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> - Defectos por maquinaria, se da por la falta de mantenimiento de las maquinarias reduciendo su eficiencia. - Defecto de teñido por errores humanos. - Falta de mantenimiento (cambio de correines en las cardas) - Defecto por operario al momento de hacer las uniones de las fibras en el área de hilado. - Al no usar toda la maquinaria disponible por falta de personal. - Reproceso en el área de teñido por devoluciones. 	Capacitar más al personal en las diferentes áreas de la empresa y Mejorar la capacidad productiva de la empresa
Microempresas que confeccionan (ponchos, medias, chompas y artesanía textil).	Mercado nacional (Arequipa y Lima), mercado local (Puno)	La falta de conocimiento y propiedades de la lana.	-Al no poder expresar la calidad de su producto, no pueden generar un valor agregado a sus clientes.	Creación del área de marketing en la empresa
Microempresas a nivel nacional que se encargan de la elaboración de alfombras.	Clientes que producen su producto terminado (alfombras) y realizan la venta a un intermediario que exporta a EEUU	- Clientes que redujeron considerablemente sus pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de EEUU - Cancelación de pedidos ya que sus productos no eran competitivos - Confianza en tener un solo cliente. - No tener la confianza y la capacidad de inversión para asistir a las ferias textiles y promocionar sus productos. 	Buscar nuevos mercados emergentes
Clientes de EEUU y de EUROPA	Clientes directos que serán el mercado objetivo de la empresa, ya que es un mercado internacional y con mejores ofertas en los precios.	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes muy exigentes con productos teñidos (Telas, mantas, etc.). - Exigentes con la calidad de la tela. 	- La empresa tendrá que tener mucho cuidado al producir los nuevos productos que lanzara al mercado internacional, ya que estos mercado exigen un nivel de calidad muy alto pero al usar las estrategias mencionadas podrá mantener un buen nivel de producción y así poder hacer frente a los posibles problemas mencionados.	Buscar nuevos mercados emergentes y Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento esperado se puede obtener que:

- Encontrando nuevos mercados internacionales como los principales a apuntar son EEUU y EUROPA generan buenos ingresos para la empresa pero seguir mejorando la calidad para que los nuevos productos que se piensan producir tengan buena aceptación en estos nuevos mercados. y evitar los retrasos porque son mercados de mayor exigencia.
- También no descuidar a los clientes locales y nacionales, pero un punto a tener en cuenta sería mejorar la relación con los clientes para que se sean “formales” ya que estos tipos de clientes ayudaran al crecimiento de la empresa.

4.8.2. SEGMENTO DE VALOR

En el siguiente cuadro 4.51. Se indica de forma detallada el segmento de valor que puede brindar la empresa hacia los clientes ya indicados en el cuadro anterior 4.50.

Cuadro: 4.51 Segmento de valor

Aspecto	Descripción	Problema	Causas eliminadas por las estrategias	Estrategias
Atención al cliente.	Servicio que presta la empresa, a los clientes mediante correos electrónicos y telefonía, atendiendo consultas de la calidad e información de productos y precios.	<i>-Al momento de contactar con un nuevo cliente, no se realiza un correcto seguimiento.</i>	-Falta de personal especializado en captar nuevos clientes. -Falta la creación de catálogos donde se puede brindar más información de los productos y generar más confianza.	Capacitar más al personal en las diferentes áreas de la empresa y Creación del área de marketing en la empresa
Productos de colores naturales.	-Productos Negro, Plomo Oscuro, Plomo, Plomo Claro, y blanco	<i>- Al realizar las mezclas es difícil estandarizar los tonos de cada lote producido.</i>	- Al momento de realizar la preparación de la materia prima (negro y plomos) es difícil llegar al tono o color del lote anterior.	Capacitar más al personal en las diferentes áreas de la empresa
Catálogos de colores teñidos.	-La cantidad de colores que tiene la empresa para sus clientes.	-La falta de renovación de sus catálogos.	<i>-No existe un personal especializado.</i> <i>-Poco interés de la empresa.</i>	Capacitar más al personal en las diferentes áreas de la empresa y Creación del área de marketing en la empresa
Nuevos productos de valor agregado (telas, mantas y frazadas)	<i>-Estos productos dan un mayor valor agregado a la empresa porque tendría una diferenciación de que produce productos acabados con su propia materia prima.</i>	<i>- Diseños actualizados según el mercado objetivo.</i>	<i>-Como son nuevos productos la empresa tendrá que ser guiada por su área de marketing y analizar bien como van las tendencias de estos productos a nivel internacional.</i>	Buscar nuevos mercados emergentes, Realizar un plan de marketing para la promoción de productos y Creación del área de marketing en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que la empresa capacitando al personal, creando un área de marketing para la empresa y realizar un plan de marketing para la promoción de sus nuevos productos, se incrementara en agregar “VALOR” para este segmento

4.8.3. CANALES

En el siguiente cuadro 4.52. Se indica de forma detallada por cual medio o cual es la vía para que la empresa haga llegar sus productos al mercado objetivo.

Cuadro: 4.52. Canales

Aspecto	Descripción	Problema	Causas eliminadas por las estrategias	Estrategias
Atención vía correos electrónicos.	Uso de Gmail para la atención de clientes en otras provincias.	- Que no se cuenta con una página web y crear otra imagen de la empresa.	- El temor al costo que demande.	Creación del área de marketing en la empresa
Ferias textiles	Eventos nacionales para la captación de nuevos clientes	-No hay un plan para la participación en estos eventos	-Falta de inversión	Creación del área de marketing en la empresa
Página WEB de la empresa.	La presencia en línea es vital para una la empresa pues es un campo muy competitivo, para que la empresa abarque mercados potenciales.	-Diseño de la página web. -Precio de la creación de la página web.	- Encontrar una empresa que brinde el servicio de la creación de la página web de la empresa que se encuentre totalmente enfocado a los clientes nacionales e internacionales,	Creación del área de marketing en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que para una mejor relación o comunicación hacia los clientes

y los futuros clientes con el área de marketing que se propone crear solucionaría gran parte de los problemas y las causales, así se podrá tener una mejor relación empresa-cliente.

4.8.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En el siguiente cuadro 4.53. Se indica de forma detallada cuales son los problemas que aplicando las estrategias se solucionarían.

Cuadro: 4.53. Relación con los clientes

Aspecto	Descripción	Problema	Causas eliminadas por las estrategias	Estrategias
Redes sociales (Facebook).	Red social que permite la interrelación de personas.	-Se da información de la empresa pero no capta ningún cliente.	-Actualización constante del fanpage.	Creación del área de marketing en la empresa
Fidelización por ser productos naturales.	Uso exclusivo de la lana o fibras de alpaca.	-No existe ninguna promoción para el cliente	-Bajo interés en temas de marketing.	Creación del área de marketing en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que el área de marketing solucionara los problemas indicados en el cuadro anterior, en el caso de que se haga la inversión se tendría acercamiento a los actuales clientes o futuros clientes.

4.8.5. INGRESOS

En el siguiente cuadro se indica de forma detallada de cómo la empresa soluciona el problema al implementar las estrategias.

Cuadro: 4.54. Ingresos

Aspecto	Descripción	Problema	Causas eliminadas por las estrategias	Estrategias
Pedidos especiales (pago de 50% anticipado).	Entrega de dinero por producto.	-Tiempo de confirmación de pedido generando demoras.	-El cliente no cuenta con efectivo requerido.	Creación del área de marketing en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis detallado de este segmento se puede observar que la empresa tiene como problema, los tiempos de confirmación que el área de marketing tendrá que solucionar teniendo un seguimiento hacia ese cliente.

4.8.6. RECURSOS CLAVE

Para este segmento se detallara en el cuadro 4.55. El potencial que tiene la empresa para generar valor a los productos.

Cuadro: 4.55. Recursos clave

Aspecto	Descripción	Problema	Causas eliminadas por las estrategias	Estrategias
Maquinaria moderna para los proceso.	-Maquinaria textil completa para la fabricación de hilos.	<i>-No se labora al 100% con la maquinaria de la empresa.</i>	-Falta de personal para el uso de las demás maquinarias. -Falta de capacitación al personal nuevo. -Algunas de las maquinarias son obsoletas pero operativas. -Adquisición de maquinaria textil y no ponerlas operativas por falta de inversión.	Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa y Mejorar la capacidad productiva de la empresa
Mano de obra especializada.	Mano de obra directa en el producto.	<i>-Falta de actualización a los operarios en el área textil. -Los operarios tienes la mala política de no enseñar el nuevo personal. -Falta de motivación</i>	-Altos costos para traer a un especialista. -Temor a ser despedidos y que otro ocupe su lugar. -El empleado se siente poco valorado por su jefe. -Problemas personales del empleado. -Ambiente de trabajo negativo.	Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de este segmento nos da como resultados que la empresa para aprovechar todo su potencial de producción las estrategias que solucionarían estos problemas serian capacitar a todo o más personal que necesite la empresa y también en mejorar la capacidad productiva de la empresa.

4.8.7. ACTIVIDADES CLAVE

Para este segmento se detallara en el cuadro 4.56. Cuáles son las actividades clave que puede dar la empresa.

Cuadro: 4.56. Actividades clave

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa	Estrategias
Confiabilidad con la calidad del hilado.	-Siempre se cumple con la descripción del hilado.	-Defectos por operarios.	-Falta de capacitaciones y motivar al personal.	Capacitar más personal en las diferentes áreas de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que al querer dar o generar valor al producto y al cliente se comete errores o generan problemas para la empresa como aumento de costos por reproceso, exceso de inventario o incluso errores humanos.

4.8.8. ASOCIACIONES CLAVE

Para este segmento las estrategias que se implementaran no podrán aplicar.

4.8.9. ESTRUCTURA DE COSTES

En el cuadro 4.57. Indicaremos el costo de la inversión que podría influenciar a la empresa.

Cuadro: 4.57. Estructura de costos

Aspecto	Descripción	Problema	Posible Causa	Estrategias
<i>Pago mensual del préstamo realizado para la inversión que se implementara</i>	<i>Deuda con bancos</i>	<i>-Analizar los préstamos anteriores.</i>	<i>- Analizar si se la empresa puede cargar más deudas.</i>	<i>Seguir invirtiendo en maquinaria de mayor tecnología</i>










Fuente: Elaboración Propia

Un problema que muestra la empresa, es que para poder realizar la inversión mencionada tiene que ser necesariamente financiada por una entidad bancaria, esto lleva a analizar cuanto tiempo se tendría que esperar para poder realizar la inversión pero con los datos pronosticados con buena expectativa se podría cubrir por completo los préstamos que incurriría la empresa.

4.8.10. CANVAS ESTIMADO

A continuación se indicara el canvas esperado se indicara que aspectos se agregaron y que aspectos que serán eliminados.

Esquema N° 4.11 Canvas esperado

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Exclusividad con proveedores - Exclusividad en algunos productos para clientes 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Reposición de hilados y nuevos productos (Telas, frazadas, mantas) en caso que haya algun defecto. - Rapida respuesta al pedido - Confiabilidad con la calidad de hilado y nuevos productos. <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Maquinaria moderna para los proceso. -Mano de obra especializada. -Infraestructura. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente. - Hilados 100% con fibras naturales. - Hilados de mezclas segun requerimiento. - Servicio de stock. - Productos de colores naturales. - Carta de colores de teñido. - Nuevos productos (telas, frazadas y mantas) 100% naturales o segun requerimiento 	<p>Rolación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Emails. - Redes sociales (Facebook). - Fidelización por ser productos naturales. - Descuentos por volumen. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Local propio de ventas. - Atención via correos electronicos. - Pagina WEB de la empresa. - Envios nacionales por medio de transportes economicos. - Servicio gratuito de entregas en Puno. - Ferias Textiles. 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa que confeccionan prendas de vestir para el mercado de Japon. - Microempresas que cofeccionan (Ponchos, medias, chompas y artesanía). - Personas naturales que revenden hilados en diferentes zonas rurales de Puno. - Mypes nacionales. - Clientes internacionales (como EEUU y de Europa)
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de personal - Pago de impuestos - Pago de servicios publicos -Adquisicion de materia prima e insumos - Pago mensual de creditos por la compra de nueva maquinaria 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos en efectivos. - Pedidos especiales (pago de 50% anticipado). - Transferencias bancarias. 		

Fuente: Elaboración Propia

Analizando todo el canvas esperado como en el análisis anterior, nos da como resultado la mejora general todos los procesos productivos, analizar los costos de producción, nos permite identificar cuáles son los factores que influyen en la producción, también podemos observar en forma general cuales son los factores de conexión que tiene la empresa hacia sus clientes mediante los productos que ofrece y que valor se le da a estos, son valores importantes a considerar porque son fallas y ventajas que presenta la empresa para posteriormente indicar que mejoras o estrategias se pueden entrelazar y considerar con nuevo análisis FODA para poder realizar una mejora continua.



CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis interno y externo de la empresa que nos permitieron conocer los principales problemas de la empresa, los cuales son: La capacidad productiva de la empresa no está siendo empleada en su totalidad, por factores de falta de clientes, también por factores humanos, ya que la empresa no tiene un plan de capacitación a todo el personal generando pérdidas por consiguiente los estándares de calidad en los productos no son muy altos con respecto a la competencia.
2. Se realizó un análisis sobre el nivel de ventas desde el año 2013 hasta el 2016 en donde se concluyó que los ingresos de la empresa casi el 50% son para el mercado exterior, pero es solo un cliente y el resto para el mercado nacional. La empresa deberá tener en cuenta que buscando nuevos mercados los niveles de ventas aumentaran considerablemente porque actualmente las ventas están en descenso.
3. El análisis FODA realizado, dio como resultado una lista de estrategias que permitirán a la empresa un aumento de ingresos en un 30% a 40% para los próximos 2 años, el aumento de productividad hasta un 80%, y por lo menos mantener al personal en una capacitación constante a un nivel de 90% a todo el personal aumentando la calidad de los productos y por último el aumento de nuevos mercados con nuevos productos.
4. Se determinó las ventas en un periodo desde el año al 2013 al 2016, concluyendo que las ventas van en descenso de casi 3 millones en ventas a 2 millones, realizando un pronóstico de ventas la tendencia es a la baja en los siguientes 2 años del 2016 al 2018, con un monto final de 1 millón 300 mil, teniendo estos datos pronosticados se llega a plantear la implementación de las estrategias propuestas, se tendría que recuperar los índices de ventas de 2 millones a 3 millones 900 mil generando una estabilidad para la empresa y lograr aumentar la ventas.

5. El análisis del costo – beneficio permitió conocer la viabilidad de implementar las estrategias propuestas en la empresa, el cual tendrá un costo de **S/. 422,908.00**, para un periodo de 24 meses monto de inversión que tendrá que ser analizada por la empresa ya que requerirá de un financiamiento, con un beneficio de S/. 3, 785,202.86. Los beneficios cualitativos para la empresa será tener una mejor relación con los clientes con una nueva imagen de la empresa y mejor relación con el personal que asegura la rentabilidad de la empresa y el beneficio económico para los socios.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda una vez realizada la implementación del plan estratégico, la empresa realice una constante mejora continua, y mantenerse al nivel que exige el mercado internacional para evitar contratiempos con los nuevos clientes objetivo para mantener la imagen deseada y el reconocimiento deseado brindando una buena confiabilidad por parte de la empresa.
- Se recomienda realizar un análisis profundo en los costos de producción, ya que la empresa está invirtiendo en nuevas áreas administrativas y también en la inversión para el crecimiento horizontal que se propuso.
- Mantener un flujo de buena comunicación en las áreas actuales y como en las nuevas áreas creadas, y estar en constante investigación sobre los nuevos mercados emergentes que la empresa pueda tener como objetivo.
- Aprovechar las oportunidades actuales que trae el entorno externo, ya que impacta directamente a las ventas de la empresa pero también tendrá que anticipar futuras crisis en el ambiente global.
- Mantener las capacitaciones y la comunicación con los trabajadores, ya que son parte muy importante de la empresa brindando reconocimiento y valorando más el trabajo realizado por ellos tanto en el área de producción, como en el área administrativa, generando un buen ambiente de trabajo que será reflejado en los productos de la empresa
- Se recomienda realizar un “Análisis de Riesgo de la Estrategia” por el costo de la propuesta con un análisis cuantitativo y evitar que sea una inversión nada beneficiosa para la empresa, también; se tendrá que analizar el “Balance general de la empresa” para saber la situación financiera de la empresa y ver la posibilidad de poder de invertir en la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Daianna Reyes (2011): recuperado 23-05-2016.
<http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico>. Cali, Colombia Guia de calidad (2009) recuperado 26-05-2016.
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica
- Estrategia empresarial (2015) recuperado 26-05-2016.
http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial
- F D'Alessio, 2008 México Pearson
- Fred, David: (2008) Principios de Administración Estratégica. Prentice Hall.
- Greg Balanko – Dickson (2008). Como preparar un plan exitoso. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- http://inta.gob.ar/sites/default/files/cardellino_mercado_lanero_perspectivas.pdf
- <http://peru21.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-economico-4-2016-2249696>
- <http://www.perumoda.com/>
- <http://www.prompex.gob.pe/>
- <http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>
- International Wool Textile Organization IWTO
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller: (2003). Dirección de Marketing
- Lic. Diego Fernandez Espinoza, Gestion competitiva para una MYPE
- Página web INEI
- Porter, Michael E: (2007) Ventaja Competitiva
- Reporte de inflación marzo 2016 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017 -BCRP
- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2009) El Cuadro de Mando Integral (3era Ed.)
- SUNAT Elaboración: Inteligencia de mercados PROMPERU

- Universidad Politécnica de Catalunya – Director: Feliu Marsal Amenos Pagina web recuperada:
http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf
- William Wells, Jhon Burnett, Sandra Morlarty edición, 7 (2007)
Publicidad, Principios y práctica.





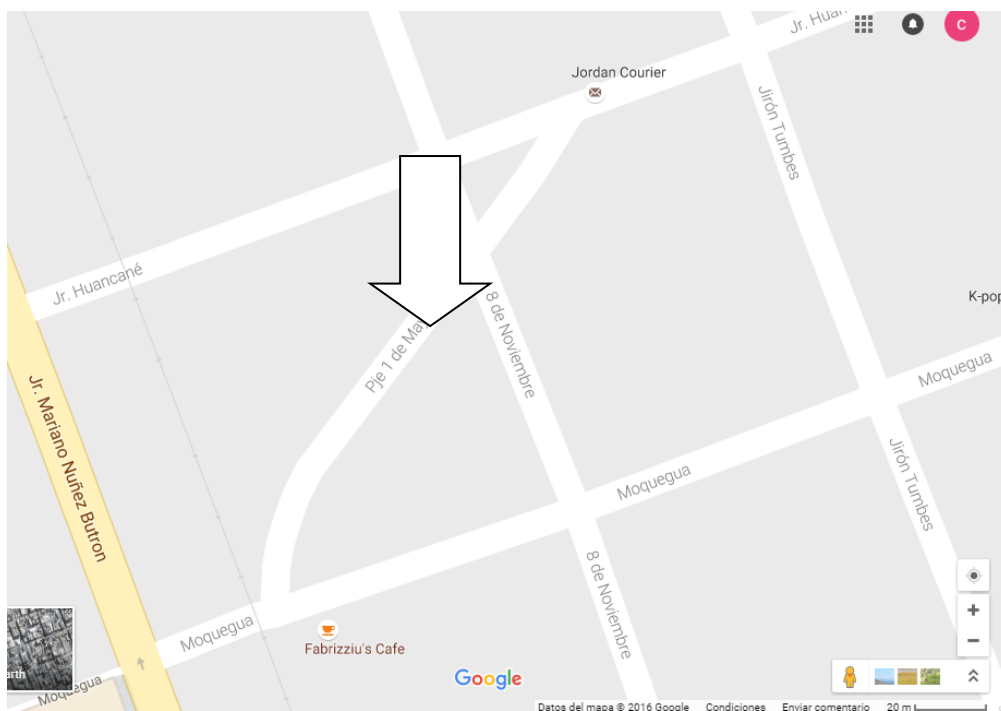
ANEXO 1 Costos de plan motivacional.

Se deberá considerar 2 capacitaciones al año durante 2 años nos dará un total de 4 capacitaciones.

Búsqueda de información	S/. 0.00	La información será principalmente de internet
Materiales de encuesta.	20 hojas bond – S/2.00 20 Lapiceros – S/0.50 c/u	La cantidad de material será de acuerdo al número de participantes (14 empleados)
Materiales para exposición	2 plumones – S/. 2.5 c/u 2 Papelotes – S/ 1 c/u	Los materiales serán principalmente para los expositores
Personal para exposición	S/. personal de la empresa	Personal con perfil profesional de la empresa.
Alquiler de cañón proyector	S/. 100 día	
TOTAL	S/. 119 soles(x4) S/. 476	

ANEXO 2 Costos de mejorar la capacidad productiva

Los anuncios para requerimiento de personal se realizarán en agencias publicitarias de la ciudad de Juliaca ubicadas en la calle 8 de noviembre con el cruce del pasaje 1 de mayo. El precio de publicidad es de S/.10 por una semana.



ANEXO 3

Para las tarjetas de presentación y brochures están alrededor de S/.45 y S/. 50 para 4 millares el costo sería de S/200.

Para el personal el mínimo vital es de 850 según ley. Al ofrecer S/.500 por solo 3 días que generalmente duran las ferias. Es muy atractivo para un personal de ventas.



The image shows a screenshot of a Mercado Libre advertisement for Impreso Express. The ad features the company logo, a price tag of '1 Millar' starting from 'S/. 45' for 'ACABADO BRILLANTE' (brilliant finish). A central image shows a man in a suit holding an Impreso Express business card. The text 'TARJETAS DE PRESENTACIÓN A DOMICILIO' (Business Cards Home Delivery) is prominently displayed. Below, it states 'ENVÍOS A TODO EL PERÚ' (Shipments to all of Peru) and lists shipping conditions: 'LIMA 50% ADELANTO 50% CONTRA ENTREGA' and 'PROVINCIA 100% DEPÓSITO BANCARIO'. The website 'www.impresoexpress.pe' is also visible.

ANEXO 4 – Costos de producción

Manufacturas San Francisco		
Costos de producción Promedio		
Costos Directos		57%
Lana (materia prima)	41.9%	
Mano de obra directa	15.5%	
Costos Indirectos		13%
Colorantes	1.0%	
Quimex	2.3%	
Cinta de embalaje	0.0%	
Mano de obra indirecta	0.8%	
Luz	5.0%	
Soldadura	0.2%	
Repuestos	0.5%	
Comidas	0.5%	
Petróleo	2.8%	
Mantenimiento de infraestructura	0.3%	
Gastos Administrativos		3%
Seguros	0.3%	
Teléfonos	0.6%	
Requerimiento de oficina	0.0%	
AFP	2.1%	
Gastos de representación	0.2%	
Gastos de venta		1%
Fletes	1%	
Gastos financieros		25%
Bancos	25%	
TOTAL COSTO + GASTOS		100%

Anexos 5 Test motivación

TEST DE MOTIVACIÓN

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar las necesidades, Capacitación y adiestramiento del personal.

Indicación: Conteste correctamente y marque con un aspa (X) según las interrogantes.

Sexo:

Edad:

.....

Estado

civil:

.....

¿Tiene hijos?:

¿Cuántos?:

Área

de

trabajo:.....

.....

2) ¿Por qué escogiste este trabajo?

.....
.....

3) ¿Cree que en la empresa Manufacturas San Francisco SRL se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

a) SI

b) NO

4) ¿Consideras que la relación laboral que tienes con tu Jefe es buena?

a. SI

b. NO

5) ¿Consideras que recibe un justo reconocimiento de tu labor, de parte de tus compañeros y jefes?

a. SI

b. NO

6) ¿Consideras que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar tus tareas?, en que debería mejorar para que sienta más feliz y cómodo en su trabajo.

a. SI

b. NO

.....
.....

7) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

a. SI

b. NO

8) ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

a. SI

b. NO

9) ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

a. SI

b. NO

ANEXO 6 FICHA PROMPERU

SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN EN EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

I. DATOS DEL EVENTO (A ser llenado por PROMPERÚ)				
1.1. Nombre del evento				
1.2. Costos y tamaño de stand (Cuando corresponda)				
1.3. Lugar y fecha de realización	Ciudad	País	Fecha de inicio	Fecha de término
1.4. Cuota de participación (Cuando corresponda)			1.5. Fecha límite de pago (Cuando corresponda)	
II. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA				
2.1. Razón social				
2.2. Nombre comercial				
2.3. N° RUC			2.4. Fecha de inicio de actividades	
2.5. Domicilio	Av./Calle/Psj./Jr.	N°	Urbanización	
	Distrito	Provincia	Departamento	Código postal
2.6. Página web			2.7. Teléfono(s)	
2.8. Tamaño de empresa (Marcar con una aspa (X) donde corresponda)	Tipo A (MYPE) ³⁰ (Ventas anuales hasta 1 700 UIT)	Tipo B (Ventas anuales mayores a 1 700 UIT y Exportaciones hasta USD 5 000 000)	Tipo C (Ventas anuales mayores a 1 700 UIT y Exportaciones mayores a USD 5 000 000 y hasta USD 10 000 000)	Tipo D (Ventas anuales mayores a 1 700 UIT y Exportaciones mayores a USD 10 000 000)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9. ¿Primera vez que participa en este evento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	2.10. N° de veces que ha participado con PROMPERÚ		
2.11. N° Constancia de Acreditación de Micro o Pequeña Empresa ante el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE				
III. FINANCIAMIENTO POR TERCEROS (Completar cuando corresponda)				
3.1. Financiamiento de cuota de participación		Por la empresa	Por un Tercero ³¹	Total
	Porcentaje (%)			
	Monto (S/.)			
3.2. Datos para emisión de factura (Tercero):	Razón social:			
	N° RUC (o documento equivalente de quien financia):			
	Domicilio/Dirección:			
IV. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL				
4.1. Nombres y apellidos				
4.2. Cargo			4.3. Nacionalidad:	
4.4. Tipo y número de Documento de Identidad	(Marcar con una aspa (X) donde corresponda)			
	<input type="checkbox"/> DNI	<input type="checkbox"/> Carné de Extranjería	<input type="checkbox"/> Pasaporte	N°: _____
4.5. Inscripción en los Registros Públicos (Poder)	Fecha	Partida Registral N°	Asiento N°	Ciudad (Oficina Registral)

³⁰ Las empresas Tipo A (MYPE), deberán estar acreditadas como tales en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE. Esta acreditación será verificada por PROMPERÚ a través del “Módulo de consulta de MYPE acreditadas” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

³¹ Se deberá adjuntar la Carta de Financiamiento de la cuota de participación firmada por el tercero.

4.6. Teléfono(s)		4.7. Correo electrónico	
------------------	--	-------------------------	--

V. DATOS DE CONTACTOS Y DELEGADOS DE LA EMPRESA

5.1. Contactos (personas con quienes se coordinará la participación de la empresa)

Nombres y apellidos	Cargo	Correo electrónico	Teléfono

5.2. Delegados (representantes de la empresa que asistirán al evento) (Máximo dos (2) delegados):

Nombres y apellidos	Cargo	Correo electrónico	Teléfono

VI. DATOS PARA LA PARTICIPACIÓN EN EL EVENTO (Marcar con una aspa (X) donde corresponda)

6.1 Sector(es) y línea(s) de producto al que pertenece (Ver anexo A del presente formato) (Si su empresa pertenece al Sector Servicios deberá completar adicionalmente el Anexo N° B)	_____ (Ejemplo: Productos pesqueros - Conservas) En caso pertenezca al sector Agronegocios, indique si se encuentra en alguna de las siguientes categorías: <input type="checkbox"/> Cooperativas ³² y Asociaciones de Productores de los "Productos Priorizados" definidos por PROMPERÚ. <input type="checkbox"/> Otras Asociaciones (Incluye gremios empresariales) diferentes a las consideradas en la categoría precedente. <input type="checkbox"/> Empresas del sector Agronegocios que son apoyadas por organizaciones públicas o privadas que gestionen programas de cooperación y desarrollo. En caso pertenezca al sector Exportación de Servicios, indique si se encuentra en la siguiente categoría: <input type="checkbox"/> Fondos Editoriales Universitarios sin fines de lucro y Organismos No Gubernamentales con actividad editorial.		
	6.2 Giro de la empresa <input type="checkbox"/> Productora <input type="checkbox"/> Comercializadora <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> Otros (especificar): _____		
6.3 ¿Cuenta con certificación para sistemas de gestión, sostenibilidad, productos, entre otros? (Ej: ISO 9001, ISO 14001, BASC, Comercio Justo, HACCP, etc.)	Señale con que sistemas de gestión y/o productos certificados cuenta y bajo qué norma: _____ _____ (Agregar las filas que sean necesarias)		
	6.4 Clase de producto ofrecido <input type="checkbox"/> Producto terminado <input type="checkbox"/> Producto semielaborado <input type="checkbox"/> Insumo / Materia prima		
6.5 ¿Ha exportado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	6.6 N° de años que exporta	
6.7 En caso no haya exportado:	¿Cuándo tiene pensado realizar su primera exportación? (Indique fecha aproximada)		
	¿Ha tomado contacto con compradores de sus productos en el exterior?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
6.8 Objetivo de su participación (En una escala del 1 al 9 enumerar por orden de prioridad, tener en cuenta que 9 es la máxima prioridad)	() Generar pedidos/órdenes de compra	() Conseguir información sobre tendencias e innovaciones	
	() Iniciar nuevas relaciones comerciales	() Conseguir socios/ acuerdos de cooperación	
	() Obtener una impresión del mercado	() Afianzar las relaciones comerciales existentes	
	() Presentar nuevos productos	() Generar confianza en mis clientes	
	() Conocer las actividades de la competencia	() Otros (especificar): _____	
6.9 Ventas anuales aproximadas	Nacionales en USD		Exportaciones en USD (Si corresponde)
	Año actual:		Año actual:
	Año anterior:		Año anterior:

VII. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO A OFERTAR EN EL EVENTO (Marcar con una aspa (X) donde corresponda)

Descripción comercial del producto	Presentación(es)	Precio FOB USD referencial	Capacidad instalada mensual
(Agregar las filas que sean necesarias)			

³² Incluye Cooperativas Agrarias de Producción y Sociedades Agrícolas de Interés Social.

VIII. EXPERIENCIA EN EL MERCADO (PAÍS) DONDE SE REALIZA EL EVENTO (Completar solo para eventos realizados en el extranjero)

8.1. ¿En la actualidad su empresa exporta a este mercado? (Marcar con una aspa (X) donde corresponda) Sí No
 En caso su respuesta sea afirmativa, ¿Qué productos exporta?

 ¿Qué canal(es) de comercialización utiliza en este mercado? (Marcar con una aspa (X) donde corresponda)
 Distribuidores Representantes Sucursal Internet Otro: _____

8.2. ¿Anteriormente ha intentado ingresar a este mercado? (Marcar con una aspa (X) donde corresponda) Sí No

8.3. ¿De qué modo ha intentado ingresar? (Marcar con una aspa (X) donde corresponda)
 Visita Estudio de Mercado Internet Otro: _____

IX. PERFIL DEL CONTACTO DESEADO PARA ESTABLECER RELACIONES COMERCIALES (Marcar con una aspa (X) donde corresponda)

9.1. ¿Con qué tipo de contacto tiene interés en negociar?
 Importadores Fabricantes/Productores Distribuidores Brokers (Agentes de venta)
 Supermercados Vendedores mayoristas Vendedores minoristas Otros (Especificar): _____

9.2. ¿Desea reunirse con alguna empresa en particular? Si No Si su respuesta es afirmativa, indique los siguientes datos:

Nombre de la empresa	Persona de Contacto	Teléfono	Correo Electrónico

X. DECLARACIÓN

DECLARO BAJO JURAMENTO: Que, toda la información proporcionada en el presente documento es veraz y cumple con los requisitos exigidos por ley; asimismo, declaro conocer que de comprobarse que lo expresado en el presente documento no se ajusta a la verdad, PROMPERÚ podrá iniciar las acciones legales correspondientes, pudiendo constituir un ilícito penal conforme a los dispositivos legales vigentes.

Firma y sello del representante legal
 Fecha: ____/____/____

NOTAS (Aplicables solo si la participación en el evento se encuentra sujeta a pago)

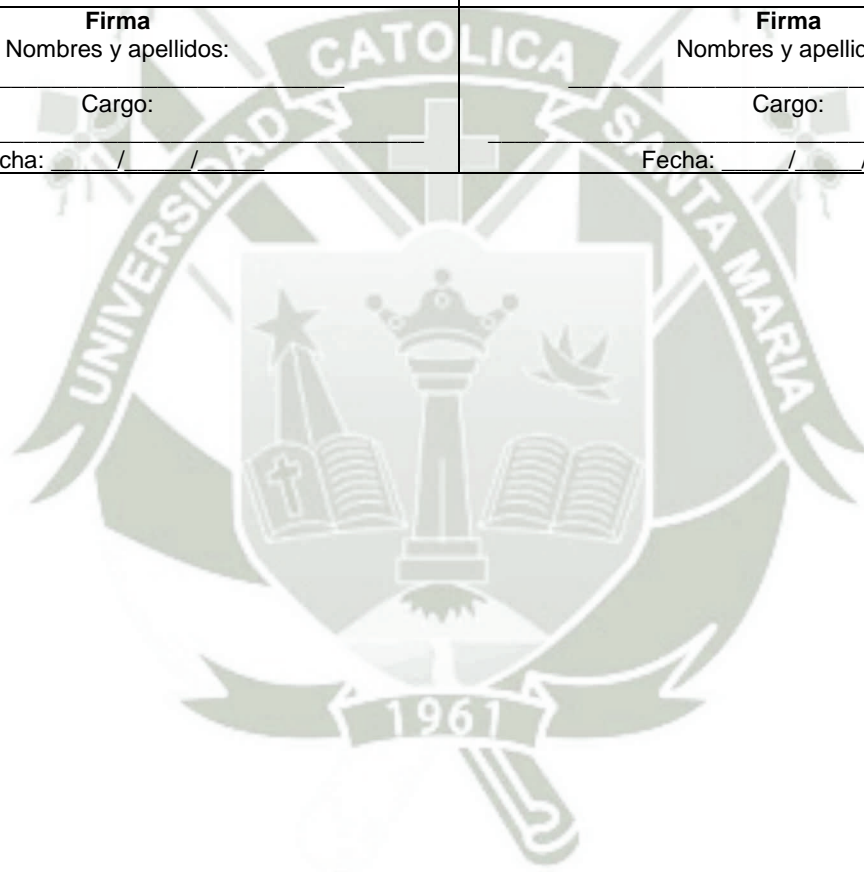
- Una vez que PROMPERÚ le confirme vía correo electrónico que fue aceptada su participación en el evento, la empresa deberá realizar el pago de su cuota de participación. Tener en cuenta que si dicha cuota es mayor a S/.700.00 Nuevos Soles estará afecta a la detracción, siendo los depósitos a realizar:
 - PAGO DE CUOTA DE PARTICIPACIÓN – BBVA BANCO CONTINENTAL**
 “Servicio de Recaudación de PROMPERÚ”
 (90% en caso de tener detracción – 100% cuando no esté afecto a detracción)
 ** La empresa participante debe consignar:
 - Razón Social y número de RUC (del participante).
 - Código del evento.
 - Costo del Servicio: Por ventanilla S/. 2.50; Agentes Express S/. 1.50
 - Si pagan con cheque incluir los S/ 2.50 de la comisión.
 - PAGO DE DETRACCIÓN (10%)** El cálculo se realiza por el monto total de la factura – BANCO DE LA NACIÓN
 Cta. De Detracción del Banco de la Nación N° 00-000-490121
 ** La empresa participante debe consignar:
 - Proveedor: PROMPERÚ.
 - Tipo de operación: 01 – Venta de bienes o prestación de servicio.
 - Bien o servicio: 037 – Demás servicios gravados con el IGV.
 - Periodo: Año - Mes (Mes de emisión de la factura).

- En el caso de Deduciones, la SUNAT exige consignar el número de factura, por lo que primero deberá realizar el depósito en la cuenta recaudadora del BBVA, a fin que PROMPERÚ emita la factura y pueda realizar el depósito de la deducción.
- Una vez efectuados el(los) depósito(s), deberá remitir el(los) *voucher*(s) de depósito y el Contrato de Participación debidamente suscrito a la siguiente dirección electrónica: @promperu.gob.pe, con copia a: facturaciones@promperu.gob.pe
- Para consultas sobre la facturación, comunicarse con el área de Tesorería al teléfono 6167300 anexo 1421.



XI. RECOMENDACIÓN (Uso exclusivo de PROMPERÚ). La solicitud será sujeta a evaluación y aprobación por parte de la Subdirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable (SPI).

11.1. Procede la inscripción en el evento de exportaciones	(Marcar con una aspa (X) donde corresponda) <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
11.2. Comentarios:	
Evaluado por:	Aprobado por:
<p style="text-align: center;">Firma Nombres y apellidos:</p> <p style="text-align: center;">Cargo:</p> <p style="text-align: center;">Fecha: / /</p>	<p style="text-align: center;">Firma Nombres y apellidos:</p> <p style="text-align: center;">Cargo:</p> <p style="text-align: center;">Fecha: / /</p>



ANEXO 7. Encuesta al cliente

1.- En una escala de 1 al 5, donde es 5 es “muy interesante” y 1 es “nada interesante”

¿Cómo de interesante es el “cono sintético” para usted?

O5

O4

O3

O2

O1

2.- ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del producto?

Suavidad del hilo

Color del hilo

Torsión del hilo

Apariencia del hilo

Ninguna de las anteriores

Otro: especifique _____

3.- ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar este producto?

Mercado

Tienda

Otros lugares de distribución _____

4. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

- Internet

- Anuncios

- Correo

- Televisión

- Otros _____

5. ¿Compraría este producto a un precio de [25 soles]?

Muy probablemente

Probablemente

Es poco probable

No es nada probable

No lo se

6. ¿Compraría este producto a un precio de [23.5 soles]?

- Muy probablemente
- Probablemente
- Es poco probable
- No es nada probable
- No lo se

7. ¿Compraría este producto a un precio de [22 soles]?

- Muy probablemente
- Probablemente
- Es poco probable
- No es nada probable
- No lo se

8. Este producto es de la empresa Manufacturas San Francisco

¿Eso lo hace más, o menos interesante para usted?

- Más Interesante
- Menos Interesante
- Ni más ni menos Interesante, no hay diferencia
- No lo se

11. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para Manufacturas San Francisco sobre el producto?

12. Sexo

Masculino

Femenino

13. Edad: _____

**ANEXO 8 Costo de implementar la estrategia de creación de productos
sintéticos**

Búsqueda de información	S/. 0.00	Información de internet indicadas en las fuentes
Material para las encuestas	S/. 20	Copias de las encuestas 200 copias c/u a S/0.10
Producción de muestras 200 kilos mínimo de los 2 productos (1/10 Nm y 2/10 Nm)	S/. 2000 S/. 2500 TOTAL S/. 4500	
Personal de venta (1) Minimo vital S/. 850 x mes	S/. 850	Para el personal de ventas se tendrá que tomar por un tiempo de 1 mes
COSTO TOTAL	S/. 5370	

ANEXO 9 Costo de implementación del área de marketing

<p>Implementos de oficina para 2 personas (escritorios, sillas, stand, files, hojas, etc.)</p>	<p>Escritorio: S/. 1,200.00 Sillas: S/. 200.00 Otros: S/. 300.00</p>	 
<p>2 computadoras</p>	<p>S/. 2,100.00</p>	
<p>Personal profesional</p>	<p>S/. 48,000.00</p>	<p>Una vez creada el área de marketing se necesitara un profesional, que este en esta función por lo menos y por las proyecciones de la empresa un tiempo de 2 años, en planilla con un minimo de S/. 2,000.00</p>
<p>Asistente de ventas</p>	<p>S/. 21,600.00</p>	<p>Una vez creada el área de marketing se necesitara un asistente, que este en esta función por lo menos y por las proyecciones de la empresa un tiempo de 2 años, en planilla con un minimo de S/. 900</p>
<p>COSTO TOTAL S/.</p>	<p>S/. 21,600.00</p>	

ANEXO 10: ESTUDIO DE MERCADO

Entrevista para la demanda de mantas y frazadas:

La entrevista se realizó a 2 empresa de la región cusco, la primera empresa ITEXSUR SAC, el gerente general el Sr. Odilón Mamani nos comenta, sobre cuantas mantas al mes produce indicando un total de 4000 mantas mensuales, pero no se da abasto al mercado tanto así que está pensando seriamente en crear un turno más y poder laborar 16 horas, el impedimento es que en la zona donde se encuentra ubicado en URPAY a 5km de UROS -CUSCO, no hay mano de obra especializada, e ITEXSUR no cuenta con una línea de cardado moderna (sus máquinas son muy antiguas año 60). Según el Sr. Odilón todo su mercado es a mayoristas que se encuentran en la ciudad de Juliaca-Puno.

La otra empresa que se logró contactar es MARANGANI SAC que se encuentra también en la región Cusco. Es una empresa que produce un total de 10,000 mantas al mes y 5,000 frazadas, el Sr. Arnaldo Quispe administrador del área de producción nos indica que la mayoría de su producción se va a la ciudad de Juliaca. Cabe resaltar que esta empresa trabaja 3 turnos al día, y cuenta con 100 trabajadores. MARANGANI es una empresa que también no satisface la demanda que exige el mercado.

PROFITEX SAC es una empresa que se encuentra en Lima, es una de las más grandes productos de artículos para el hogar (Frazadas), pero su composición o la materia prima que usa para realizar sus hilados y posteriormente su frazadas son de trapo molido, el productos más característico de esta empresa son las famosas frazadas tigre y frazadas de banderas, que son repartidas por el estado peruano a las regiones afectadas por el frio como donaciones.

En una entrevista con uno de los socios de PROFITEX SAC el Sr. Aldo Mendoza, nos da la información que una empresa en Lima cerro y se encargaba de fabricar frazadas con 70% de fibra natural, la pregunta que le hicimos fue, ¿Por qué una empresa tan grande cerro? Y nos comenta que el dueño de la empresa cerro y está vendiendo toda su planta de producción, porque ya no existe nadie que se encargue de su empresa, los hijos y socios se dedicaron a otros rubros, y el dueño decide que es momento de

jubilarse, el Sr Aldo Mendoza nos dice: ya tiene un gran mercado porque varias empresas como esta, están cerrando en Lima no por falta de demanda sino, por falta de visión por parte de socios o los hijos de estos empresarios. Otra pregunta que se realizó es: ¿Y a donde se fue toda la maquinaria que vendió? Respuesta: La mayoría de la maquinaria se fue a la India.

Con esta entrevista se concluye que existe gran demanda para las frazadas a nivel nacional.

FRAZADAS SANTA CATALINA es una empresa dedicada exclusivamente a la producción de frazadas en el mercado su precio está alrededor de S/. 120 a S/. 150 por frazada, una de su característica es que contiene más fibra acrílica que natural por escases de materia prima natural.



ANEXO 11

Producción actual de la empresa.

PRODUCCION 2016	
Enero	7241.5
Febrero	8624
Marzo	5590
Abril	7528
Mayo	7542
Junio	7314
Julio	7586
Agosto	7023
Septiembre	10870
TOTAL PRODUCCION	69318.5

Promedio	7702.05556
----------	------------

Fuente: La Empresa

Capacidad máxima de producción = 12,000 kilos