

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FÍSICAS Y FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



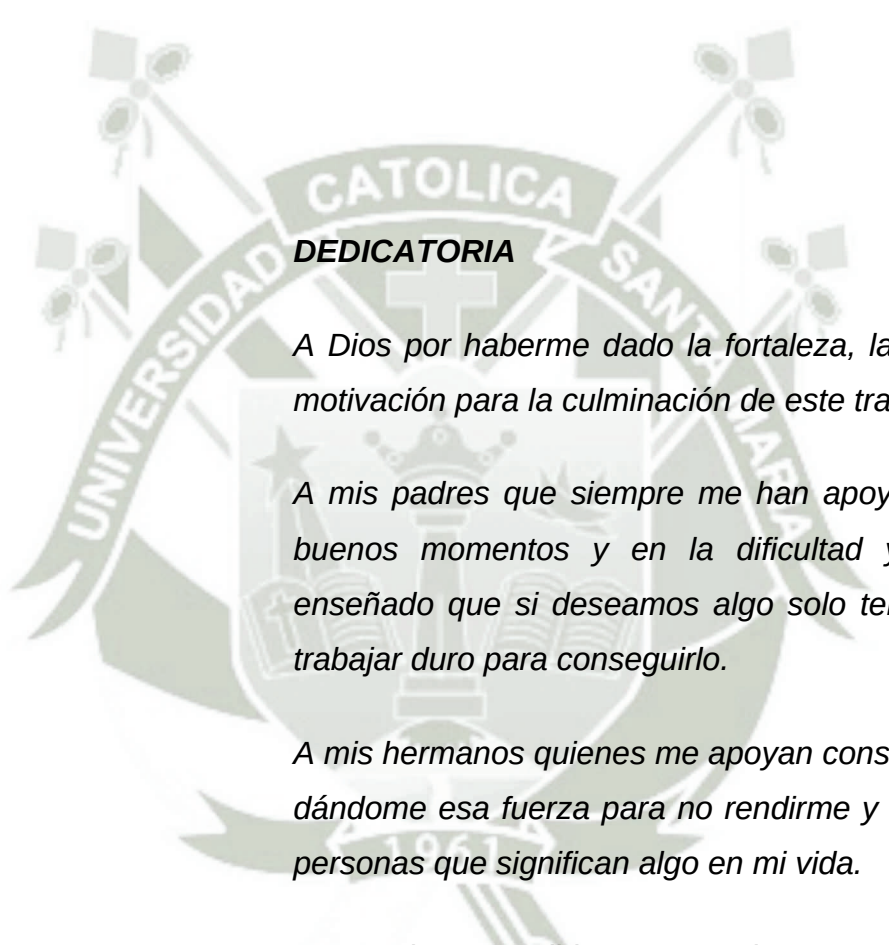
FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “PUERTAS AUTOMÁTICAS LA CAMPANA”

**Tesis presentada por el Bachiller:
ESPINOSA ANTEZANA MARCO**

**Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

AREQUIPA-PERÚ

2013



DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la fortaleza, la salud y la motivación para la culminación de este trabajo.

A mis padres que siempre me han apoyado en los buenos momentos y en la dificultad y haberme enseñado que si deseamos algo solo tenemos que trabajar duro para conseguirlo.

A mis hermanos quienes me apoyan constantemente dándome esa fuerza para no rendirme y a todas las personas que significan algo en mi vida.

Porque he aprendido que cuando no pones atención a los obstáculos y no ves que nada te detenga es cuando finalmente triunfaras.

ÍNDICE

INTRODUCCION

RESUMEN

ABSTRACT

DEDICATORIA

CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO

1.1	Planteamiento del Problema.....	02
1.2	Objetivos.....	02
1.2.1	Objetivo General:	02
1.2.2	Objetivos específicos:	02
1.3	Hipótesis.....	03
1.4	Tipo de Investigación	03
1.5	Justificación	04
1.6	Variables de la investigación	05
1.6.1	Variable Dependiente.	05
1.6.2	Variable Independiente.....	05
1.7	Metodología.....	07
1.8	Marco de referencia.....	08
1.9	Cronograma.....	08

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Planificación:	10
2.2	Declaración de la Misión:	11
2.3	Declaración de la Visión:	11
2.4	Principios:	12
2.5	Análisis Externo	13
2.5.1	Macroambiente	13
2.5.2	Fuerzas de Porter	15
2.5.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	16
2.6	Análisis Interno:	20
2.6.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	20
2.7	Formulación de Estrategias	24
2.7.1	Estrategias	24
2.7.2	Análisis FODA:	26
2.8	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	30
2.9	Balanced Score Card (cuadro de mando integral)	33

CAPITULO III: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1.	Reseña Histórica	40
3.2.	Productos y servicios de la empresa	40

CAPITULO IV: ANALISIS INTERNO

Análisis Interno	48
1) Componente Organizacional:	49
2) Componente Marketing	52
2.1 Producto	52

2.1.1 Características.....	52
2.1.2 Logo y Eslogan	54
2.2 Precio	54
2.2.1 Precio de venta.....	54
2.3 Plaza: Sistema de Distribución	56
2.4 Promoción de Ventas	57
2.4.1 Análisis del cliente	57
2.4.2 Publicidad	59
3. Componente Financiero:	62
3.1 Análisis de Liquidez	62
3.1.1 Ratio de liquidez corriente.....	62
3.1.2 Ratio de liquidez o prueba acida.....	63
3.1.3 Ratio de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba Súper Ácida	64
3.1.4 Ratio capital de trabajo	64
3.2 Índices de Gestión o Actividad	65
3.2.1 Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar).....	66
3.2.2 Ratio de periodo promedio de pago a proveedores	67
3.2.3 Ratio de rotación de caja y bancos	67
3.3 Índices de Solvencia.....	68
3.3.1 Estructura del capital (Deuda patrimonio).....	68
3.3.2 Endeudamiento.....	69
3.3.3 Cobertura para gastos fijos.....	69
3.4 Análisis de Rentabilidad	70

3.4.1	Rendimiento sobre el patrimonio	70
3.4.2	Rendimiento sobre la inversión.....	71
3.4.3	Utilidad activo.....	71
3.4.4	Utilidad Ventas.....	72
3.4.5	Margen bruto de utilidad	72
3.4.6	Margen neto de utilidad	73
4.	Componente de Producción:	73
4.1	Fases del Proceso Productivo	73
4.1.1	Fabricación de Puertas	73
4.2	Maquinaria.....	80
4.3	Proveedores.....	82
CAPITULO V: ANALISIS EXTERNO		
	Análisis Externo	88
I.	Factores políticos, gubernamentales y legales	90
II.	Factores económicos.....	106
III.	Factores sociales, culturales	109
CAPITULO VI: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS		
	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	115
6.1	Misión de la empresa “Puertas Automáticas La Campana”	115
6.2	Visión de la empresa “Puertas Automáticas La Campana”	116
6.3	Valores Institucionales.....	116
6.4	Matriz FODA.....	118
6.5	Matriz Interna- Externa (IE)	121
6.6	Matriz de Perfil Competitivo	123

CAPITULO VII: BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard 132

CONCLUSIONES 137

RECOMENDACIONES 138

BIBLIOGRAFIA 139



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Variables de la investigación.....	06
Cuadro 2: Ejemplo matriz EFE empresa de jugos	19
Cuadro 3: Ejemplo Matriz EFI.....	23
Cuadro 4: Metodología Matriz FODA.....	27
Cuadro 5: Metodología Matriz de Perfil Competitivo.....	30
Cuadro 6: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	33
Cuadro 7: Matriz EFI.....	86
Cuadro 8: Variación analizada del índice de precios promedio al consumidor.....	90
Cuadro 9: Tasa de desempleo urbano.....	95
Cuadro 10: Tasas de interés promedio en moneda nacional de las empresas bancarias, 2009 – 2012.....	97
Cuadro 11: Licencias para la construcción otorgadas por las municipalidades	102
Cuadro 12: Producto Bruto Interno por sectores productivos	103
Cuadro 13: Créditos otorgados por el banco de materiales.....	104
Cuadro 14: Principales indicadores del sector construcción, 2005 – 2011 ..	105
Cuadro 15: Población de 6 y ms años de edad que hace uso de Internet...	108
Cuadro 16: Matriz EFE.....	113
Cuadro 17: Matriz FODA.....	119
Cuadro 18: Matriz de Perfil Competitivo.....	124
Cuadro 19: Matriz Cuantitativa de Planeamiento	127
Cuadro 20: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Resumida.....	128

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Cronograma de la investigación.....	08
Grafico 2: Fuerzas de Porter	15
Grafico 3: Ejemplo Matriz Interna Externa.....	28
Grafico 4: Matriz de la Gran Estrategia.....	31
Grafico 5: Balanced Scorecard.....	35
Gráfico 6: Modelo de Tabla del BSC	38
Grafico 7: Organigrama de la empresa La Campana	49
Grafico 8: Logo de la empresa La Campana.....	54
Grafico 9: Tasa de crecimiento PBI.....	93
Grafico 10: Índice Riesgo País	99
Grafico 11: Fuerzas de Porter	111
Gráfico 12: Matriz Interna- Externa (IE)	121
Grafico 13: Matriz de la gran estrategia (MGE).....	
Grafico 14: Bases de la lógica del Balanced Scorecard	132
Grafico 15: Perspectiva Financiera	133
Grafico 16: Perspectiva Cliente.....	134
Grafico 17: Perspectiva Interna.....	135
Gráfico 18: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	136

INTRODUCCION

La necesidad de desarrollar un Plan Estratégico es fundamental para todas las empresas sin importar si son grandes o pequeñas. Este plan determina hacia a donde deseamos ir como organización. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como conjunto.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

En la actualidad las compañías se enfrentan a mercados más competitivos, en donde no tener una visión de lo que se quiere lograr puede ser muy perjudicial para los intereses de la empresa. El definir objetivos a corto, mediano y largo plazo diseñando mecanismos para lograrlos y tomar un conjunto de decisiones que nos permitan acercarnos a un determinado estado futuro deseable.

RESUMEN

El presente trabajo de Tesis propone un Plan Estratégico de los diferentes sistemas involucrados de nuestra empresa dedicada a la instalación y mantenimiento de puertas automáticas. Nuestro objetivo consiste en formular e implementar las estrategias más adecuadas para ser una empresa más competitiva en nuestro país.

El plan se estructuro en base a la descripción del sistema actual reformulando la misión, visión y formulación de objetivos estratégicos. Se emplearon los criterios del Análisis externo e interno de la empresa, las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo. Además se empleó el análisis FODA y otras matrices inherentes a la identificación de estrategias.

Una vez hecho esto la evaluación nos permitió la formulación de estrategias y finalmente los planes de acción que contribuyeron al alcance de los objetivos estratégicos planteados.

Así mismo se desarrolló el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral como herramienta de control y monitoreo del Plan estratégico estableciendo los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas necesarias para cumplir las estrategias formuladas.

Finalmente elaboramos las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, además de la bibliografía y los links de internet utilizados a lo largo del mismo.

ABSTRACT

This thesis work proposes a Strategic Plan of the various systems involved in our company dedicated to the installation and maintenance of automatic doors. Our goal is to formulate and implement the most suitable strategies to become a more competitive company in our country.

The plan was structured based on the description of the current system by reformulating the mission, vision and formulating strategic goals. We also develop an external and internal analysis of the company. The Five Forces of Porter and the Competitive Profile Matrix. Additionally we elaborated the SWOT analysis and other matrices inherent in the identification of strategies used.

Once done the evaluation allowed us to formulate strategies and action plans which eventually contributed to the scope of the strategic objectives.

Likewise is the Balanced Scorecard development as a tool for control and monitoring of the Strategic Plan by establishing strategic objectives, indicators, targets and initiatives to meet the strategies formulated.

Finally we elaborated conclusions and recommendations of this study , in addition to the literature and Internet links used throughout this work.

CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO



1.1 Planteamiento del Problema

¿Es la falta de un plan estratégico una considerable desventaja para la mejora en la rentabilidad de nuestra empresa y la mejor coordinación entre sus áreas?.

El principal problema es la falta de un plan estratégico en la empresa ya que en los últimos años han aparecido nuevas organizaciones y nuevos competidores en este rubro. Aplicar estrategias diferentes cada año para ser más competitivo y tener una mejor visión de nuestro mercado actual.

El presente estudio constituye un proyecto que va a permitir mejorar de forma general la producción, instalación, marketing y darnos ventajas competitivas con respecto a las principales empresas de puertas automáticas para garaje. Debido a la alta competencia que se da en la región sur del Perú en las ciudades de Arequipa, Puno, Cuzco y Tacna la industria de puertas automáticas está en continuo crecimiento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa “La Campana” en la ciudad de Arequipa.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar la Situación Actual de la Empresa para conocer sus características actuales.

- Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos
- Definir estrategias en base al análisis externo e interno de la empresa.
- Diseñar un plan de acción

1.3 Hipótesis

La propuesta y elaboración del Plan Estratégico determinaría una mejora en la competitividad de nuestra empresa mediante distintas herramientas como el Balanced Scorecard, análisis interno y externo así como también del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

1.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, la cual reseña las características y la situación del objeto de estudio, mediante la recolección de datos, métodos cualitativos y cuantitativos porque los analizaremos.

La investigación en estudio es correlacional porque se busca la relación entre las variables dependientes e independientes.

1.5 Justificación

El presente estudio constituye un proyecto que va a permitir mejorar de forma general la producción, instalación a través de la evaluación, formulación, e implementación de estrategias. También nos brindara ventajas competitivas con respecto a las principales empresas de puertas automáticas para garaje.

El desarrollar este plan estratégico nos va a permitir identificar las oportunidades y amenazas del entorno como también el maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de la empresa.

Por tanto con la presente investigación se pretende beneficiar a:

- **A los empresarios y gerentes:** Ya que contarán con una herramienta de planeación que les permita ser más competitivos para lograr los objetivos institucionales, así como el establecimiento de guías generales para la empresa.
- **A los clientes:** que encontrarán empresas más competitivas en el mercado, ofreciendo mejores líneas de productos y con el respaldo que garantice sus compras.
- **Al personal de la empresa:** Logrando mayor eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la empresa para contribuir al logro de los objetivos.
- **A la sociedad:** ya que la aplicación de la propuesta permitirá que a mediano y largo plazo se brinde un mejor servicio en las empresas relacionadas.

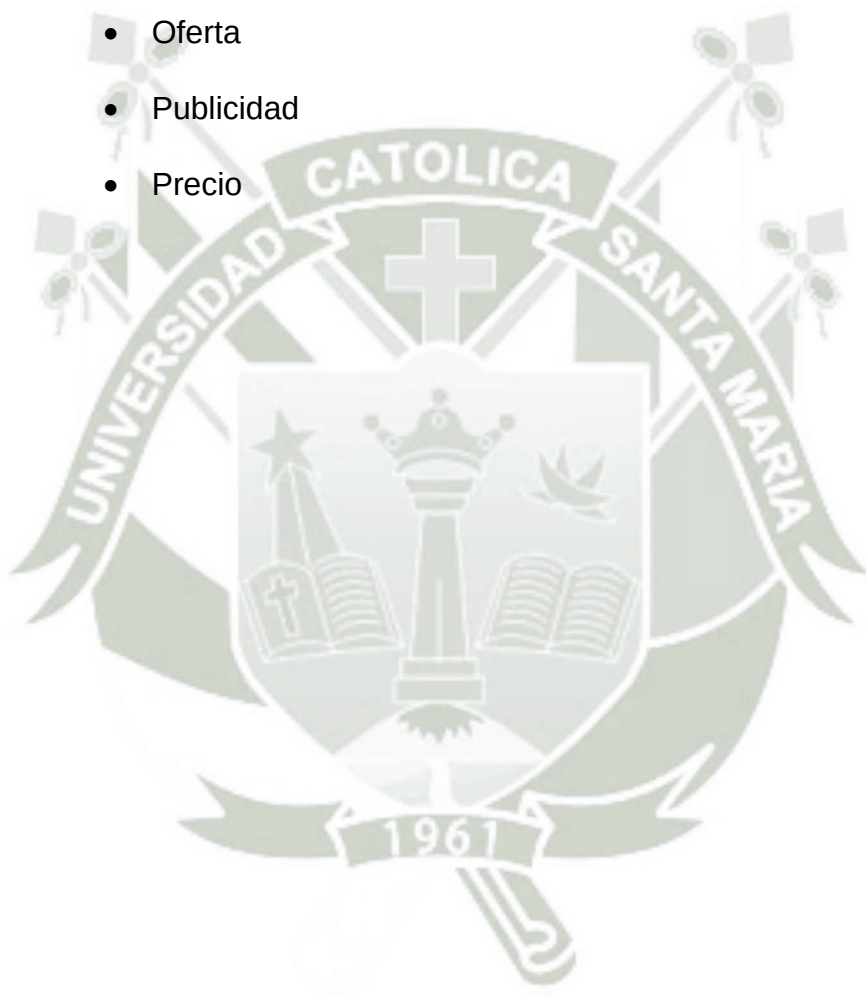
1.6 Variables de la investigación

1.6.1 Variable Dependiente.

- Rentabilidad

1.6.2 Variable Independiente

- Demanda
- Oferta
- Publicidad
- Precio



Cuadro N° 1: Variables de Investigación

TIPO DE VARIABLE	VARIABLES	INDICADORES	HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN
INDEPENDIENTE	Estrategias	Cantidad de estrategias formuladas e implementadas	1. Matriz EFI 2. Matriz EFE 3. Matriz FODA 4. Matriz Interna- Externa 5. Matriz de perfil competitivo 6. Matriz de la Gran Estrategia 7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico 8. Matriz BCG	Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
DEPENDIENTE	Logro de objetivos estratégicos	- Logro de metas por cada objetivo - Porcentaje de cumplimiento de metas y acciones estratégicas	Balanced Scorecard (BSC)	Son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Elaboración propia

1.7 METODOLOGIA

METODO DE INVESTIGACION

Primero se va a analizar la situación externa de la empresa ya que este tipo de análisis nos permitirá detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la misma, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

Mediante el Análisis Pest, se evaluará los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos de la organización. Se empleará para realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE) identificando las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el entorno.

Luego se analizará la estructura interna de la empresa mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI) evaluando las fortalezas y debilidades más importantes que puedan existir en las distintas áreas de la organización.

Una vez hecho el diagnóstico de la situación actual de la empresa de un enfoque interno y externo pasaremos a definir la misión, visión y valores institucionales. Se formularán estrategias utilizando la matriz FODA, matriz interna-externa, matriz de la gran estrategia, matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico, matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) y matriz de perfil competitivo.

Una vez culminado el estudio sobre la elaboración del plan estratégico se procederá a enumerar las conclusiones y recomendaciones del estudio y propuesta del plan para la empresa.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

Este estudio tiene como base estudios realizados sobre los principales problemas que afectan en la empresa “LA CAMPANA” así como también los factores principales que ocasionan el que podría ser un mejor manejo de los recursos.

1.9 CRONOGRAMA

Grafico N° 1: Cronograma de la investigación

Nro	Actividades	Mes	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4			
		Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Planificación del proyecto	2 S																
2	Estudio de la bibliografía	4 S																
3	Fuentes secundarias	2 S																
5	Observaciones	3 S																
6	Clasificación del material	3 S																
7	Tratamiento de información	4 S																
8	Análisis e interpretación	2 S																
9	Redacción preliminar	1 S																
10	Revisión y crítica	1 S																
11	Evaluación	2 S																
12	Informe	1 S																

Elaboración propia



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación:

Se entiende por planificación a un proceso gradual en donde se va a desarrollar e implementar planes para alcanzar objetivos. Es el proceso que organiza, dirige, coordina, controla y evalúa las gestiones de la organización en la consecución de su misión. Mediante este proceso se analizan y seleccionan las necesidades a ser atendidas y la forma de atender las mismas.

Planificación estratégica:

La planeación estratégica consiste en organizar de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración debe ejecutar para conducir a la organización hacia un futuro estable.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Características de la Planificación Estratégica

Las características de la planeación estratégica son, entre otras, las siguientes:

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar más adelante pero no los elimina en su totalidad
- Nos permite una mejor toma de decisiones basadas en el análisis más no improvisadas.
- Reduce los riesgos
- Su parámetro principal es la efectividad.

2.2 Declaración de la Misión:

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) funciones(es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

2.3 Declaración de la Visión:

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

2.4 Principios:

En ética, los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.

Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad.

- a) **Valores institucionales:** Son los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad; Responsabilidad, honestidad, confianza.
- b) **Cultura:** La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma de cómo se invierte el tiempo y la energía.
- c) **Establecimiento de políticas:** Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, el propósito es asegurar que las decisiones cumplan con ciertos límites.
- d) **Reglamento interno:** Da a conocer a los trabajadores la organización de la empresa, sus departamentos, sus secciones, su

distribución, la división del trabajo, las funciones jerárquicas, ejecutivas, profesionales.

- e) **Normas:** Son las que regulan el desempeño general de las personas en las empresas.

2.5 Análisis Externo

Mediante este tipo de análisis vamos a poder identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en nuestra organización. Debido a los constantes cambios del entorno debemos estar preparados de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

2.5.1 Macro ambiente

Los factores Macro ambientales son aquellos que influyen de manera importante en el sistema de marketing de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de éstas; pero no son del todo incontrolables.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas (Político, Económico, Social y Tecnológico).

1. Factores Políticos:

Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa.

Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las

subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales

2. Factores Económicos:

Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

- **La tasa de crecimiento de la economía:** PBI, expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).
- **Las tasas de interés:** Expresa el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos.
- **El tipo de cambio:** Expresa el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras.
- **La inflación:** es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado

3. Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional...

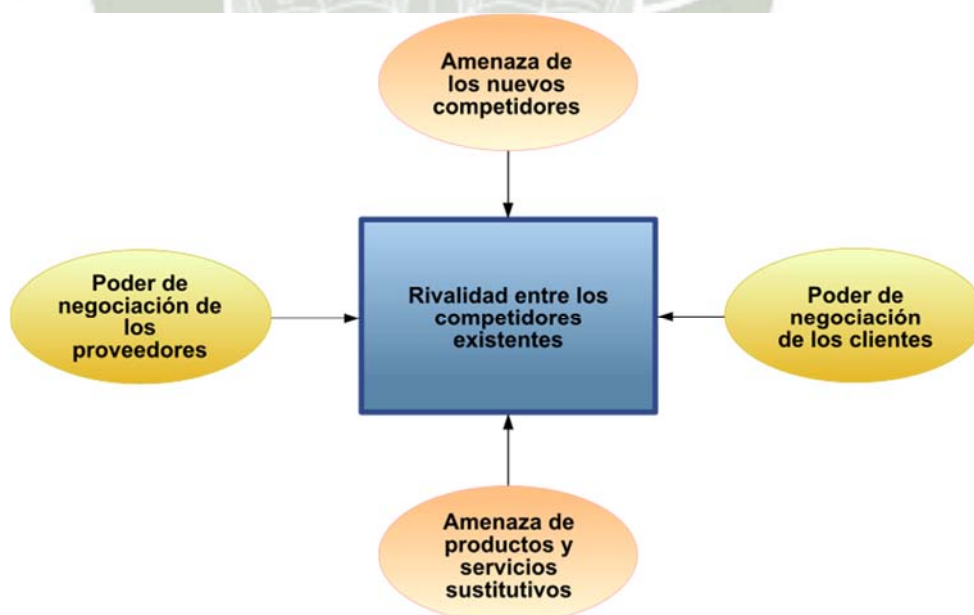
4. Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

5. Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global

2.5.2 Fuerzas de Porter

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Gráfico 2: Fuerzas de Porter



http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Ingreso de productos sustitutos

2.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A diferencia de la matriz presentada anteriormente (EFI) este tipo de instrumento nos va a ayudar a evaluar las oportunidades y amenazas que se van a presentar en nuestra organización desde una perspectiva externa o del ambiente que nos rodea.

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 4 pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito abarcando 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.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito

en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores 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 y 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 peso 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. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14.

La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Cuadro 2: Ejemplo matriz EFE empresa de jugos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES EXTERNOS	DEL 1 AL 6	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
Variedad de frutas a bajo costo y durante todo el año.	6	0.19	5	0.94
Creciente cultura ante el consumo de productos naturales y de bajas calorías (Light).	5	0.16	5	0.78
Bajas barreras de salida del negocio, dado que los equipos se pueden revender fácilmente.	4	0.13	6	0.75
Incremento de negocios: oficinas, farmacias, peluquerías, consultorios, gimnasios, etc., por las avenidas principales	6	0.19	5	0.94
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
AMENAZAS O RETOS				
Economía inestable	1	0.03	2	0.06
Fenómenos climáticos que afecten la producción de la fruta	2	0.06	2	0.13
Ingreso de nuevos competidores	3	0.09	3	0.28
Plagas que afecten la producción de fruta	2	0.06	3	0.19
La competencia ofrece producto en diferentes presentaciones, envase, marcas y precios.	3	0.09	3	0.28
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
TOTAL	32	1.00		4.34

Elaboración propia

2.6 Análisis Interno:

El análisis interno que se debe analizar en la matriz FODA comprende las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas que integran una organización siendo aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

El propósito final del análisis interno es utilizar información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas del negocio y las debilidades se traduce en los pasos necesarios para lograr las metas.

2.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que pueden presentar las distintas áreas funcionales de una organización. Nos ofrecerá una base para saber que tan bien nos estamos desempeñando desde una perspectiva interna de la empresa.

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para

identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se deben seguir los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.

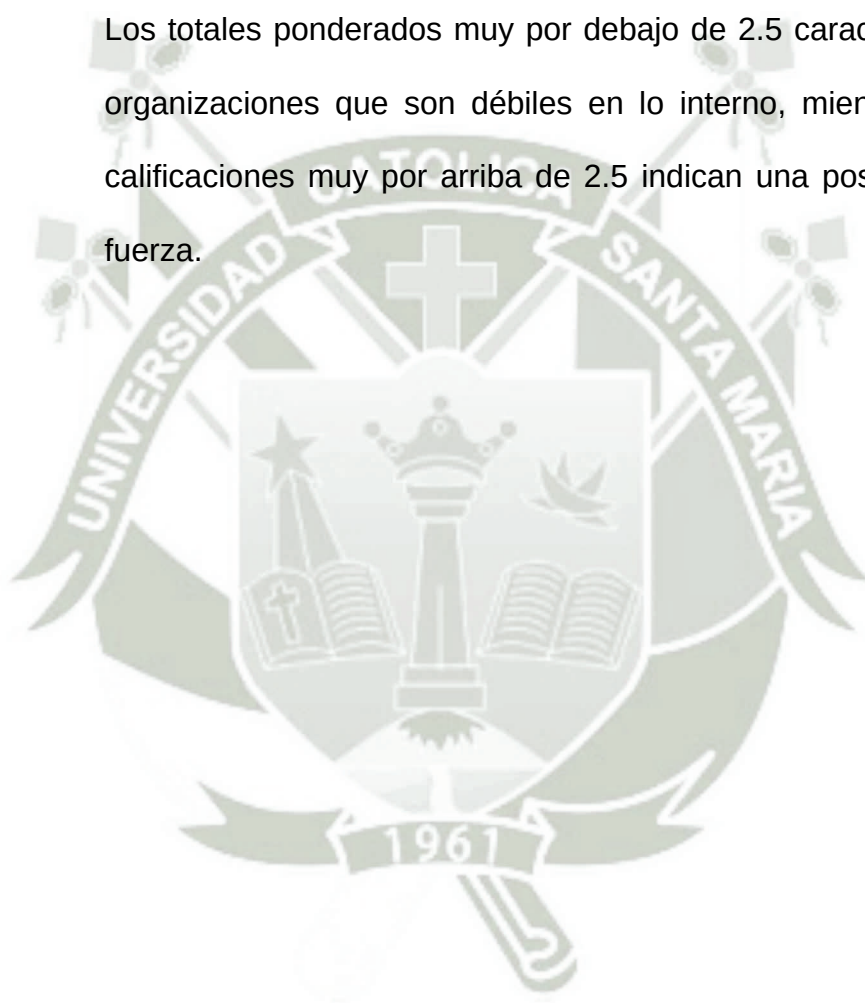
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.



Cuadro 3: Ejemplo Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES INTERNOS	DEL 1 AL 6	Peso	Calificación o	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
Insumos a bajo costo, de calidad y al momento requerido, evitando stocks.	6	0.23	5	1.15
Son sus mismos proveedores.	5	0.19	5	0.96
Ubicación en zona comercial, de alto tránsito peatonal.	4	0.15	5	0.77
Alto grado de higiene para el puesto, como para el personal.	3	0.12	5	0.58
Variedad de jugos, e incluso el cliente puede escoger su combinación (personalizado)	2	0.08	5	0.38
		0.00	6	0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
DEBILIDADES				
Se requiere una inversión para los equipos (refrigeradora, licuadora, sillas, vajillas, instalación de luz y agua, estantes, vitrinas etc.).	1	0.04	2	0.08
No todo el personal sabe las medidas adecuadas para la preparación de los jugos.	2	0.08	2	0.15
El local no tiene ningún aviso, ni emite volantes de sus productos y precios a puntos clave: las oficinas, gimnasios o tiendas del alrededor.	3	0.12	2	0.23
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
		0.00		0.00
TOTAL	26			4.31

Elaboración propia

2.7 Formulación de Estrategias

2.7.1 Estrategias

Puede entenderse como el modo en que la empresa despliega sus recursos y capacidades en el entorno con el fin de alcanzar sus objetivos.

- **Estrategias de integración**

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y de la competencia. Existen 3 tipos los cuales son integración hacia adelante, integración hacia atrás y por ultimo integración horizontal.

- **Estrategia de integración con el distribuidor (hacia adelante)**

Esta estrategia busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa. Y la podemos aplicar cuando:

- **Estrategia de integración con el proveedor (hacia atrás)**

Ahora veamos la estrategia de integración con el proveedor que busca controlar o adquirir a los proveedores.

- **Estrategias Intensivas**

Se le denomina intensiva porque requiere de un esfuerzo intenso para desarrollar una posición competitiva en el mercado con respecto a la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

Penetración del mercado

Tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización.

Desarrollo del Mercado

Se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización

Desarrollo del producto

Tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios. Para el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para la investigación y desarrollo.

- **Estrategias de Diversificación**

Una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Se puede entender por esto que 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

Existen tres tipos de estrategia de diversificación:

Diversificación Concéntrica

En este tipo de estrategia se incorpora productos nuevos a la empresa pero con la condición de que estos sean del mismo giro de negocio de la misma.

Diversificación Horizontal

Este tipo de estrategia se centra en la creación o elaboración de productos nuevos pero no relacionados con el principal destinada a los clientes con los que cuenta la empresa.

Diversificación conglomerada

Este tipo de estrategia consiste en la incorporación de productos nuevos productos no relacionados al rubro de la empresa pero en este caso estos son destinados a clientes potenciales (futuros clientes).

2.7.2 Análisis FODA:

Es una técnica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Sus siglas significan un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben

eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Cuadro 4: Metodología Matriz FODA

MATRIZ FODA

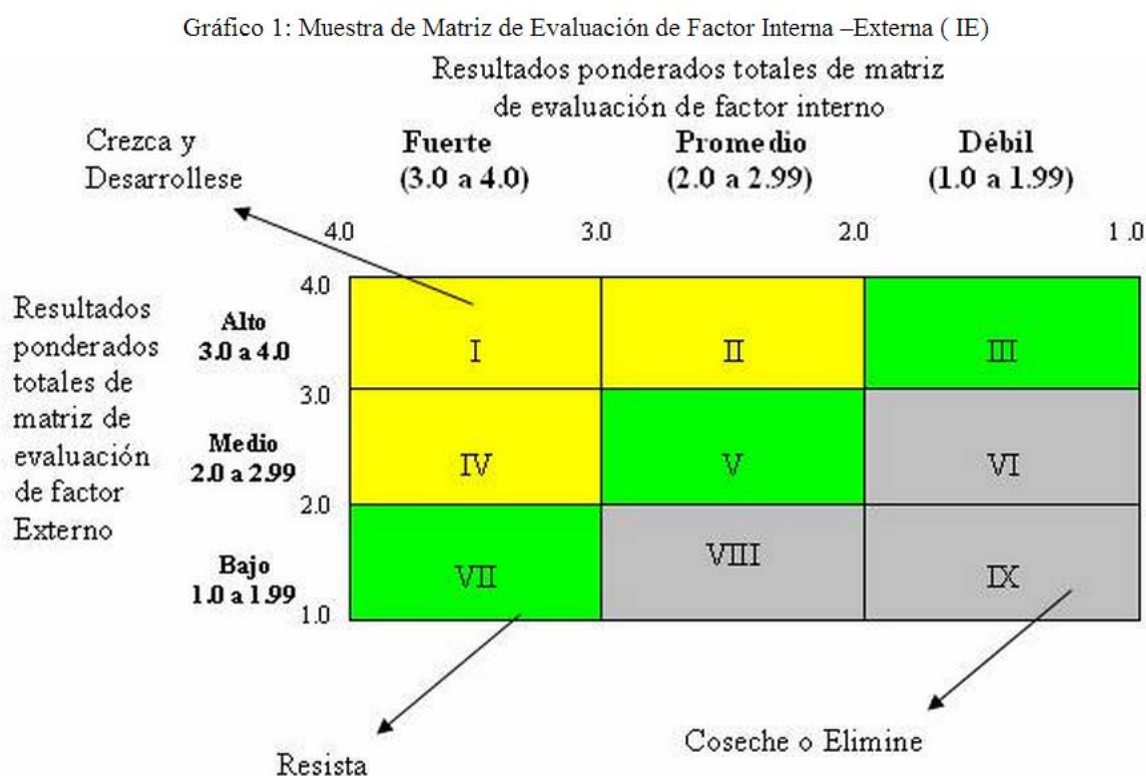
MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Hacer lista de oportunidades		Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Hacer lista de amenazas		Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

<http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

Matriz Interna-Externa

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Este tipo de matriz nos permite escoger la mejor estrategia para la empresa.

Grafico 3: Ejemplo Matriz Interna Externa



Fuente: http://www.geocities.ws/yennyqm2/tg/cap_iii.html

Matriz del 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.

Pasos para la construcción de una matriz MPC

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, a la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Cuadro 5: Metodología Matriz de Perfil Competitivo

Matriz del perfil competitivo (MPC)							
	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							
Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto							

Fuente: http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/118140/mod_resource/content/1/MATRICES%20DE%20EVALUACIÓN.pdf

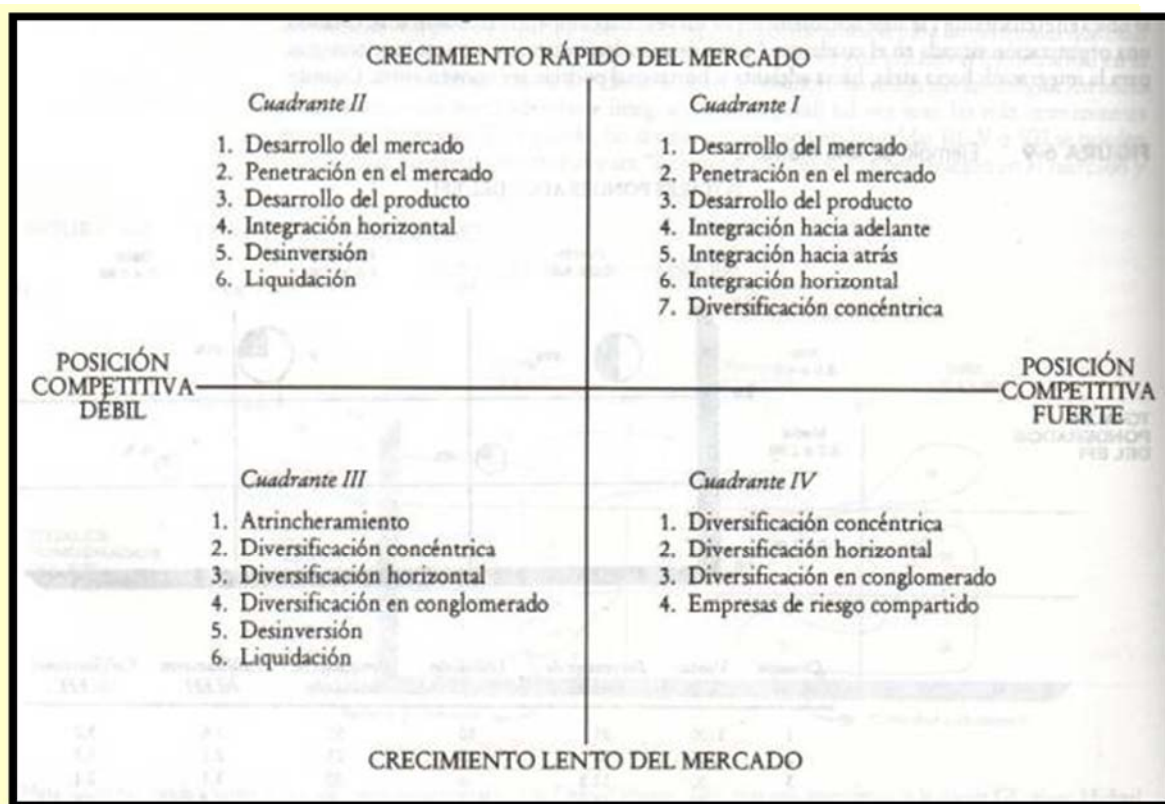
2.8 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Es un instrumento popular para formular estrategias alternativas basándose en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Dimensiones evaluativas:

1. La posición competitiva
2. El crecimiento del mercado
3. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz

Grafico 4: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: <http://planestrategy.blogspot.com/2011/08/matriz-peea-matriz-de-la-gran.html>

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de las matrices interna y externa así como también de la de perfil competitivo. Además los resultados de los análisis de la matriz FODA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia cuya información es necesaria para armar una MCPE

Pasos para la construcción de una matriz MCPE

- Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/ debilidades internas clave de la empresa, en la columna izquierda de la MCPE
- Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI.
- Escoger las estrategias de las Matrices IE y MGE que tengan sinergia con las de la Matriz FODA y enlistarlas en la parte superior de la Matriz MCPE.
- Se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo son: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
- Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual son las mejores estrategias para implementar.

Cuadro 6: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) complementada para evaluación					
Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Amenazas					
Fuerzas					
Debilidades					
Total					
CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 - la más aceptable					

2.9 Balanced Score Card (cuadro de mando integral)

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas

Grafico 5: Balanced Scorecard



<http://www.cmigestion.es/2012/cuadro-de-mando-integral/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

1. Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.

2. Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

- Tiempo
- Calidad
- Rendimiento
- Costo (precio es sólo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.)

Algunos de los indicadores son satisfacción de clientes, reclamos resueltos, retención de clientes, etc.

3. Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad en los procesos
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

4. Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

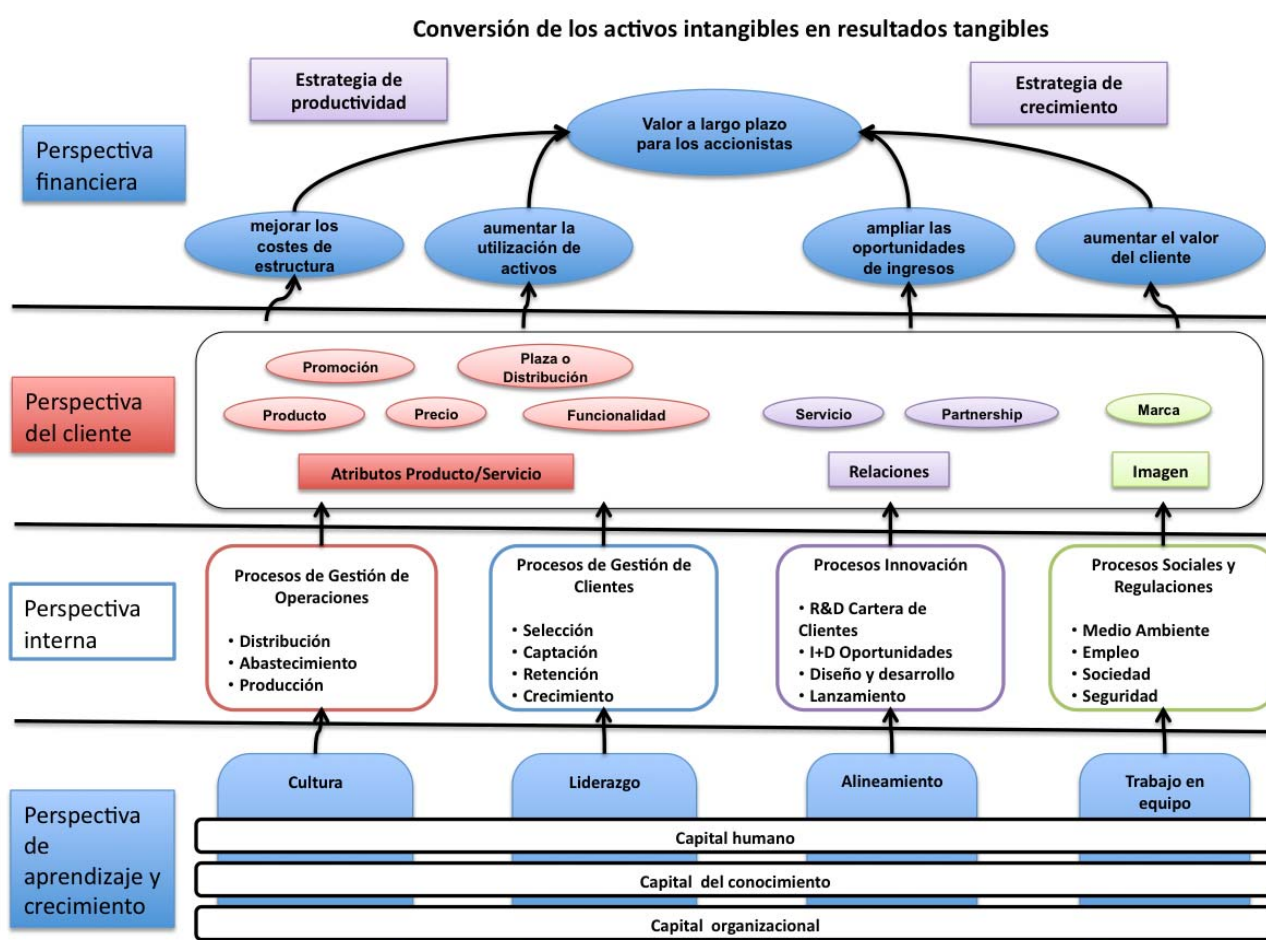
- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Beneficios

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.

- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

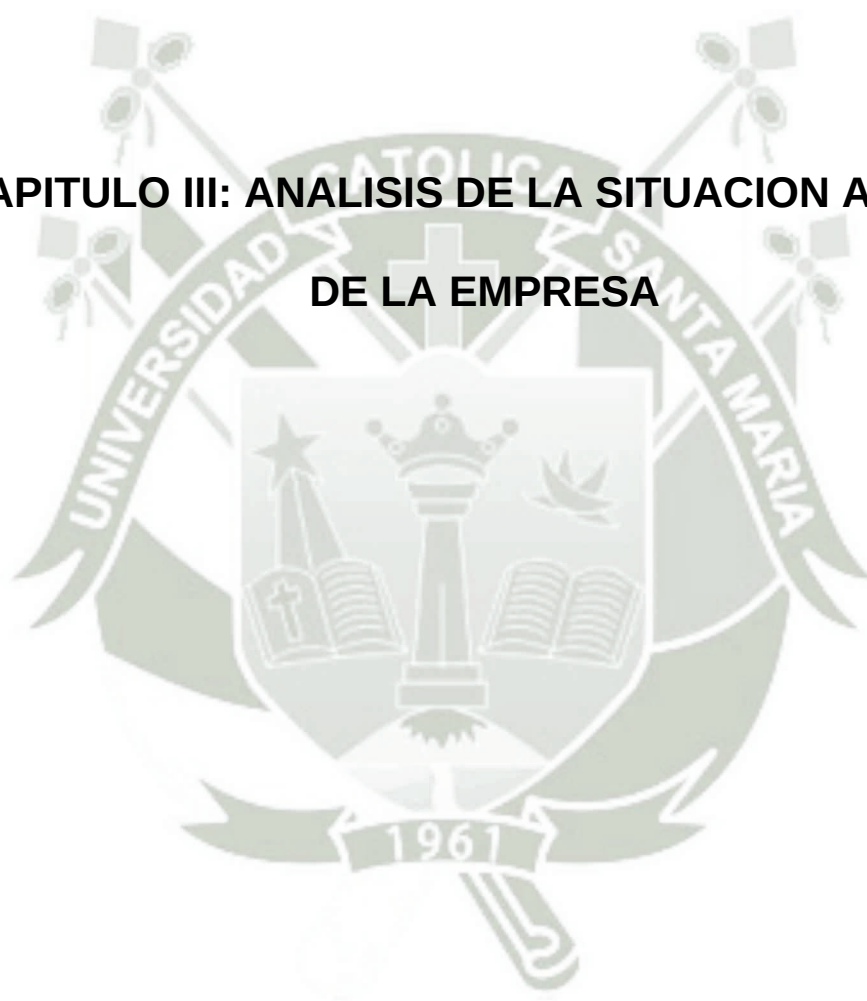
Gráfico 6: Modelo de Tabla del BSC



http://www.ameas.org/reuniones_anteriores/sep_2012_riveramaya/PLANEACION_E

STRATEGICA_AMEAS.pdf

CAPITULO III: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA



3.1 Reseña Histórica

Control Remoto “LA CAMPANA” fue fundada el 16 de Setiembre de 1884 en la calle Santo Domingo creada por Leandro A. Espinosa. Actualmente las oficinas se encuentran ubicadas estratégicamente en la Calle San José 305 Cercado.

Somos una empresa altamente organizada, con más de 20 años de experiencia en la instalación de puertas automáticas y su mantenimiento en el mercado nacional y un personal especializado que garantizan la calidad del servicio que Ud. y su familia merecen. Para ello contamos con comunicación en línea y la oficina ubicada estratégicamente en la calle San José 305.

3.2 Productos y servicios de la empresa

Este tipo de puertas se abren gracias al automatismo u operador, el cual se acciona gracias a un mecanismo de activación que no tiene siempre que ser un sensor infrarrojo (control remoto). Dentro de los sensores podemos encontrar, sensores infrarrojos, por ultrasonido, de proximidad y otros, como burletes de seguridad para codo o rodilla, pulsadores de emergencia, tipo timbre o de minusválidos y controles de acceso mediante huella dactilar o tarjeta. Control Remoto “LA CAMPANA” es una empresa industrial peruana, dedicada a la fabricación, instalación, mantenimiento y reparación de:

- A. Puertas Levadizas
- B. Puertas Corredizas
- C. Puertas Batientes
- D. Puertas Seccionales

Puertas levadizas

Las puertas levadizas se encuentran entre las más comunes en el mercado. Son cómodas, prácticas, seguras y funcionan elevando el portón a 90 ó hasta una posición adecuada. Cuenta con un par de ejes laterales que soportan consigo brazos rectos y curvos para un mejor desplazamiento.

La aplicación de uno u otro sistema se fundamenta en que todo sistema levadizo debe trabajar de manera equilibrada y balanceada, siendo para esto indispensable que el brazo elevador (Componente que conecta la puerta con la palanca de los resortes) sujete a la puerta lo más centrado posible a la hoja, para que el peso de la misma este correctamente distribuido durante su funcionamiento.

Existen 3 tipos de sistemas según el tamaño y peso de la puerta: sistemas livianos, sistemas semipesados y sistemas pesados. El control remoto también cuenta con diferentes capacidades de fuerza y trabajo lo cual se calcula también de acuerdo a la frecuencia de uso del sistema.

Puertas corredizas

Una puerta corrediza o corredera es un tipo de puerta que se abre de manera horizontal con un movimiento de deslizamiento sobre un espacio predeterminado paralelo al lugar en el que se encuentra. La automatización de puertas corredizas se ha convertido en una de las mayores preferencias de los clientes por el aprovechamiento del espacio.

Contamos con una diversidad de moto reductores en la marca americana Lift Master

El sistema Incluye:

- Un Sistema Corredizo con guías angulares inferiores, 3 rodajes inferiores para fácil desplazamiento de la puerta y guías superiores.
- Un Equipo a Control Remoto de 1/2hp Lift Master.
- 02 transmisores.
- 01 pulsador interno y caja de riel.

Puertas Batientes

Las puertas batientes son una solución frecuente para el cerramiento de garajes de grandes dimensiones donde el movimiento de la puerta no interfiera con el estacionamiento del vehículo

Las Cancelas Batientes son puertas que se desplazan hacia un lado sobre bisagras o sistema pivotante de acuerdo a la dimensión de cada hoja.

El sistema Incluye:

- Un Sistema para puerta Batiente con rodajes cónicos y cilíndricos en los ejes de rotación de la hoja batiente.
- Un Brazo Hidráulico marca Lift Master con operador hidráulico.
- Una llave de accionamiento manual.

Puertas seccionales

Cumple con el reglamento nacional de edificaciones; este tipo de puertas se abren verticalmente hacia arriba por lo que no podrán invadir las vías y áreas de uso público. Son fabricadas bajo los más altos estándares de calidad cumpliendo con los reglamentos necesarios en seguridad y durabilidad.

Las puertas seccionales son un tipo de puertas las cuales cuentan con muchas ventajas ya que uno puede ganar más espacio, este tipo de puertas abren verticalmente quedando bajo el techo y son bastante cómodas de usar.

El sistema Incluye:

- Un sistema Seccionado con guías laterales y ruedas para suavizar el desplazamiento de la puerta.
- Un Equipo a Control Remoto con dos transmisores, un pulsador interno y caja de riel marca Liftmaster de 1/2 hp.
- Una Viga Metálica para soporte de motor.
- Un Transformador de 450 watts.

Ventajas:

1. Ocupan el mínimo espacio posible, permitiendo explotar más el espacio interior gracias a las vías de deslizamiento laterales y paralelas al techo.
2. Se deslizan verticalmente; no invaden la vereda ni espacio externo, descartando por completo el peligro para los transeúntes.
3. Los diferentes modelos disponibles permiten una perfecta integración estética en cualquier contexto arquitectónico.
4. Se adaptan a cualquier exigencia y dan valor al edificio en el cual están instaladas.

SERVICIOS

Instalaciones

Contamos con personal continuamente capacitado y especializado para realizar las instalaciones de los diversos tipos de sistemas de manera rápida y segura, en el lugar indicado, el día y la hora que el cliente lo solicite.

Una vez culminado el trabajo de cualquier tipo de sistema ya sea levadizo, corredizo, etc.; el gerente realizara una revisión del mismo para determinar su correcta instalación. También se encargara de garantizar el funcionamiento de los equipos adicionales y responder cualquier consulta que pueda tener el cliente.

Mantenimiento

Los diferentes sistemas de puerta, ya sean remotos o manuales, requieren de un mantenimiento y regulación periódica (desde 6 meses a un año), dependiendo del tipo y frecuencia de uso de los mismos.

La Campana no cuenta con una base de datos de sus clientes y personal administrativo que le recordará en las fechas específicas sobre la necesidad de un mantenimiento preventivo para asegurar el funcionamiento del sistema. Por lo que una de las ideas a implementar es una base de datos.

El Mantenimiento de puerta consiste en:

- Limpieza General de partes y accesorios pivotantes del sistema.
- Engrase y lubricación del Equipo.
- Calibración de Resortes.
- Regulación y prueba del Sistema y Equipo.

Reparaciones

Contamos con personal técnico de mucha experiencia, así como stock de repuestos y un taller totalmente equipado que nos permite reparar de forma inmediata cualquier avería o desperfecto de sus sistemas de puerta ya sea in situ o en nuestros talleres.

La empresa ofrece una garantía de 12 meses luego de su instalación y contratos de mantenimiento preventivo de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

También solucionamos problemas ya sea de reparación o mantenimiento correctivo de sistemas instalados por otras empresas.

Entre nuestros servicios de reparaciones podemos mencionar:

- Reparación de Transmisores
- Reparación de Motores Lift Master
- Reparación y/o cambio de Resortes colapsados.



CAPITULO IV: ANALISIS INTERNO



Análisis Interno

Para realizar el Análisis Interno de la empresa se realizó análisis de expertos por parte de la empresa HASAC, nuestro mayor proveedor de la ciudad de Lima y también la empresa internacional Merik de origen mexicano dedicada a la instalación de puertas automáticas. Con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

Es necesario conocer el estado interno de la empresa, para esto se elabora una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Para la realización de dicha matriz hemos tomado en cuenta 4 aspectos internos:

- Componente Organizacional
- Componente Marketing
- Componente Financiero
- Componente Producción

Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible

1) Componente Organizacional:

La empresa Puertas Automáticas La Campana es una empresa fundada el 16 de setiembre de 1884 en la calle Santo Domingo creada por Leandro A. Espinosa y maneja un tipo de estructura autocrática ya que es una empresa heredada con mando vertical. Actualmente las oficinas se encuentran ubicadas en la Calle San José 303 Cercado.

Grafico 7: Organigrama de la empresa La Campana



Elaboración Propia

- **Gerente General:** La Gerencia General está al mando del Lic. Marco Espinosa Gómez quien se encarga de la conducción de toda la empresa. Tiene a su cargo la totalidad de las áreas que conforman la organización. También se encarga de la administración y el control de los productos y servicios.
- **Área de Producción:** A cargo del Sr. Juan Álvarez, quien asume la responsabilidad de la fabricación de puertas y sistemas levadizos.
- **Área de Finanzas:** A cargo del Sra. Milagros Antezana Alvarado, quien asume la responsabilidad de la generación y control de los presupuestos operativos para la empresa en su totalidad.

- **Área de logística:** A cargo del Sr. Alberto Medina quien se ocupa del control de las actividades relacionadas con el abastecimiento, transporte y entrega de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo.
- **Área de mantenimiento e instalación:** A cargo del Sr. Luis Condori Apaza quien se ocupa de los mantenimientos preventivos y correctivos como también de la instalación de los sistemas de puertas.

Contar con un organigrama nos va a permitir obtener una idea uniforme acerca nuestra empresa y una visión general de esta. Desempeña un papel informativo que va a permitir a las personas involucradas a ella conozcan, a nivel global sus características generales.

Es como una declaración de funciones donde señala que debe hacer cada uno dentro de la organización. Se debe exponer en un lugar visible para todos y esto le va a dar una idea al trabajador de cuáles son sus roles, responsabilidades y donde acudir en caso de alguna consulta o pregunta.

Recursos Humanos:

La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos propiamente dicho. El gerente es el encargado de seleccionar adecuadamente personal calificado y a aquellos que presentan mayor

posibilidad de adaptarse al puesto disponible de acuerdo con las necesidades de la organización.

El gerente proporciona información acerca de la descripción de las tareas a realizar y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. También da a conocer cuáles serían sus responsabilidades, funciones así como también lo que espera de cada uno de ellos.

Para la captación de personal se publican avisos en el periódico y se reparten volantes esporádicamente y una tercera opción es la de tomar personal de conocidos de los mismos trabajadores de la empresa que puedan cumplir los requisitos para el puesto.

En el caso de nuestra empresa se ha hecho cada vez más difícil encontrar personal calificado para cada puesto debido a la entrada de empresas de otros rubros.

En especial la minería la cual cuenta con mucha demanda de trabajadores y un considerable capital.

En caso de ascensos, evaluaciones o despidos del personal el gerente también es el encargado de hacerlo.

2) Componente Marketing

El plan de marketing nos va a proporcionar una visión clara del objetivo final de la empresa y nos va a permitir conocer a detalle la situación y posicionamiento en la que se encuentra la misma.

En la actualidad, está tomando vital importancia en las empresas los beneficios que le supone el contar con un plan de marketing. Los continuos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, a las organizaciones a realizarlo casi de manera obligada ya que se han dado cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

En cuanto a nuestra empresa cuenta con algunos tipos de actividades relacionados al marketing como publicidad de la misma pero no contamos con un plan estructurado que nos permita explotar al máximo nuestras capacidades.

2.1 Producto

2.1.1 Características

Nuestros productos y servicios comercializados en gran parte del sur del país son conocidos por su desempeño y calidad. La empresa “La Campana” ofrece variedad de puertas y sistemas automáticos los cuales van a garantizar la completa seguridad y tranquilidad al entrar a su hogar.

Contamos con motores americanos para los sistemas de la marca LiftMaster. Este tipo de motores presentan mayor durabilidad y rendimiento más que cualquier otra marca para puertas automáticas. Ofrecen lo último en seguridad y los tenemos disponibles con una variedad de niveles de potencia y sistemas de transmisión para todos los tipos de casas.

Nuestra empresa está orientada a aquellos consumidores y negocios que desean una marca superior y avanzada que les ofrezca lo mejor.

Además vendemos todo tipo de accesorios como transmisores para el control de la puerta automática, reflectores, sensores de movimiento, chapas cantol y estamos incursionando en el negocio de los cercos eléctricos que puede ser una gran oportunidad debido a que está relacionado al tema de seguridad como las puertas.

2.1.2 Logo y Eslogan

El logo que se empleara para que se identifique a nuestra marca será el siguiente:

Grafico 8: Logo de la empresa La Campana



Basándonos en la estrategia a implementar se utilizara el siguiente eslogan:

“La confianza es siempre una garantía de seguridad”

2.2 Precio

2.2.1 Precio de venta

Nuestros precios van a depender de las variaciones del tipo de cambio en dólares para los motores americanos que instalamos. También va a variar de acuerdo a las fluctuaciones en los precios de nuestros insumos principales que son la madera y el fierro los cuales se han incrementado los últimos años debido al auge de la construcción.

Nuestros márgenes de rentabilidad van a depender de estos teniendo actualmente entre 40% y 50%. Vamos a contar con

precios y promociones con descuentos especiales para atraer nuevos clientes que no cuenten con un tipo de sistema automático para su puerta y mantener a los actuales brindando descuentos en el mantenimiento de los mismos.

Descuentos por cantidad. Vamos a contar con descuentos y promociones que van a depender de la cantidad de puertas o sistemas que se solicite y descuentos de hasta el 10% del trabajo total a realizar.

Descuento por pronto pago. Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días de la recepción de la mercancía. Suele ser del 2% sobre el precio de venta.

Descuentos aleatorios (ofertas). Realizaremos una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir el descuento como por ejemplo el 50% en el precio del segundo transmisor que adquiera para la puerta.

Descuentos periódicos (rebajas) A diferencia de las ofertas, la realización de descuentos periódicos o rebajas es conocida con anterioridad por el consumidor o usuario. Por ejemplo en épocas de lluvia las fundas de los motores bajan de precio para que el agua no malogre los circuitos de la tarjeta. También rebajas

especiales para las personas que adquieren el sistema además del control remoto.

Nuestra política será competir en base a la diferenciación en cuanto a calidad con los últimos avances en tecnología y servicio.

2.3 Plaza: Sistema de Distribución

Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios.

En realidad por ser nosotros los que vendemos los productos y servicios no contamos con distribuidores de los mismos. Pero eventualmente nuestra empresa también vende los sistemas de puertas automáticas sin instalar a empresas más pequeñas del mismo rubro que vendrían a ser los intermediarios.

En este caso no es indiferente a quien le venda el sistema instalado este tipo de empresas sino el venderlo nada más. El porcentaje de sistemas vendidos sin instalar no es muy alto en nuestras ventas totales pero es un adicional para los ingresos.

La clave para mantener un stock eficiente es la entrega inmediata de los mismos en lo posible. Para esto debemos contar con un inventario para

los diferentes productos que ofrecemos y planificar con anticipación los pedidos. Principalmente debemos tener en consideración los pedidos de motores, madera y fierros que no pueden faltar en ningún momento.

2.4 Promoción de Ventas

2.4.1 Análisis del cliente

El marketing trata de descubrir las necesidades no satisfechas y vender el producto que las satisfaga. Es necesario definir con precisión a quienes se envían los mensajes de la empresa, por ello es necesario conocer a los clientes.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?
- b) ¿Qué potencial tienen esos clientes para ser desarrollados como consumidores de futuros productos o servicios?
- c) ¿Cómo se comparan los clientes con los de la competencia en gustos, ingresos y otros factores?
- d) ¿Cuál es la magnitud de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?
- e) Un cliente típico para la empresa es aquella persona que requiere un servicio de calidad en la instalación, mantenimiento y reparación de puertas automáticas. Aquel

cliente que desee que el entrar a su casa sea una tarea mucho más segura, rápida y sencilla.

- f) La empresa Puertas Automáticas La Campana cuenta con productos y servicios de calidad pero se ha identificado que una vez brindado el servicio o producto se pierde contacto con el cliente para una posterior reparación o mantenimiento del sistema instalado si ese fuera el caso.
- g) Nuestros clientes tienen más opciones ya sea de tipo de puertas en cuanto a materiales usados (madera, metal o metal-madera) y sistemas de mayor calidad y duración ya que son de la marca americana Lift-Master.

Hay un segmento del mercado que prefiere comprar sistemas chinos los cuales son más baratos pero en cuanto a beneficio costo presentan muchos problemas posteriores en cuanto a su funcionamiento y mantenimiento.

También a diferencia de nuestra competencia la empresa también realiza trabajos fuera de la ciudad de Arequipa en las ciudades de Cuzco, Puno, Juliaca, Tacna e Ilo.

- a) La magnitud de clientes a la que la empresa no ha llegado es mucha debido a que la construcción durante los últimos años ha alcanzado un crecimiento más que considerable en la ciudad de Arequipa principalmente y en el sur del Perú.

Debido a esto la adquisición de sistemas de puertas automáticas ha aumentado bastante. Se debe incidir mucho más en medios de publicidad para darnos a conocer captando nuevos clientes.

La empresa cuenta con una buena relación con sus clientes brindando un servicio de calidad, con la garantía de un buen servicio por parte de una empresa fundada hace muchos años a precios competitivos.

2.4.2 Publicidad

El tipo de publicidad que se emplea en la empresa es la más común y considerada de mucha efectividad: el marketing directo. Se diferencia de las demás formas de publicidad porque ésta se realiza sin utilizar medio alguno por efectuarse de persona a persona como son la entrega personal de los folletos o volantes distribuidos, las muestras en los puntos de ventas y anuncios.

Forma de publicidad por prensa: En lo que se refiere a formas de publicidad en prensa los más utilizados a través de este medio son los anuncios especiales o preferentes, los clasificados, comunicados, etc. Así como se utiliza este medio para publicidad también publicamos avisos cuando necesitamos nuevo personal para la empresa.

Forma de publicidad por radio: No utilizamos publicidad en la radio pero creemos que podría ser una buena idea siendo las más

utilizadas: La cuña publicitaria, espacios patrocinados, los microprogramas sobre el producto o servicio a publicitar, etc.

Formas de publicidad por Internet: Se realiza mediante mensajes enviados a los correos electrónicos existentes en la base de datos, vía e-mails y páginas web. No contamos con una base de datos adecuada de nuestros clientes.

Es de considerar que la empresa tampoco cuenta con una página web la cual nos va a permitir tener un mayor contacto con nuestros y futuros clientes.

Esto es considerado una debilidad ya que el uso del Internet se hace cada día más frecuente y es una forma eficiente y económica de darse a conocer y captar clientes. Una página web puede presentar un sinnúmero de posibilidades a un costo extremadamente bajo a diferencia de lo que normalmente se hace como poner publicidad en un periódico.

Primero que nada no todos leen dicho anuncio, buscan otras secciones o simplemente no compran ese periódico.

También nos da la posibilidad de poner toda la información que queramos en cuanto a productos y servicios que ofrece la empresa. Puedes incluir fotos, videos e incluso cotizaciones por este medio.

Estas son algunas de las ventajas que nos brinda contar con una página Web:

a).- Mostrar una imagen en Internet, por ello debemos contar con una página muy bien elaborada ya que con frecuencia cuando no es así da una primera sensación que no se preocupan lo suficiente por su imagen.

b).- Posibilidad de hacer negocio porque vamos a incluir catálogos y precios con la idea de vender a través de la red potenciando así nuestro negocio.

c).- Mercado potencial, muchas veces las limitaciones son geográficas ya que no es rentable abarcar un área muy amplia con los recursos disponibles, en este caso como la empresa suele ofrecer sus productos y servicios en otras ciudades es una manera mucho más sencilla de atraer nuevos clientes y que ellos puedan visualizar que es lo que ofrecemos.

d).- Accesibilidad a nuestros productos y servicios, ya que según las estadísticas el usuario se está acostumbrando cada vez más a hacer consultas a través de Internet.

Esto se debe a la comodidad de ver que ofrecen las empresas sin desplazarse del lugar.

e).- Medio visual para su oferta, es un soporte donde podrán aportar imágenes siendo una inversión más económica, tiene una

vida ilimitada y posibilidad de actualización a bajo coste para que nunca quede obsoleta y siga aportando funcionalidad.

3. Componente Financiero:

3.1 Análisis de Liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

3.1.1 Ratio de liquidez corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya

conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Su fórmula es:

Activo Corriente/Pasivo Corriente:

$$77137 / 37235 = 2.072$$

Si el resultado es igual a 2, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo; si el resultado es mayor que 2, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos.

En este caso podemos concluir que la empresa está cumpliendo con sus obligaciones a corto plazo.

3.1.2 Ratio de liquidez o prueba acida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

(Act. Corriente – Existencias) / Pasivo Corriente

$$(77137 - 27175) / 37235 = 1.34$$

Se confirma el ratio anterior que la empresa está en capacidad de pagar sus deudas a corto plazo.

Si el resultado es igual a 1, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo de lo contrario la empresa corre el riesgo de no cumplir con dichas obligaciones.

3.1.3 Ratio de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba Súper Ácida

Es un índice más exacto de liquidez que el anterior, ya que considera solamente el efectivo o disponible, que es el dinero utilizado para pagar las deudas y, a diferencia del ratio anterior, no toma en cuenta las cuentas por cobrar (clientes) ya que es dinero que todavía no ha ingresado a la empresa.

Su fórmula es:

Caja y Banco / Pasivo Corriente

$$22350 / 37235 = 0.6$$

Es decir contamos con 60% e liquidez para operar sin recurrir a flujos de ventas

3.1.4 Ratio capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos de los pasivos corrientes. De esta

forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuentan la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

Es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$77137 - 37235 = 39902$$

Esto significa que la empresa cuenta con activos que son más del doble de su pasivo corriente por lo que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

3.2 Índices de Gestión o Actividad

Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la

cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

A su vez estos se subdividen en otros siendo los más importantes:

1. Ratio de rotación de cartera (cuentas por cobrar)
2. Ratio de periodo promedio de pago a proveedores
3. Ratio de rotación de caja y bancos

3.2.1 Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Rotación de cartera = (Cuentas por cobrar promedio x 360 días) / Ventas

$$(0 \times 60) / 311520 = 0$$

Para el ejercicio en análisis no se tienen cuentas por cobrar ya que no damos ningún tipo de crédito.

3.2.2 Ratio de periodo promedio de pago a proveedores

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la compañía, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Periodo de pago a proveedores = (cuentas por pagar promedio x 360) / compras a proveedores

Periodo de pago a proveedores = $(19222 \times 360) / 23085 = 299.75$

Rotación anual: $360 / 299.75 = 1.2$

Lo ideal es obtener una razón lenta de 1, 2, 3, 4 veces al año ya que significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que nos ofrecen nuestros proveedores de materia prima.

3.2.3 Ratio de rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

Su fórmula es:

Rotación de caja bancos = $(\text{Caja Bancos} \times 360\text{días}) / \text{Ventas}$

Rotación de caja bancos = $(22350 \times 360) / 311520 = 25.82$

Interpretando el resultado podemos decir que tenemos una liquidez para cubrir 25.82 días de venta

3.3 Índices de Solvencia

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

3.3.1 Estructura del capital (Deuda patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio. Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

Su fórmula se calcula dividiendo el pasivo total entre el patrimonio:

Estructura del capital = Pasivo Total / Patrimonio

$$56457 / 129781 = 0.435$$

Esto quiere decir que por cada UM aportada por el dueño hay UM 0.39 centavos o el 43% aportado por los acreedores.

3.3.2 Endeudamiento

Mide cuánto del activo total se ha financiado con recursos o capital ajeno, tanto a corto como largo plazo.

Su fórmula se define así:

Razón del endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

$$56457 / 182238 = 0.303$$

Es decir el 28% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 72% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

3.3.3 Cobertura para gastos fijos

Este ratio nos indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

Su fórmula se define así:

Cobertura para gastos = Utilidad bruta / Gastos Financieros

$$=155760 / 1500 = 103.84$$

En este caso los gastos financieros son casi despreciables debido a que no contamos con ningún tipo de crédito del banco.

3.4 Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

3.4.1 Rendimiento sobre el patrimonio

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

Rendimiento sobre el patrimonio = Utilidad Neta / Capital o Patrimonio

Rendimiento sobre el patrimonio = $19432 / 129781 = 0.149$

Esto significa que por cada UM que el dueño mantiene genera un rendimiento del 14.9% sobre al patrimonio. Es decir mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

3.4.2 Rendimiento sobre la inversión

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

Rendimiento sobre la inversión = Utilidad neta / Activo Total

Rendimiento sobre la inversión = 19432 / 186238 = 0.104

Quiere decir, que cada UM invertido en los activos produjo ese año un rendimiento de 9.66% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

3.4.3 Utilidad activo

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

Utilidad Activo = Utilidad antes de intereses e impuestos / Activo Total

Utilidad Activo = 27760 / 186238 = 0.149

Esto quiere decir que por cada UM vendida hemos obtenido como utilidad el 14.9%.

3.4.4 Utilidad Ventas

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de ventas. Representa el porcentaje de utilidad que se obtiene por unidades vendidas.

Utilidad Ventas = Utilidad antes de intereses e impuestos / Ventas

Utilidad Ventas = 27760 / 311520 = 0.089

3.4.5 Margen bruto de utilidad

Margen Bruto

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Margen bruto = (Ventas - Costo de Ventas) / Ventas

Margen bruto = (311520 - 155760) / 311520 = 0.5

Este ratio nos indicara las ganancias en relación a las ventas y nos dice la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

3.4.6 Margen neto de utilidad

Margen Neto

Este ratio es más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Por utilidad líquida nos referimos a la utilidad que queda después de que todos los gastos e impuestos han sido deducidos.

Margen Neto = Utilidad neta / Ventas Netas

Margen Neto = $19432 / 311520 = 0.0623$

Esto quiere decir que por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 6.23%.

4. Componente de Producción:

4.1 Fases del Proceso Productivo

4.1.1 Fabricación de Puertas

A. Madera

1. Trazado y Corte

Lo primero que se debe hacer para preparar la madera es conocer las medidas de la puerta a fabricar. Una vez hecho esto se debe cortarla de acuerdo a las medidas anteriormente establecidas.

2. Secado

Luego se seca de 45 a 60 días aproximadamente ya que siempre viene con humedad. La razón del secado se debe a que la madera reduce sus dimensiones una vez que ya no presenta humedad.

Se ha comprobado, que la madera al secarse mejora sus propiedades tecnológicas, por eso es que prácticamente todas las maderas reciben un acondicionamiento físico antes de su empleo. La eliminación del agua obedece a diversos propósitos, algunos de los cuales, son indispensables para conseguir la buena calidad de los productos acabados.

Por qué secamos la madera

- Mejora la estabilidad dimensional de la madera.
- Cumplir especificaciones de mercado.
- Mejora las propiedades Físicas y mecánicas
- Se logra reducir el peso de la madera, lo que incide directamente sobre el transporte y manipuleo.
- La madera seca aumenta sus valores de dureza, con lo que se mejoran las condiciones de trabajabilidad.
- Mejoran las condiciones para tratamientos superficiales (recubrimientos preservantes).
- La madera seca permite obtener buenos acabados, ya que las pinturas, lacas y barnices, se toman bien.

- El encolado se produce bien sólo en la madera seca.
- La madera se vuelve un material casi inmune al ataque de los hongos de pudrición.
- Se evita defectos posteriores en la construcción.
- Se reduce la conductividad térmica y eléctrica; al reducir el CH, la madera adquiere buenas características aislantes, convirtiéndose en un material muy apropiado para construcción y uso en general.

3. Engrosado y cepillado de la madera

A continuación se va a proceder al proceso de engrosado de la madera dándole medidas homogéneas para el trabajo

Se cepilla y pule para prepararla para los siguientes procesos. Luego se le hace un acanalado en las partes laterales de 1cm de profundidad y 5mm de grosor lo que nos va a servir para el machimbrado.

El cepillado de la madera es más adecuado para superficies firmes, de todos los tamaños, y es más práctico para superficies sin texturas pronunciadas. Aunque su nombre resulte un poco engañoso, en el cepillado no se utilizan cepillos convencionales.

El elemento (llamado "cepillo"), en una herramienta firme, con un mango ergonómico, que se desliza sobre la superficie de madera para ir eliminando capas de un espesor diminuto. Gracias a una cuchilla afilada,

que va paralela a la madera a tratar, este artefacto logra eliminar una capa delgada de madera.

4. Machimbrado

Machimbrado es un sistema para ensamblar tablas de maderas pulidas o cepilladas por medio de rebajas y cortes para lograr por medio de la sucesión de piezas encajadas entre sí una sola superficie lisa, uniforme y solidaria para su techo.

Ofrecemos Machimbrado de distintas medidas de largo, ancho e incluso de espesor, dependiendo de la especie que usted necesite o simplemente la que más le guste entre ellas tenemos:

- Machimbrado de Teca
- Machimbrado de Melina
- Machimbrado de Pardillo
- Machimbrado de Pino

El material utilizado para unir las maderas es el tripey de 4mm en el acanalado que se hizo en la parte lateral

5. Pulido

Cuando registra irregularidades, pequeños agujeros, etc.; estos se deben cubrir con alguna pasta de madera, o masilla.

Terminado este proceso, es muy posible que la superficie tenga muchas irregularidades, por lo que será imprescindible pasar primero una lija

gruesa de 60 u 80 para alisarla y, después, una lija de grano más fino de 100, para dar la terminación deseada.

Una clave para obtener la mayor calidad en el lijado es seguir la dirección de la veta de la madera. De esa manera, la superficie quedará más suave y se reducirán los riesgos de ralladura.

Con la preparación descrita, la madera ya estaría lista para pintarse, pero si se buscan resultados óptimos, antes de la propia pintura conviene aplicar dos sustancias: primero, un preservador de madera, que garantizará la salud del material a largo plazo y que se debe secar bien durante al menos 24 horas; segundo, un sellador universal para maderas, que asegure la adherencia de la pintura.

6. Pintado

Se prepara el color de la puerta madera y se usa poca pintura en cada capa. El terminado se verá mejor con varias capas finitas que con unas pocas gruesas, ya que no se verán las marcas de la brocha. Para prevenir burbujas pinta lento y deja que la pintura se seque completamente entre capas. Si eres principiante, usa un rodillo pequeño, ya que te ayudara a cubrir la superficie más rápido que una brocha. Usa una brocha en los bordes, y en donde sea que haya gotas de pintura.

Asegúrate de dejar secar la superficie por varias horas antes de agregar una nueva capa para que la pintura no se corra. Antes de pintar la segunda capa, lija suavemente donde sea necesario (ya sea por gotas o otras marcas de la brocha o rodillo). Deja secar la madera

completamente por 24 horas cuando hayas terminado, Si puedes, deja la pieza secar en el sol, ya que ayudara a que la pintura se cure mejor.

Unas capas de poliuretano ayudaran a que la puerta tenga más protección y a que la pintura dure más tiempo, aparte de que la podrás limpiar fácilmente con un trapo húmedo. Usa poliuretano a base de agua.

Aplica dos capas, dejando secar la superficie por varias horas antes de aplicar la segunda para prevenir marcas. Usa una nueva brocha o rodillo y pinta capas ligeras. Deja la puerta secar por alrededor de 72 horas antes de usarlo para prevenir marcas.

6. Retoque

Finalmente para culminar el trabajo se da el retoque de aquellas imperfecciones que haya podido presentar la madera macillandolas.

Una vez hecho esto ya podemos proceder al armado de la puerta: se hace la estructura de madera, se fija está a la estructura con pernos.

Para un mejor acabado se le da un barnizado doble acción 3 veces una cada día.

B. Metal

Trazado y Corte

Así como con las puertas de madera la primera actividad a realizar para preparar el metal es conocer las medidas de la puerta a fabricar.

Se utilizan escuadras para determinar el tipo de ángulo de corte que se desea hacer y una vez hecho esto procedemos a cortar el metal con un arco de sierra o una maquina circular eléctrica para metal de acuerdo a las medidas anteriormente establecidas.

Soldado de estructura

El segundo paso consiste en soldar la estructura y en nuestro caso por ser metal de poco grosor se utiliza el tipo de soldadura punto azul.

Al finalizar el soldado se procede a esmerilar las imperfecciones del metal con un esmeril eléctrico portátil para darle un mejor acabado.

Acanalado de planchas

Se utiliza el acanalado de planchas de 1/27 a la estructura para darle una mayor estabilidad, solidez y dureza a la puerta para evitar posteriores deformaciones y defectos. Luego se suelda las planchas a la estructura que se hizo anteriormente. Adicionalmente se pone una barra de metal en el centro que sirve como refuerzo para la puerta.

Pintado

Inicialmente se le pone una base automotriz (pintura de base anticorrosiva) a la puerta que a diferencia de la pintura base normal cuenta con mucha más duración. Se espera una hora a que seque para pasar a la al pintado propiamente dicho. Se pueden elegir dos tipos de pintura: La primera, la pintura esmalte, le da un acabado brillante y la

segunda que es aldujo es más opaca. Estos dos tipos de pintura dependen netamente de los requerimientos y gustos del cliente.

4.2 Maquinaria

Compresora: Es una máquina de fluido que está construida para aumentar la presión y desplazar cierto tipo de fluidos y se realiza a través de un intercambio de energía entre la máquina y el fluido aumentando su presión. En nuestro caso la utilizamos para la actividad de pintado de puertas.

Máquina de soldar: se utiliza para soldar las estructuras, sistemas de puerta levadiza (tubos, fierro, planchas) y estructuras de techos. Se utiliza la soldadura punto azul porque es un tipo de soldadura rápida, limpia y fuerte.

Tornillo de banco: El tornillo de banco o torno de banco es una herramienta que sirve para dar una eficaz sujeción, a la vez que ágil y fácil de manejar, a los tubos de las estructuras de las puertas para que puedan ser cortadas.

Esmeril de banco pequeño y esmeril eléctrico portátil: Ambos tipos de esmeril se suelen utilizar realizar todo tipo de desbastes. También lo utilizamos para dar forma a una pieza de metal antes de la soldadura o del montaje.

Sierra circular: La sierra circular es máquina que consta de un motor eléctrico que hace girar a gran velocidad una hoja circular. La utilizamos

para aserrar longitudinal o transversalmente maderas, y también para seccionarlas. Empleando diferentes hojas adecuadas (En cuanto a su dureza y a la forma de sus dientes), cortamos los tubos de metal para las estructuras y sistemas.

Cepilladora: es una máquina que utilizamos en la fabricación de puertas de madera ya que nos va a permitir elaborar superficies planas alisando el material.

Lijadora: Es el artefacto que nos va a permitir, mediante el montaje de un papel o tela de lija, realizar el proceso de lijado de una superficie de madera y desbastado para un acabado fino.

Taladro de banco: Es un tipo de máquina que la utilizamos para producir agujeros cilíndricos en las planchas de metal para la fabricación de sistemas. Utiliza como herramienta distintos tipos de brocas entre las cuales tenemos las de 3/8, 1/2 y 7/8 de pulgada.

Herramientas

- Alicates de 8 pulgadas
- Alicates de corte
- Arco de sierra
- Cizalla: corte de planchas
- Alicates de presión
- Martillos
- Combos para picar el cemento

- Llave de boca y llave de corona de 11 13 14 19.
- Brocas para fierro 1/4 3/8 1/2 de 7/8 y de 1 pulgada
- Brocas para madera 7/8 y de 1 ¼
- Taladro eléctrico de 3/8 y de media
- Desarmadores planos y estrella
- Cinceles picar el cemento de la pared para soldar pernos para sujetar los marcos de madera
- Espátulas sirven para empastar macilla plástica
- Planchas de estucar para resanar los huecos hechos con el cincel
- Nivel sirve para ver si los techos o paredes están nivelados
- Winchas

4.3 Proveedores

1. Motores, transmisores y resortes

En cuanto a la compra de motores para los sistemas levadizos y batientes contamos con un gran proveedor de Lima llamado HASAC. También adquirimos de esta misma empresa distintos tipos de transmisores, resortes y eventualmente algún tipo de sistemas especiales para puertas considerablemente grandes que pasen de los 300 kg.

No contamos con más de un proveedor para este tipo de suministros ya que esta empresa importa los motores directamente de Estados Unidos y contamos con diferentes convenios en cuanto al abastecimiento de productos a precios especiales.

2. Fierros

En lo que se refiere a compra de todo tipo de fierros para las puertas de metal y estructuras contamos con dos proveedores principales. Principalmente lo que utilizamos son planchas, tubos cuadrados y rectangulares, ángulos y platinas. Además estas dos empresas también nos proporcionan discos de corte, discos de desbaste y soldadura.

Nuestros proveedores son los siguientes:

a) Comercializadora de Acero Industrial del Sur

b) Aceros Comerciales SCRL

3. Pintura

Contamos principalmente con dos proveedores en cuanto a pintura llamados Tablesur y Ferretería y Servicios Master. Ambas empresas nos proporcionan lo siguiente:

- Pintura esmalte
- Barniz doble acción Techno
- Aguarrás
- Thiner
- Lijar
- Waipe
- Removedor de pintura

4. Pernos y herramientas

Nuestro principal proveedor es la empresa Distribuciones Condorito siendo nuestras compras las siguientes:

- Alicates
- Desarmadores
- Grasa
- Volandas
- Tuercas
- Pernos
- Cables de acero
- Martillos

5. Madera

Contamos con un proveedor de madera llamado Maderera Santa Fe. Generalmente compramos 3 tipos de madera: caoba, cedro y tornillo. La más comercial es la madera tipo cedro la cual cuenta con un gran acabado y su precio no es tan elevado.

En cuanto a la caoba es la más fina de todas pero el precio aumenta y el tornillo lo utilizamos mayormente para los marcos porque es una madera más dura.

Matriz EFI

Fortalezas

- Experiencia de 20 años en instalación de sistemas
- Disponibilidad de instalación, reparaciones y mantenimiento no solo en la ciudad de Arequipa sino también en otras ciudades del sur del país como Ilo, Puno, Juliaca, Cuzco
- Satisfacción de los clientes en cuanto a productos y servicios de calidad y a precios competitivos
- Continua capacitación de personal

Debilidades

- Incentivar la inversión en publicidad e investigación de mercado.
- Después de brindar el servicio de instalación, mantenimiento o servicio se pierde contacto con los clientes.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento
- Compra de nuevos equipos y herramientas.

Cuadro 7: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Importancia (%)	Calificación	Resultado
Fortalezas			
Gran Experiencia con más de 20 años en instalación de sistemas	17	4	0.68
Instalación, reparaciones y mantenimiento en ciudades del sur del país (Puno, Ilo, Juliaca, Cuzco).	13	3	0.39
Satisfacción de clientes, productos y servicios de calidad a precios competitivos	20	4	0.8
Continua capacitación del personal	16	3	0.48
Debilidades			
Falta de inversión en publicidad e Investigación de mercado.	10	1	0.1
Perdida de comunicación con los clientes que ya se les dio el servicio	10	2	0.2
Búsqueda de fuentes de financiamiento	7	3	0.21
Compra de nuevos equipos y herramientas	7	2	0.14
Total	100		3

Elaboración Propia

CAPITULO V: ANALISIS EXTERNO



Análisis Externo

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa se realizó una auditoría externa por parte también de nuestro proveedor HASAC así como también de la empresa internacional Merik de origen mexicano. De esta forma pudimos elaborar estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las Amenazas.

Para la realización de la auditoria se evaluaron los factores externos de la empresa para determinar las oportunidades y amenazas Para realizar la evaluación de los factores externos se emplearon las categorías de fuerzas externas claves propuestas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, dichas categorías son:

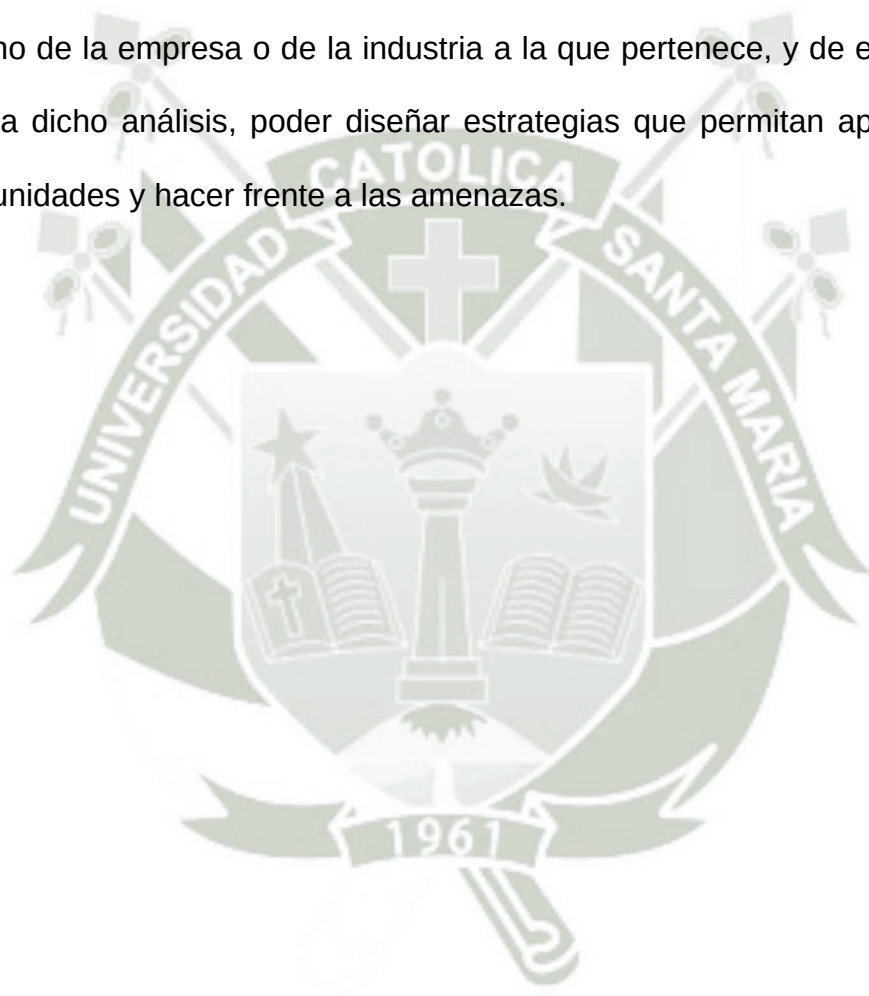
- Fuerzas económicas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas de la competencia.

Así mismo se utilizó el modelo estratégico realizado por el economista y profesor Michael Porter en 1989, para realizar el análisis externo de nuestra empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.



I. FACTORES ECONÓMICOS

INFLACIÓN

En 2012 la inflación acumulada fue de un 3,6%, lo que constituye un aumento con relación al registrado en 2011 (un 3,4%) y es considerablemente más alto que el 2010 que fue de 1.5%. El alza de los precios al consumidor obedeció al mayor incremento de los precios de los alimentos, como consecuencia de restricciones de oferta interna y el aumento de los precios internacionales de los alimentos.

Cuadro 8: Variación analizada del índice de precios promedio al consumidor

VARIACIÓN PORCENTUAL
ANUALIZADA

DEL ÍNDICE DE PRECIOS PROMEDIO AL CONSUMIDOR,
1997-2012

Año	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	PROMEDIO ANUAL
1997	11,0	9,4	9,3	8,8	8,8	9,5	8,9	8,1	8,1	7,5	7,1	6,5	8,6
1998	6,9	8,1	8,2	8,4	8,3	7,7	7,4	7,5	6,6	6,1	6,0	6,0	7,3
1999	5,1	4,1	3,4	3,4	3,2	2,9	2,5	2,4	3,4	3,7	3,9	3,7	3,5
2000	3,8	4,0	3,9	3,8	3,3	3,2	3,5	3,8	3,9	4,2	4,0	3,7	3,8
2001	3,9	3,6	3,6	2,6	2,6	2,5	2,2	1,4	0,9	0,7	0,1	-0,1	2,0
2002	-0,8	-1,1	-1,1	0,1	0,2	0,0	-0,1	0,3	0,7	1,4	1,5	1,5	0,2
2003	2,3	2,8	3,4	2,6	2,4	2,2	2,0	1,9	2,0	1,3	1,9	2,5	2,3
2004	2,8	3,4	2,8	2,8	3,2	4,3	4,6	4,6	4,0	4,0	4,1	3,5	3,7
2005	3,0	1,7	1,9	2,0	1,8	1,5	1,4	1,2	1,1	1,3	1,1	1,5	1,6
2006	1,9	2,7	2,5	2,9	2,2	1,8	1,5	1,9	2,0	1,9	1,5	1,1	2,0
2007	0,6	0,4	0,2	-0,1	0,9	1,5	2,2	2,2	2,8	3,1	3,5	3,9	1,8
2008	4,1	4,8	5,5	5,5	5,4	5,7	5,8	6,3	6,2	6,5	6,7	6,7	5,8
2009	6,5	5,5	4,8	4,6	4,2	3,1	2,7	1,9	1,2	0,7	0,3	0,2	3,0
2010	0,4	0,8	0,8	0,8	1,0	1,6	1,8	2,3	2,4	2,1	2,2	2,1	1,5
2011	2,2	2,2	2,7	3,3	3,1	2,9	3,4	3,3	3,7	4,2	4,6	4,7	3,4
2012	4,2	4,2	4,2	4,1	4,1	4,0	3,3	3,5	3,7	3,3	2,7	2,6	3,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Dirección Técnica de Indicadores Económicos.

Al igual que en el Reporte de Inflación del 2012, la inflación para el presente año, el escenario considera que la inflación convergerá paulatinamente hasta ubicarse dentro del rango menor del 3.0%. Los analistas económicos mantuvieron su pronóstico de inflación para el 2013 en 2.5%, al igual que las empresas no financieras que dejaron su estimado en 2.8%. En la convergencia de la inflación contribuirían tanto la reversión de los choques de oferta que afectaron la inflación durante 2012, en particular la moderación en los precios de los combustibles como consecuencia de la reciente reducción en el precio internacional del petróleo.

Tomando en cuenta los efectos que tendrían sobre la inflación los diversos factores de riesgo del presente escenario de proyección, se tiene un balance de riesgo con un sesgo ligeramente a la baja. Asimismo esta fluctuación toma en consideración principalmente la evolución reciente de la economía mundial y la incertidumbre sobre la evolución de la crisis en la Eurozona y su posible efecto contagio. Los riesgos a la baja en la proyección de la inflación son, por un lado, de origen externo vinculados con problemas de deuda en la Eurozona y, por otro lado, de origen doméstico, el riesgo de un menor crecimiento de la demanda interna por el aplazamiento de proyectos de inversión.

PRODUCTO BRUTO INTERNO

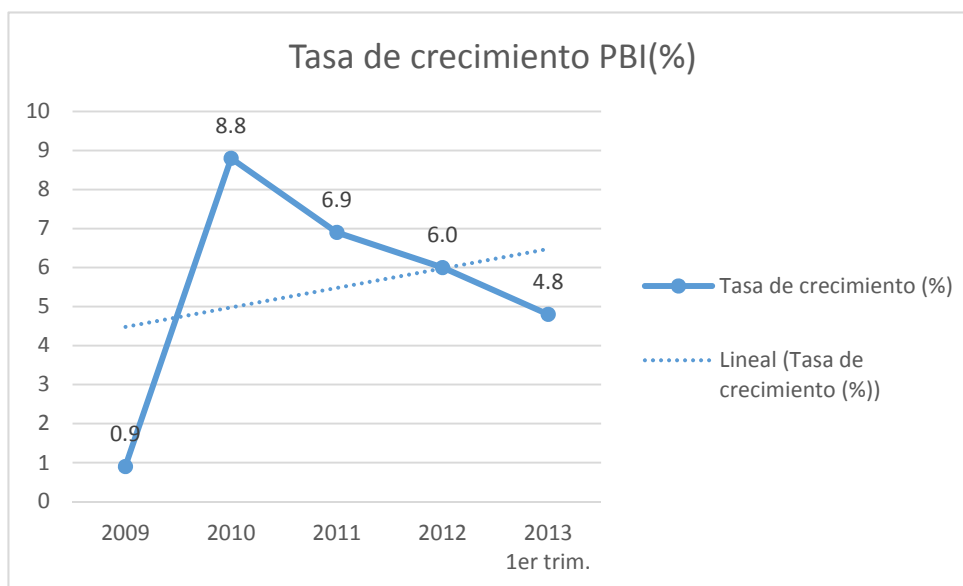
En el periodo comprendido de 2000 al 2011, el Producto Bruto Interno (PBI) peruano ha crecido de una manera continua y sostenida, jalonado

por una mayor dinamización de la economía mundial, la mayor demanda de minerales, industria manufacturera y construcción.

El Producto Bruto Interno es una variable que se utiliza usualmente para medir el crecimiento económico. El crecimiento es una medida del bienestar de la población. Implícitamente, se supone que un elevado crecimiento económico es beneficioso para el bienestar de la población, es decir que un elevado crecimiento económico sería un resultado deseado por las autoridades políticas y por la población de un país.

Podemos observar que para 2010 el PBI a precios corrientes estuvo en 444 460 277 miles de nuevos soles, siendo para Arequipa de 23 845 372 nuevos soles es decir representa el 5.37% del nacional. Y el vinculado a nuestro trabajo de investigación es decir, la industria manufacturera representa el 1.3% del PBI nacional para el 2010.

En cuanto a la tasa de crecimiento del PBI esta ha ido disminuyendo a partir del 2010 que estuvo en 8.8 % disminuyendo para el primer trimestre del presente año a 4.8% como se puede apreciar en el grafico siguiente:

Grafico 9: Tasa de crecimiento PBI


Fuente: BCR INDICADORES ECONÓMICOS 1ER TRIM.
Elaboración: Propia

Creemos que ello puede deberse a la creciente integración económica y el proceso de globalización que se extiende a los mercados de bienes y a los mercados financieros. En el ámbito financiero, los capitales pueden orientarse hacia las economías emergentes por factores propios de dichas economías (fundamentos macroeconómicos, oportunidades de inversión y mayores tasas de interés), pero, también, por aspectos globales como abundante liquidez, un mayor apetito por riesgo por parte de los inversionistas e innovaciones tecnológicas.

DESEMPLEO

En el caso de la economía peruana, el mercado laboral tiene características particulares las mismas que, desde una perspectiva cronológica, ha presentado diversos cambios. A partir de la década del 60, se identifican dos períodos marcadamente diferentes y definidos por la legislación laboral presente en cada uno de los períodos. El primer período corresponde a partir de 1960 hasta los primeros años de 1990; este período se caracteriza por una legislación laboral restrictiva, proteccionista y una alta regulación del mercado laboral. El segundo período se inicia en los primeros años de la década del 90 y se caracteriza por ser un período de alta flexibilización y desregulación del mercado laboral.

Podemos observar en el cuadro siguiente, que la tasa de desempleo urbano fue de un 5,1% en 2011, lo que representa una pequeña disminución en relación con la tasa promedio observada en 2010 (5,3%). La evolución del empleo mostró diferencias entre hombres y mujeres, puesto que mientras el desempleo masculino aumento de un 4,6% a un 4,8% el femenino pasó de un 6,0% a un 5,5 del 2010 al 2011.

En cuanto a grupos de edad el que mayor desempleo representa al grupo de 14 a 24 años, seguido al grupo de 25 a 44 años. Finalmente en cuanto a nivel de educación se refiere el nivel secundario es el que tiene una mayor tasa nos referimos a un 6.3%.

Cuadro 09: Tasa de desempleo urbano

TASA DE DESEMPLEO URBANO, SEGÚN PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS , 2004-2011

(Porcentaje)

Principales características / Región natural	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total	7,3	7,5	6,4	6,3	6,0	5,9	5,3	5,1
Sexo								
Hombre	6,6	7,0	5,6	5,7	5,3	5,6	4,6	4,8
Mujer	8,3	8,0	7,5	7,0	6,9	6,2	6,0	5,5
Grupo de edad								
14 a 24 años	15,2	16,1	13,8	14,7	13,5	12,8	13,0	13,0
25 a 44 años	5,3	5,1	4,8	4,2	4,3	4,2	3,5	3,3
45 a 64 años	4,1	4,6	3,3	3,3	3,2	3,3	2,7	2,3
65 y más	3,2	3,6	2,5	2,6	2,6	3,6	1,7	3,0
Nivel de educación 1/								
Primaria o menos	4,1	4,3	3,8	3,6	2,6	3,3	2,4	2,9
Secundaria	8,4	8,8	7,7	7,3	7,2	7,1	6,2	6,3
Superior	7,7	7,4	6,1	6,5	6,2	5,6	5,6	4,7

Nota técnica : Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares-ENAH- han sido actualizados teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados sobre la base de los resultados del Censo de Población del 2007, los cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país. La ENAH tiene como objetivo medir las condiciones de vida de la población y en el marco de la actualización metodológica de la estimación de la pobreza, se han mejorado los procedimientos de imputación de los valores faltantes de la encuesta.

1/ Primaria: Incluye Sin Nivel e Inicial. Secundaria: Incluye secundaria incompleta y secundaria completa. Superior: Incluye superior no universitario, superior universitario y post grado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es una variable importante para la política monetaria incluso considerada como un indicador de la situación de liquidez del sistema.

En nuestro país la tasa de interés es un indicador de la situación de liquidez del mercado y el objetivo intermedio de la política monetaria es

la oferta monetaria en soles, sin embargo, el Banco Central mantiene un seguimiento permanente de la evolución de la tasa de interés. Una menor volatilidad de la tasa de interés podría convertirse en un mejor indicador de la política monetaria.

En el análisis del mercado interbancario para el período enero 2009 a abril 2012 se observó que el comportamiento de la tasa de interés interbancaria se explica por variables tanto de oferta como de demanda.

Uno de los problemas más difíciles que atraviesa nuestra economía en estos últimos meses es el elevado costo del crédito.

El gobierno ha intentado hace varios meses reducir la tasa de interés con poco éxito. Se aduce que la tasa de interés no puede reducirse con los instrumentos de la política económica.

En los últimos meses ha continuado la tendencia a la baja de la tasa de interés real (TIPMN) y la tasa de Interés nominal activa (TAMN), ambas en moneda nacional y en el mismo periodo se observa (21.0 a 19.2), sin embargo pero todavía sigue alta como se aprecia en el cuadro siguiente:

**Cuadro 10: Tasas de Interés Promedio en Moneda Nacional de las
Empresas Bancarias, 2009 – 2012**

TASAS DE INTERÉS PROMEDIO EN MONEDA NACIONAL DE LAS EMPRESAS BANCARIAS, 2009 – 2012

Año y Mes	Tasa de Interés Activa				Tasa de Interés Pasiva						Tasa	
	Sobre- giro	Préstamos		TAMN	Cuenta Corri- ente	Depósito de Ahorro	Plazos				TIPMN	Interés Legal
		Hasta	Más de				Hasta	De 31 a	De 181 a	Más de		
		1 Año	1 Año				30 días	180 días	360 días	360 días		3/
2009	34,0	12,8	18,8	21,0	0,8	1,1	3,3	4,4	5,5	7,0	2,8	2,8
Enero	32,2	15,5	19,7	22,9	1,0	1,4	6,5	6,5	6,4	7,3	3,9	3,9
Febrero	32,9	15,4	19,8	22,9	1,0	1,5	6,6	6,5	6,5	7,3	4,1	4,1
Marzo	34,3	14,2	19,2	22,6	1,2	1,4	6,1	6,3	6,6	7,0	4,0	4,0
Abril	40,1	13,8	19,0	22,0	1,1	1,4	5,2	6,0	6,4	7,0	3,7	3,7
Mayo	34,4	13,1	18,7	20,7	1,1	1,1	3,9	5,5	6,0	7,1	3,3	3,3
Junio	42,7	12,6	18,6	20,7	1,0	1,1	3,0	5,0	5,9	7,1	3,0	3,0
Julio	42,9	12,2	18,8	20,6	0,7	1,0	2,3	4,1	5,6	7,0	2,6	2,6
Agosto	37,7	11,6	18,7	20,2	0,6	0,9	1,5	3,4	5,4	6,9	2,3	2,3
Setiembre	30,1	11,3	18,6	20,2	0,7	0,8	1,2	2,8	5,0	6,9	2,1	2,1
Octubre	23,2	11,4	18,5	19,9	0,5	1,7 0,7	1,2	2,3	4,2	6,9	1,8	1,8
Noviembre	18,9	11,3	18,2	19,8	0,5	0,7	1,2	2,0	3,9	6,7	1,7	1,7
Diciembre	38,6	11,1	17,7	19,9	0,5	0,7	1,2	1,8	3,6	6,4	1,6	1,6
2010	31,0	10,9	17,0	19,1	0,4	0,6	1,7	2,1	3,0	5,7	1,5	1,5
Enero	28,0	11,1	17,5	20,0	0,5	0,6	1,1	1,8	3,2	6,3	1,4	1,4
Febrero	24,1	11,0	17,3	19,8	0,4	0,6	1,2	1,8	2,9	6,2	1,4	1,4
Marzo	26,6	10,8	17,1	19,5	0,4	0,7	1,2	1,7	2,8	5,9	1,4	1,4
Abril	29,9	10,8	17,0	19,4	0,4	0,6	1,2	1,7	2,6	5,7	1,3	1,3
Mayo	40,0	10,7	16,9	19,2	0,4	0,6	1,4	1,7	2,5	5,6	1,3	1,3
Junio	34,3	10,8	16,8	19,1	0,4	0,6	1,6	1,8	2,5	5,5	1,4	1,4
Julio	34,3	10,8	16,8	19,1	0,4	0,6	1,6	1,8	2,5	5,5	1,4	1,4
Agosto	...	...	...	18,1	0,5	0,6	2,2	2,3	2,9	5,5	1,6	1,6
Setiembre	...	...	...	18,3	0,4	0,6	2,5	2,5	3,1	5,5	1,7	1,7
Octubre	...	...	...	18,7	0,5	0,6	2,5	2,7	3,3	5,5	1,8	1,8
Noviembre	...	...	...	18,7	0,5	0,6	2,1	2,8	3,7	5,5	1,8	1,8
Diciembre	...	...	...	18,7	0,6	0,5	2,2	2,9	3,8	5,6	1,8	1,8
2011				18,7	0,6	0,6	3,7	3,7	4,4	5,7	2,3	2,3
Enero	...	...	...	18,7	0,5	0,6	2,6	2,9	3,9	5,6	1,9	1,9
Febrero	...	...	...	18,6	0,5	0,6	2,9	2,9	4,0	5,6	2,0	2,0
Marzo	...	...	...	18,7	0,4	0,6	3,1	3,0	4,0	5,6	2,0	2,0
Abril	...	...	...	18,5	0,4	0,6	3,6	3,2	4,1	5,7	2,1	2,1

Mayo	...	...	...	18,5	0,6	0,6	4,0	3,4	4,2	5,7	2,3	2,3
Junio	...	...	...	18,6	0,7	0,5	4,3	3,6	4,3	5,7	2,5	2,5
Julio	...	...	...	18,5	0,7	0,5	4,2	3,9	4,5	5,7	2,5	2,5
Agosto	...	...	...	18,7	0,7	0,5	4,1	4,2	4,6	5,8	2,5	2,5
Setiembre	...	...	...	18,7	0,7	0,6	4,1	4,3	4,6	5,8	2,6	2,6
Octubre	...	...	...	19,0	0,7	0,6	4,1	4,3	4,7	5,7	2,6	2,6
Noviembre	...	...	...	18,8	0,7	0,6	4,0	4,2	4,7	5,6	2,6	2,6
Diciembre	...	...	...	18,9	0,7	0,6	3,9	4,1	4,7	5,6	2,5	2,5
2012	...	...	...									
Enero	...	...	...	19,0	0,7	0,6	3,8	4,0	4,7	5,5	2,5	2,5
Febrero	...	...	...	18,8	0,7	0,6	3,7	4,0	4,7	5,5	2,5	2,5
Marzo	...	...	...	19,0	0,7	0,6	3,7	3,9	4,5	5,5	2,5	2,5
Abril	...	...	...	19,2	0,6	0,6	3,7	3,9	4,4	5,5	2,4	2,4

FUENTE :
BCR

RIESGO PAÍS

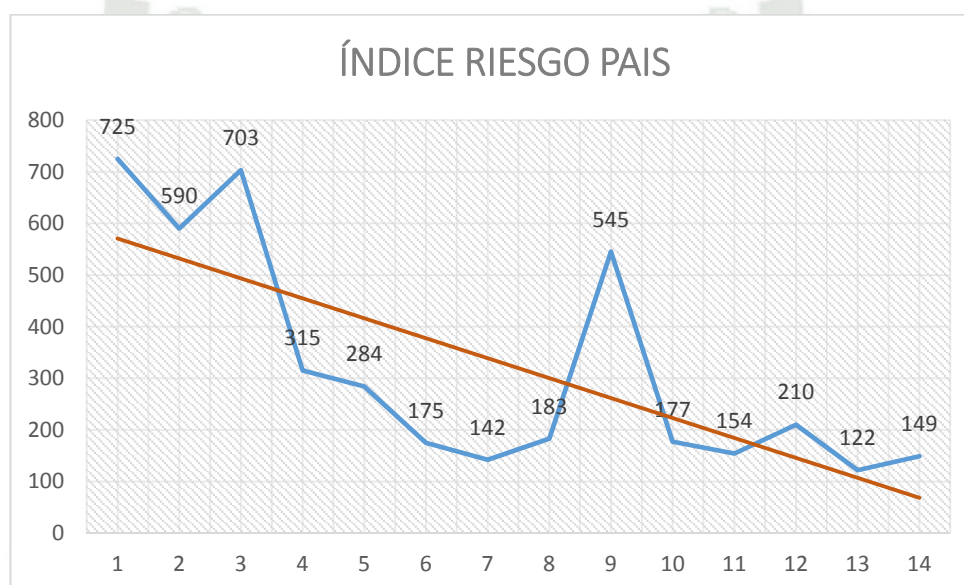
El proceso de globalización ha generado la integración económica y financiera en un solo mercado. Ha multiplicado la cantidad de factores que los inversionistas y analistas toman en cuenta para identificar mercados y proyectos rentables.

En términos técnicos y metodológicos, el indicador de riesgo país está asociado a una prima de riesgo adicional de invertir en un país y no en otro. Ello ocurre porque los inversionistas tienen que compensar con un mayor rendimiento, las menores posibilidades de recuperar al menos su inversión.

El riesgo países de vital importancia para nuestro país, ya que va aunado a parámetros de confiabilidad y transparencia sobre la emisión de deuda externa, hace que los inversores extranjeros consideren a nuestro país para incluirla dentro de su cartera de inversores.

Esta prima se expresa en puntos básicos (pbs) y se incorpora a una serie de primas que, en conjunto, da como resultado la tasa interna de retorno (TIR) de un proyecto, que es el rendimiento mínimo esperado de los inversionistas para llevar a cabo dicho proyecto. Si la percepción de riesgo de invertir en determinado país es elevada, los inversionistas exigirán un mayor retorno.

Gráfico 10: Índice Riesgo País



Por consiguiente, el valor presente de los flujos de efectivo futuros asociados a los beneficios de la ejecución del proyecto será menor. Ello implica que el volumen total de inversión inicial será bajo y, como consecuencia, el flujo esperado de capitales de largo plazo de dicho país será relativamente menor que otro con un riesgo país menor. En nuestro país desde el año 2000 ha ido disminuyendo sustancialmente; es decir de 725 puntos hoy en día está en 149 puntos. Y como podemos observar en el cuadro desde el 2012 estamos menos de 200 puntos lo cual es alentador en un país como el nuestro. El anterior nivel histórico más bajo en este indicador se registró el año 2012 con 122 puntos.

RIESGO PAÍS

RIESGO PAÍS

ÍNDICE , 2000-2013

Año	ÍNDICE
2000	725
2001	590
2002	703
2003	315
2004	284
2005	175
2006	142
2007	183
2008	545
2009	177
2010	154
2011	210
2012	122
2013	149

Fuente: BCR

Elaboración Propia

CONSTRUCCIÓN

El sector Construcción que lideró crecimiento de la economía peruana en los años 2007, 2008 y 2010, con expansiones de 16.6 ,16.5 y 17.4 por ciento, respectivamente, para el 2011 tuvo una desaceleración a 3.4%.

El sector de la construcción aportó con el 7% del PBI nacional, en el 2010, superado solamente por el sector de minería y petróleo que contribuyeron con el 26,4 % al PBI.

En los últimos años el sector construcción ha tenido un incremento significativo, por encima del crecimiento de la economía peruana. En el 2010 tuvo un crecimiento de 17.4% frente al 8.8% de crecimiento de la economía del país. Es decir este sector ha sido uno de los sectores más dinámico de la economía.

Se espera que la principal demanda de construcción provenga del sector privado, en especial para la edificación de viviendas y centros comerciales, considerando que la inversión en el sector retail será uno de los motores del crecimiento de la construcción.

Podemos observar que el número de licencias de construcción a nivel nacional para el año 2010 ha sido de 45186, siendo para viviendas unifamiliares el 66% de las mismas. En nuestra ciudad el total de licencias de construcción de viviendas unifamiliares estuvo dada por 1377 licencias. Cusco con 650 licencias, Puno con 712 y Tacna con 266. Por otro lado los créditos otorgados por el banco de materiales han sido para el 2010 de 65 millones de dólares beneficiando a 40785 habitantes. Por lo tanto queda también sustentado nuestro trabajo de investigación ya que las viviendas necesitaran puertas automáticas con lo cual nuestro mercado por el lado de la demanda queda corroborado.

Cuadro 11: Licencias para la construcción otorgadas por las municipalidades

LICENCIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN OTORGADAS POR LA
MUNICIPALIDAD POR TIPO, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2010

Departamento	Municipali- dades Informantes	Total Licencias de Cons- trucción	Licencias para la construcción					
			Terminal Terrestre	Construcción de viviendas unifamiliares	Construcción de viviendas multifamiliares	Hoteles	Restau-rantes	Otros
Total	1 759	45 186	97	29 954	6 602	494	662	7 377
Amazonas	71	243	-	156	53	3	-	31
Áncash	165	1 892	1	1 377	324	13	44	133
Apurímac	80	586	-	399	144	11	19	13
Arequipa	109	1 901	1	1 341	249	22	25	263
Ayacucho	111	741	-	625	52	11	10	43
Cajamarca	127	913	-	371	90	119	9	324
Callao 1/	6	1 515	-	115	91	2	2	1 305
Cusco	78	1 333	1	650	281	43	40	318
Huancavelica	94	420	-	333	42	-	1	44
Huánuco	76	452	65	213	70	12	7	85
Ica	43	8 805	8	7 991	576	30	40	160
Junín	123	1 500	1	857	107	19	15	501
La Libertad	83	4 321	1	2 590	462	15	61	1 192
Lambayeque	38	899	-	668	106	10	26	89
Lima	171	11 438	6	6 604	2 936	91	252	1 549
Loreto	48	488	1	271	108	10	20	78
Madre de Dios	11	202	1	122	8	7	-	64
Moquegua	20	244	-	104	45	-	6	89
Pasco	28	256	-	201	5	4	-	46
Piura	64	2 267	5	1 537	316	21	14	374
Puno	81	1 153	4	712	184	10	50	193
San Martín	77	2 979	-	2 302	338	16	15	308
Tacna	27	377	-	266	8	5	-	98
Tumbes	13	161	-	130	1	11	4	15
Ucayali	15	100	2	19	6	9	2	62

1/ Provincia Constitucional.

Fuente: INEI - Registro Nacional de Municipalidades 2010.

Inversiones en obras de rehabilitación y mejoramiento de carreteras de la red vial nacional: como la carretera Ayacucho - Abancay; carretera Chongoyape-Cochabamba-Cajamarca en los departamentos de Lambayeque y Cajamarca; carretera Quinua- San Francisco en Ayacucho; mejoramiento y construcción de la carretera Ruta 10 del tramo: Huamanchuco-Puente Pallar-Juanjuí; entre las

principales. En las obras de la red vial departamental destacan el mejoramiento de la Av. Néstor Gambetta en el Callao; el Sistema de Interconexión vial entre la Comunidades Nativas de Puerto Libre, Puerto Amistad, San Jorge de Pachitea en Pasco; la rehabilitación, mejoramiento y rehabilitación de Caminos como la Carretera Yanahuanca-Cerro de Pasco y Rehabilitación de Camino Vecinal de San Juan-San Juan de Yanac ha dinamizado el sector. Aunado a las Ventas de viviendas en torno a 20.000 unidades por año, crean un escenario interesante con altos montos de inversión.

Cuadro 12: Producto Bruto Interno por sectores productivos

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS 2001 - 2011²
(Variaciones porcentuales)

sectores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Agropecuaria 2/	0.6	6.1	3.0	-1.4	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.3	4.1
Pesca	-11.1	6.1	-10.3	30.7	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-16.4	32.9
Minería 2/	9.9	12.0	5.5	5.3	8.4	1.4	2.7	7.6	0.6	-0.1	-0.6
Manufactura	0.7	5.7	3.6	7.4	7.5	7.5	11.1	9.1	-7.2	13.6	7.3
Electricidad y agua	1.6	5.5	3.7	4.5	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.5
Construcción	-6.5	7.7	4.5	4.7	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.4
Comercio	0.9	3.3	2.4	6.2	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4	9.7	9.3
Otros servicios	-0.5	4.0	4.7	4.4	6.4	7.0	9.6	8.6	4.2	7.4	8.9
Impuestos a los productos y derechos de importación	-0.5	4.0	5.2	6.4	8.5	6.3	6.4	11.1	-1.1	10.8	8.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	0.2	5.0	4.0	5.0	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	7.4

2/ Incluye el sector silvícola.

3/ Al III trimestre 2011

Fuente: INEI y BCR.

Cuadro 13: Créditos otorgados por el banco de materiales

CRÉDITOS OTORGADOS POR EL BANCO DE MATERIALES, 1998-2010

Año	Número de Créditos	Población Beneficiada (Habitantes)	Monto Otorgado (US dólares)	Monto Otorgado (Nuevos soles)
1998	202 096	470 884	188 465 590	551404 322
1999	91507	213 211	74 659 268	252 449 498
2000	30 923	72 051	32 218 268	112 386 573
2001	28 146	65 580	52 775 117	182 608 835
2002	18 337	42 725	43 623 061	153 401261
2003	19 233	44 813	51332 390	178 781427
2004	16 767	39 067	59 332 541	195 797 384
2005	7 061	16 452	35 838 858	119 343 398
2006	21593	50 312	83 244 970	266 383 905
2007	14 794	34 470	66 510 043	212 832 139
2008	7 699	38 495	49 149 717	143 517 175
2009	11076	55 380	70 259 260	202 908 744
2010	8 157	40 785	65 727 030	184 561501

Nota: - La información de población beneficiada ha sido revisada y actualizada.

El monto en dólares ha sido calculado con el tipo de cambio promedio compra.

Fuente: Banco de Materiales.

Cuadro 14: Principales Indicadores del Sector
PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN, 2005 - 2011

Indicador	2005	2006	2007 P/	2008 E/	2009 E/	2010 E/	2011 E/
VAB Construcción							
(Variación %)	8,4	14,8	16,6	16,5	6,1	17,4	3,4
Cemento (tonelada)							
Producción	5 107 258	5 782 419	6 231 023	6 921 735	7 228 993	8 396 294	8 593 292
Despacho Total 1/	5 068 952	5 714 305	6 183 229	6 777 088	7 084 998	8 212 231	8 465 286
Despacho Local 1/	4 393 863	5 081 061	5 850 215	6 714 772	7 083 147	8 194 838	8 397 775
Exportación	675 089	633 244	333 014	62 316	1 851	17 394	67 512
Importación	39 951	44 333	100 291	221 559	173 610	325 883	404 774
Consumo Interno 2/	4 433 814	5 125 394	5 950 506	6 936 331	7 256 757	8 520 721	8 803 282
Venta Total	5 025 216	5 673 401	6 211 095	6 802 919	7 095 487	8 235 626	8 590 172
Venta Local	4 350 095	5 039 996	5 878 081	6 740 590	7 093 636	8 218 233	8 520 112
Asfalto (barril)							
Venta Interna	493 959	540 564	566 514	554 888	987 836	1 209 248	...

1/ Destinada a la construcción.

2/ A partir del 2011 se consideran las importaciones que ingresan al circuito económico.

II. FACTORES TECNOLÓGICOS

El PNUD reconoce la importancia central de la innovación tecnológica para el desarrollo económico y humano de las sociedades contemporáneas. En este sentido los avances tecnológicos de las últimas décadas han producido una verdadera revolución en los campos de la producción, la prestación de servicios, la educación, las comunicaciones y las relaciones interpersonales, así como también en la forma como se organizan y dirigen los procesos.

En nuestro país la población el acceso de información y los canales de comunicación hacen la diferencia entre las naciones, es así que la población de 6 y más años de edad que hace uso del internet es de 36%, siendo lima metropolitana el que tiene una brecha mayor en relación al resto del país; de un 53% y 28% respectivamente. La brecha se amplía si comparamos la parte urbana al rural de casi 4 veces mayor.

En relación a nuestra ciudad los hogares que acceden a internet han crecido de 0.3% de 2001 al 21% al 2011.

En relación a los hogares que tienen acceso al servicio de telefonía fija representa solo el 30% y en cuanto a Lima y el resto del país la brecha también es significativa de 56% y 18% respectivamente, ello es sustentado por el centralismo de la capital de la república.

Por lo tanto el conocimiento y dominio de las nuevas tecnologías son el factor que determina la ventaja competitiva de los países y los medios de comunicación como el teléfono y el internet son cruciales para su

desarrollo. Tal ha sido la importancia del cambio tecnológico en la transformación estructural de las economías, que más de la tercera parte del comercio mundial está conformado por bienes que no existían al finalizar la segunda guerra mundial.

Estos bienes corresponden a los campos de la electrónica, las telecomunicaciones, la informática y la biotecnología. Entonces la tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión.



Cuadro 15: Población de 6 y ms años de edad que hace uso de Internet

POBLACIÓN DE 6 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE HACE USO DEL INTERNET, SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y ÁMBITOS GEOGRÁFICOS, 2007-2011

(Porcentaje respecto del total de la población de 6 y más años de edad de cada ámbito geográfico y grupo de edad)

Grupos de edad/ Ámbitos geográficos	2007	2008	2009	2010	2011
Total	31,1	31,6	33,9	34,8	36,0
6-16 años	36,0	37,4	39,7	41,6	43,0
17-24 años	56,6	56,3	59,0	59,8	61,3
25 y más años	21,1	21,6	23,9	24,5	25,7
Lima Metropolitana 1/	45,8	46,0	50,3	50,4	53,0
6-16 años	61,1	62,5	66,7	68,8	70,4
17-24 años	74,4	71,9	77,0	76,5	79,0
25 y más años	32,6	33,0	37,4	37,1	40,0
Resto País	24,6	25,2	26,5	27,7	28,3
6-16 años	27,6	29,1	30,4	32,2	33,4
17-24 años	49,0	49,3	51,1	52,3	53,1
25 y más años	15,3	15,7	17,0	18,0	18,5
Área de residencia					
Urbana	40,1	40,2	42,8	43,5	44,9
6-16 años	50,7	51,8	54,7	56,4	58,5
17-24 años	69,3	67,7	70,2	70,4	71,8
25 y más años	27,0	27,4	30,1	30,7	32,1
Rural	7,4	8,5	9,2	9,9	10,0
6-16 años	7,7	9,6	9,9	12,0	11,9
17-24 años	21,2	23,1	25,7	26,4	26,8
25 y más años	2,9	3,1	3,6	3,5	3,9
Región natural					
Costa	39,7	39,6	42,7	43,3	45,5
6-16 años	52,6	53,3	56,9	58,6	60,9
17-24 años	67,2	66,0	69,0	69,1	72,0
25 y más años	26,9	26,8	30,0	30,5	32,5
Sierra	22,4	23,5	24,6	25,9	26,6
6-16 años	22,1	23,9	25,0	27,5	28,4
17-24 años	47,6	47,2	50,0	51,8	51,5
25 y más años	14,5	15,7	16,6	17,0	18,0
Selva	17,4	19,3	20,2	21,5	20,2
6-16 años	19,0	21,3	22,0	23,1	22,3
17-24 años	36,6	40,0	39,8	41,1	39,6
25 y más años	10,1	11,5	13,0	14,5	13,3

Nota técnica: Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO - han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007 por sexo y grupos de edad, las cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país. La ENAHO tiene como objetivo medir las condiciones de vida de la población, y en el marco de la actualización metodológica de la estimación de la pobreza, se ha mejorado los procedimientos de imputación de los valores faltantes de la encuesta.

1/ Incluye la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

III. FUERZAS COMPETITIVAS

Rivalidad entre sectores competidores

Considerando competidores que se encuentran en la ciudad de Arequipa la rivalidad no nos afecta de una manera considerable debido a que esta empresa tiene más de 20 años de experiencia siendo la primera en esta ciudad. Es un poco complicado que compitan con nuestros precios y calidad que brindamos a los clientes ya que muchas de estas nuevas empresas fueron creadas por antiguos trabajadores de la nuestra. De todas maneras tenemos que corregir nuestras deficiencias y aprovechar nuestros puntos fuertes para continuar en ese camino.

Entrada de nuevos competidores

Es un factor determinante que la capacitación en este negocio no es tan común ya que no hay muchas empresas que brinden este servicio pero también es cierto que la inversión para entrar al mismo no es excesiva.

Ha habido entrada de nuevos competidores siendo varios de ellos ex empleados de la empresa por lo que debemos seguir ofreciendo altos niveles de calidad y satisfacción para el cliente.

Poder de negociación de los proveedores

Estos últimos años han aumentado considerablemente la cantidad de proveedores sobretodo de herramientas y equipos. Si bien es cierto contamos con una cantidad apropiada para lo que son otros insumos como madera, motores y resortes se podría ver la posibilidad de hacer una reevaluación de

los mismos y seleccionar a los que nos proporcionen productos a más bajo precio pero de una alta calidad brindando un servicio ejemplar para con nuestros clientes.

Poder de negociación de los compradores

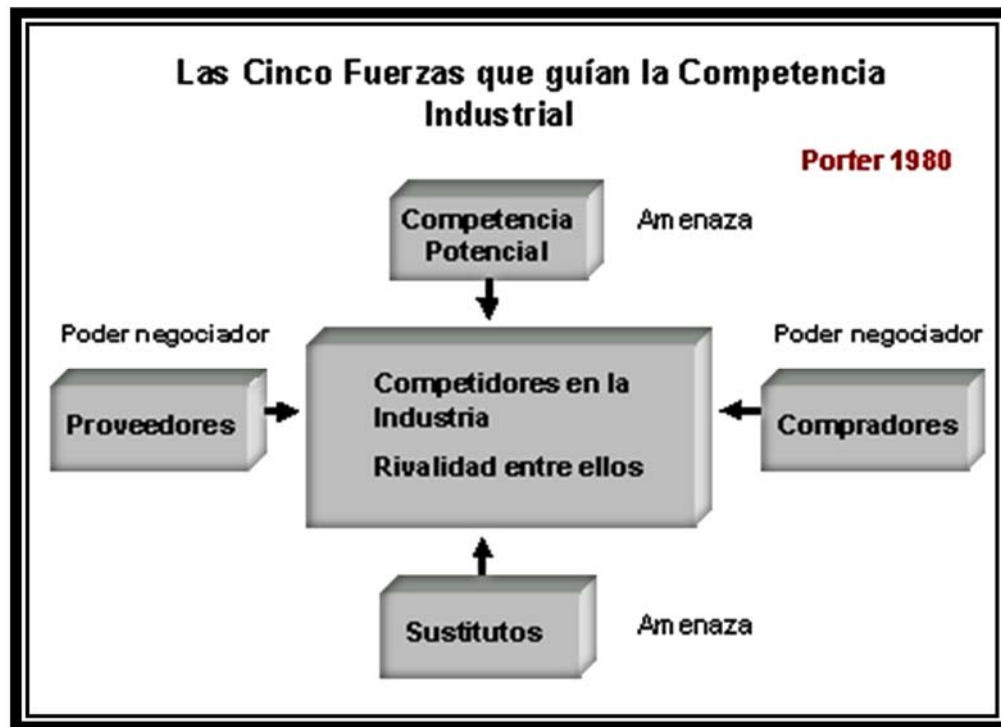
Debido al auge que está atravesando nuestra ciudad y en general todo el país cada vez es mayor la necesidad de instalación de este tipo de puertas en casas, departamentos y residenciales.

Otro factor importante es el aumento de la seguridad ciudadana, uno de los mayores problemas en nuestro país. Debido a esto cada vez más gente prefiere apretar un solo botón del control remoto y entrar a su domicilio de una manera rápida y segura sin poner en riesgo a su familia.

Amenazas de productos sustitutos

Si bien es cierto ha aumentado la aparición de motores de procedencia china a menor precio no cuentan con la calidad ni duración de los nuestros. Liftmaster, la marca americana de motores con la que trabajamos, se caracteriza por ser un producto de alta calidad y satisfacer las necesidades de seguridad de una manera impecable.

Grafico 11: Fuerzas de Porter



<http://www.deguate.com.gt/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.Ums7cPI>

yFQg

Matriz EFE

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado debido al auge de la construcción que está atravesando el país.
- Incremento en la demanda debido a la inseguridad ciudadana
- Diversificación de proveedores
- Mejora en la situación económica del país
- Incursión en otros rubros relacionados

Amenazas:

- Falta de mano de obra calificada debido a la gran demanda que tienen empresas sobretodo del ámbito minero
- Aumento en los costos de materias primas
- Presencia de productos sustitutos (marcas chinas de baja calidad pero por desconocimiento y bajo precio las adquieren).
- Aparición de nuevos competidores



Cuadro 16: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Importancia (%)	Calificación	Resultado
Oportunidades			
Crecimiento del mercado debido al auge de la construcción	15	4	0.6
Incremento en la demanda debido a la inseguridad ciudadana	8	3	0.24
Diversificación de proveedores	10	3	0.3
Mejora en la situación económica del país	12	3	0.36
Incursión en otros rubros relacionados	9	2	0.18
Amenazas			
Falta de personal calificado debido a la aparición de empresas de otros rubros (minería).	13	2	0.26
Aumento considerable en los costos de materias primas	12	2	0.24
Presencia de productos sustitutos (sistemas chinos a menor precio y baja calidad)	9	3	0.27
Aparición de nuevos competidores	11	2	0.22
Total			2.67

Elaboración propia

CAPITULO VI: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

6.1 Misión de la empresa “Puertas Automáticas La Campana”

Es muy importante contar con una misión porque esta es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Saber que actividades se están haciendo y hacia donde se quiere llegar en un corto, mediano y largo plazo.

Todos los trabajadores sin excepción deberían conocer la misión de la empresa e identificarse con ella. La misión debe ser motivadora, posible, concreta, realista, clara y comprensible.

La misión de la “Empresa la Campana” se definió así:

“Somos una empresa competitiva y organizada con más de 20 años de experiencia en la instalación y mantenimiento de puertas automáticas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio”.

- Nuestra filosofía de trabajo se basa en el respeto por el Cliente.
- Estamos convencidos que la mejor de las tecnologías o el más logrado de nuestros productos no son tales si no satisfacen las necesidades del mismo.
- Cuando presupuestamos, optimizamos nuestros costos, sin perder de vista la calidad de los productos y la inversión que realiza nuestro cliente comenzando cada jornada con el verdadero desafío de crecer.

6.2 Visión de la empresa “Puertas Automáticas La Campana”

A diferencia de la misión que contesta a la pregunta “¿Cuál es nuestra razón de ser?”, la visión nos dice “¿Qué queremos ser?”.

La “visión es una imagen del futuro que deseamos”. Es el sueño que nos guía a dónde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando lleguemos ahí.

Así mismo fomenta el compromiso y entusiasmo de todos los trabajadores en la empresa desde el gerente general hasta el último trabajador que haya ingresado a la empresa. Una visión elaborada correctamente evita que se le hagan modificaciones siguiendo una guía fiable y fomentando la seguridad general.

La visión de la empresa “Puertas Automáticas La Campana” se definiría de la siguiente manera:

“Ser reconocida como la empresa líder en el Sur del País prestando servicios de calidad y satisfacción de nuestros clientes”.

6.3 Valores Institucionales

Calidad

Debido a que somos la empresa con más años de experiencia en la Región Sur consideramos la calidad de nuestros productos y servicios un factor fundamental para la satisfacción de nuestros clientes. El

prestigio de la empresa se basa en realizar los sistemas de una manera correcta y garantizar su funcionamiento.

Responsabilidad

Antes de tomar una decisión se evaluará las posibles consecuencias de la misma. La empresa asumirá sus errores con sentido constructivo estimulando una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo.

Honestidad

Entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales.

Lealtad

Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar de los asuntos. Velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar la calidad de la educación que se imparte.

Respeto

El respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.

6.4 Matriz FODA

La matriz FODA nos va a permitir hacer un diagnóstico real de nuestra empresa o, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

El objetivo de este análisis es establecer diferentes estrategias que permitan explotar nuestras fortalezas, hacer frente a nuestras debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y tener la capacidad de hacer algo respecto a las amenazas.



Cuadro 17: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gran Experiencia con más de 20 años en la instalacion de sistemas	Falta de inversión en publicidad e investigacion de mercado
	Instalación, reparaciones y mantenimiento en ciudades del sur del país. (Puno, Ilo, Juliaca, Cuzco)	Perdida de comunicación con los clientes que ya se les dio el servicio
	Satisfacción de clientes con productos y servicios de calidad a precios competitivos	Deficiente busqueda de fuentes de financiamiento
	Continua capacitación de personal	Compra de nuevos equipos, herramientas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Crecimiento del mercado debido al auge de la construccion	F1,O3: Diversificacion de proveedores	D1,O1: Incremento de Marketing y Publicidad
Incremento de la demanda por la inseguridad ciudadana	F3,O5: Continua capacitacion de trabajadores	D3,O4: Aplicar a creditos comerciales, creditos bancarios, lineas de credito
Mayor cantidad de proveedores	F1,F3,O1: Establecer convenios con constructoras	D2,O1,O2: Creacion de una base de datos de clientes
Mejora en la situación económica del pais	F3,O2,O4: Promover campañas contra la inseguridad ciudadana	
Incurción en otros rubros relacionados		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Falta de personal calificado	F1,A1: Establecer mejores canales de reclutamiento	D1,A4: Aplicar el concepto de benchmarking y comparar con nuestra situacion actual
Aumento en los costos de materias primas	F3,O2: Compra de materiales e insumos al por mayor	D2,A3: Crear una preferencia de marca de motores americanos
Productos sustitutos (motores chinos)		D4,A4: Innovacion en tecnologia para brindar un servicio mas rapido
Aparicion de nuevos competidores		

Elaboración Propia

Estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

F1, O3: Diversificación de proveedores

F3, O5: Continua capacitación de trabajadores

F1, F3, O1: Establecer convenios con constructoras

F3, O2, O4: Promover campañas contra la inseguridad ciudadana

Estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces existen oportunidades que se consideran muy importantes pero una empresa tiene debilidades que le impiden explotar dichas oportunidades

D1, O1: Incremento de Marketing y Publicidad

D3, O4: Aplicar a créditos comerciales, créditos bancarios, líneas de crédito

D2, O1, O2: Creación de una base de datos de clientes

Estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

F1, A1: Establecer mejores canales de reclutamiento

F3, O2: Compra de materiales e insumos al por mayor

Estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Cuando una organización enfrenta muchas amenazas y debilidades tendría que luchar por sobrevivir

D1, A4: Aplicar el concepto de benchmarking y comparar con nuestra situación actual

D2, A3: Crear una preferencia de marca de motores americanos

D4, A4: Innovación en tecnología para brindar un servicio más rápido

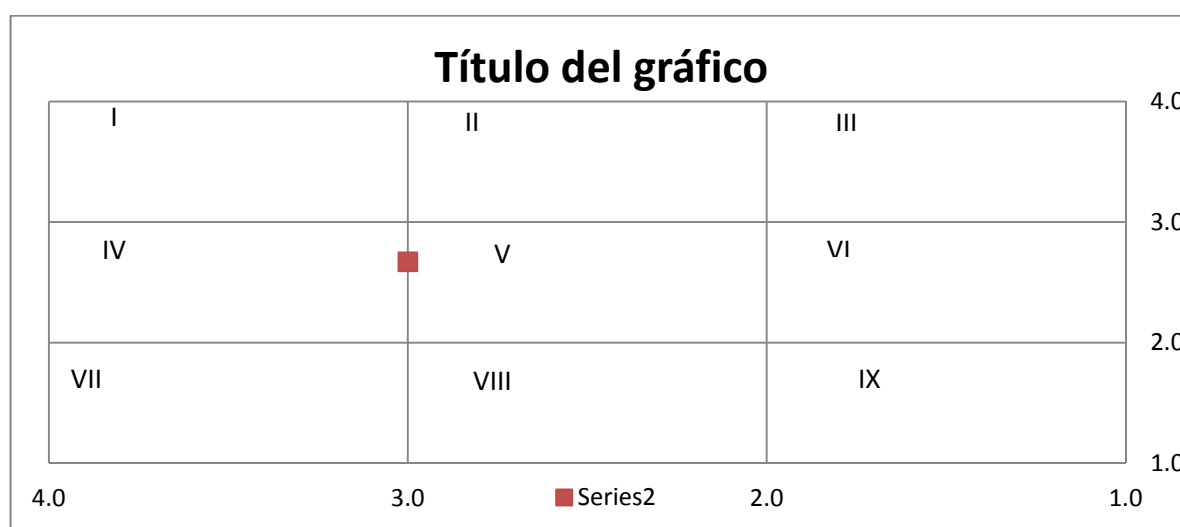
6.5 Matriz Interna- Externa (IE)

La matriz IE consta de 9 cuadrantes basado en dos dimensiones: Sobre el eje X se encuentra el puntaje de la matriz EFI cuyo resultado fue 2.95 y sobre el eje y el de la matriz EFE de 2.7

EFE: 2.95

EFI: 2.7

Gráfico 12: Matriz Interna- Externa (IE)



Elaboración Propia

Debido a que nos ubicamos en el cuadrante IV lo que significa que se debe aplicar estrategias de Crecer y Construir y se deberá desarrollar las siguientes estrategias.

Estrategias Intensivas

Penetración del mercado: La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización.

Dentro la penetración esta:

Realizar una fuerte campaña publicitaria teniendo como estrategia de marketing para su captación de clientes.

Desarrollo del mercado: Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización.

Debido a que la Empresa tiene, altas ventas, tasa de clientes, buen prestigio y altos recursos financiero esta debe expandirse de manera tal que su éxito y ventas sean mayores. En nuestro caso brindamos servicios en otras ciudades del sur del Perú pero debemos expandirnos aún más.

6.6 Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito para la empresa de puertas automáticas La Campana son los siguientes:

- Experiencia en el negocio
- Personal altamente Capacitado
- Variedad en los servicios que ofrecen
- Contar con programas sistematizados
- Tener un plan de marketing
- Buenas Relaciones con Proveedores
- Servicio al cliente (calidad servicios y productos)
- Tener precios competitivos
- Innovación en Tecnología
- Diversificación de Proveedores
- Localización Geográfica

Para realizar la matriz de perfil competitivo se han seleccionado los 4 competidores más importantes para nuestra empresa en la ciudad de Arequipa. También se consideraron los factores de éxito mencionados anteriormente como los más importantes en este negocio.

Cuadro 18: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso (%)	Empresa La Campana		Competido Carbajal		Competidor Provee Doors		Competidor ELOHIM		Competidor JLCV	
		Pond	Peso Pond	Pond	Peso Pond	Pond	Peso Pond	Pond	Peso Pond	Pond	Peso Pond
Experiencia en el negocio	12.00%	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Personal altamente Capacitado	11.00%	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
Variedad en los servicios que ofrecen	8.00%	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Contar con programas sistematizados	5.00%	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Tener un plan de marketing	10.00%	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Buenas Relaciones con Proveedores	8.00%	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Servicio al cliente (calidad servicios y productos)	12.00%	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Tener precios competitivos	12.00%	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Innovación en Tecnología	7.00%	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Diversificación de Proveedores	9.00%	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09
Localización Geográfica	6.00%	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
TOTAL	1.00		3.10		2.84		2.98		2.66		2.25

Elaboración Propia

Grafico 13: Matriz de la gran estrategia (MGE)

CUADRANTE II 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversion 6. Liquidacion	CUADRANTE I LA CAMPANA 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada
CUADRANTE III 1. Reduccion 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversion 5. Liquidacion	CUADRANTE IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas

Elaboración Propia

Una vez elaborada la Matriz de la Gran Estrategia podemos concluir que la empresa de puertas automáticas La Campana se encuentra ubicada en el cuadrante I. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes como también el no alejarse de sus ventajas competitivas establecidas.

Se implementara la penetración en el mercado a fin de buscar aumentar la participación en el mercado local, el desarrollo de mercados dentro de nuevas áreas geográficas regionales así como el desarrollo de productos en dichos mercados donde el potencial de crecimiento es alto.

Se recomienda implementar la integración horizontal ya que el sector goza de una buena situación financiera y se ubica en un sector competitivo. De esta manera se lograrán sinergias a lo largo de la cadena de valor de la industria.



Cuadro 19: Matriz Cuantitativa de Planeamiento

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO																
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO %	F1,03		F3,05		D1,01		D3,04		D2,01,02		F1,A1		F3,02		
		CA	PO	CA	PO	CA	PO	CA	PO	CA	PO	CA	PO	CA	PO	
OPORTUNIDADES																
Crecimiento del mercado debido a la construccion	15%	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
Incremento de la demanda por inseguridad ciudadana	8%	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
Mayor cantidad de proveedores	10%	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	
Mejora en la situacion economica del pais	10%	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
Incurrir en otros rubros	12%	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1	0.12	
AMENAZAS O RETOS																
Falta de personal calificado	13%	2	0.26	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13	4	0.52	1	0.13	
Aumento en los costos de materias primas	12%	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.48	
Productos sustitutos (motores chinos)	9%	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
Aparicion de nuevos competidores	11%	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	
FORTALEZAS																
Experiencia 20 años de instalacion de sistemas	17%	1	0.17	2	0.34	4	0.68	2	0.34	4	0.68	4	0.68	2	0.34	
Instalacion, mantenimiento en otras ciudades del sur	13%	1	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52	
Servicios de calidad y precios competitivos	20%	2	0.40	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	
Continua capacitacion de personal	16%	2	0.32	4	0.64	2	0.32	1	0.16	2	0.32	4	0.64	2	0.32	
DEBILIDADES																
Falta de inversion en publicidad e investigacion de mercado	10%	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
Perdida de comunicaci3n con clientes	10%	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	
Busqueda de fuentes de financiamiento	7%	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	
Compra de nuevos equipos y herramientas	7%	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	
TOTALES			4.28		5.77		6.29		5.27		5.82		5.93		5.67	

Elaboraci3n Propia

Cuadro 20: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Resumida

	Peso	F1, O3: Diversificación de proveedores	F3, O5: Continua capacitación de trabajadores	D1, O1: Incremento de Marketing y Publicidad	D3, O4: Aplicar a créditos comerciales, créditos bancarios, líneas de crédito	D2, O1, O2: Creación de una base de datos de clientes	F1, A1: Establecer mejores canales de reclutamiento	F3, O2: Compra de materiales e insumos al por mayor
Oportunidades	0.55	1.67	1.9	1.57	1.6	1.82	1.82	1.64
Amenazas	0.45	1.04	1.29	1.59	1.15	0.87	1.26	1.23
Fortalezas	0.66	1.02	1.97	2.12	1.36	2.32	2.31	1.98
Debilidades	0.34	0.55	0.61	1.01	1.16	0.81	0.54	0.82
	2	4.28	5.77	6.29	5.27	5.82	5.93	5.67

Elaboración Propia

En base a nuestro análisis se ha establecido un orden de prioridad para las siguientes estrategias de acuerdo al puntaje obtenido anteriormente.

Los puntajes obtenidos al confrontar las estrategias con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades nos manifiestan notoriamente la necesidad de:

Invertir en publicidad mediante la creación de una página web para poder dar a conocer los productos y servicios que ofrecemos.

Así mismo debido a que cada vez es más difícil encontrar personal capacitado brindar la oportunidad a alumnos de institutos reconocidos a poder realizar prácticas y trabajos en nuestra empresa.

El crear una base de datos de nuestros clientes también es un objetivo fundamental para no perder comunicación con ellos y poder brindarles servicios de mantenimiento para sus sistemas.

Incursión en otros rubros como el de cercos eléctricos y sistemas de alarmas.

Entre otras estrategias a implementar está el comprar los materiales cada vez en mayor cantidad,

Por último debemos mantener una buena relación con nuestros proveedores pero diversificarlos de igual manera con otros que excedan nuestras expectativas.

Estrategia 1

Incremento de Marketing y Publicidad

Estrategia 2

Establecer mejores canales de reclutamiento

Estrategia 3

Creación de una base de datos de clientes

Estrategia 4

Continúa capacitación de trabajadores

Estrategia 5

Compra de materiales e insumos al por mayor

Estrategia 6

Aplicar a créditos comerciales, bancarios y líneas de crédito

Estrategia 7

Diversificación de proveedores





CAPITULO VII: BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard

Una vez que hemos identificado las estrategias a implementar en este capítulo vamos a desarrollar el Balanced Scorecard. Este ante todo un sistema de gestión que permite traducir la estrategia de la organización en un sistema de medición tangible y funcional, con el fin de maximizar la creación del valor. La filosofía fundamental del sistema se basa en los siguientes elementos clave que definen la lógica de su funcionamiento y nos introducen al concepto de las perspectivas estructurales que se ilustran en el esquema:

Grafico 14: Bases de la lógica del Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración Propia)



http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Grafico 15: Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera				
Perspectiva	Estrategias	Metas	Indicadores	Acciones/Iniciativas
Financiera	Aplicar a créditos comerciales, bancarios y líneas de crédito	Incrementar nuestra inversion de capital	Calculo de los indicadores de rendimiento sobre el patrimonio y rendimiento sobre la inversion	Buscar creditos en instituciones financieras especificamente para las MYPES
		Compra de nueva maquinaria, herramientas y equipos	Medicion de la productividad de la empresa	Identificar la maquinaria y herramientas criticas para la empresa y empezar la compra paulatinamente
	Compra de materiales e insumos al por mayor	Acceder a descuentos por cantidad	Comparacion en el ahorro de compras a proveedores del año anterior	Negociacion con los proveedores para acceder a precios mas bajos
				Diagrama ABC para determinar materiales criticos

Elaboración Propia

Grafico 16: Perspectiva Cliente

Perspectiva Cliente				
Perspectiva	Estrategias	Metas	Indicadores	Acciones/Iniciativas
Cliente	Incremento de Marketing y Publicidad	Consolidar el posicionamiento en el mercado y nivel de aceptacion de clientes	Calculo de la cantidad de clientes que presentan reclamos	Promover la imagen de la campana mediante la creacion de una pagina Web.
			Elaboracion e interpretacion de encuestas para ver el nivel de satisfaccion de nuestros clientes	Conformar alianzas estrategicas con diferentes constructoras en el Sur del Pais
				Aumento en la inversion de publicidad directa como volantes, anuncios, folletos
		Incremento anual de las ventas	Calculo de los indicadores utilidad de ventas y margen neto	Comparacion anual de las ventas aplicando el plan de marketing y sin hacerlo

Elaboración Propia

Grafico 17: Perspectiva Interna

Perspectiva Interna				
Perspectiva	Estrategias	Metas	Indicadores	Acciones/Iniciativas
Interna	Creacion de una base de datos de clientes	No perder la comunicación con nuestros usuarios	Estadística en el aumento de nuestra cartera de clientes	Solicitar informacion basica del consumidor (correo electronico, direccion, telefono)
				Enviarles promociones y descuentos al correo electronico
	Diversificacion de proveedores	Contar con varios aprovisionadores en busqueda de productos de mejor calidad y bajo precio	Encuestas para evaluar el performance en la comunicación	Entrega de encuenstas en la oficina y envio de las mismas a su correo
			Reduccion en el importe monetario de compras a proveedores	Evaluacion de proveedores actuales
				Solicitar cotizaciones a nuevos proveedores

Elaboración Propia

Grafico 18: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento				
Perspectiva	Estrategias	Metas	Indicadores	Acciones/Iniciativas
Aprendizaje y Crecimiento	Continua Capacitacion de trabajadores	Establecer un programa anual de capacitacion del personal	Porcentaje de trabajadores capacitados adecuadamente	Capacitar a personal de la empresa en las distintas areas
			Evaluaciones de conocimiento despues de la capacitacion	Dar charlas de motivacion para los trabajadores
				Evaluacion de trabajadores previa capacitacion
	Establecer mejores canales de reclutamiento	Contar con personal especializado	Aumento en la cantidad de trabajadores	Ofrecer un atractivo paquete de beneficios para el trabajador (programas de salud, apoyo psicologico,
			Mejora en las evaluaciones de personal	Aumento en el sueldo
				Ofrecer linea de carrera, promociones y ascensos

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El presente plan estratégico nos permitió mejorar la competitividad de nuestra empresa en proponer un plan de marketing incentivando la inversión en publicidad, creación de una página Web y promoción en redes sociales.

Se realizó un diagnostico actual de la empresa lo que nos permitió identificar aquellos factores internos y externos fundamentales que influyen directamente en nuestro desarrollo competitivo frente a empresas del mismo rubro.

Se estableció la misión y la visión de nuestra empresa lo cual permitió que todos los trabajadores conozcan las mismas fomentando el compromiso y entusiasmo de todos los miembros de la organización desde el gerente general hasta el último trabajador de la misma.

Mediante este trabajo se definieron estrategias en base al análisis interno y externo como el establecer mejores canales de reclutamiento, creación de una base de datos de clientes y la continua capacitación de trabajadores.

Se definió un plan de acción utilizando la herramienta del Balanced Scorecard la cual considera 4 diferentes perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje.

RECOMENDACIONES

La creación de una página Web y la publicidad en redes sociales nos permitirá llegar aún más a diversas ciudades y consolidarnos como la empresa más importante en el Sur del País.

En los últimos años el sector construcción ha tenido un incremento significativo, por encima del resto en el crecimiento de la economía peruana. Debido a que nuestro negocio está ligado considerablemente a este rubro debemos estar preparados para aumentar nuestra capacidad de instalación de sistemas.

Se deben realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento del Plan, esto con el objetivo de poder controlar y tomar decisiones para la retroalimentación y mejora continua de la misma.

Generar la identificación del personal con la empresa y que todos estén familiarizados con nuestros objetivos a corto y largo plazo. También que conozcan cual es nuestra misión y visión como organización para poder cumplir nuestras metas.

BIBLIOGRAFIA

Páginas visitadas

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A_ESTRATEG_ver_alumnos.pdf

<http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>

<http://www.monografias.com/trabajos76/balanced-scorecard/balanced-scorecard.shtml>

<http://www.crecenegocios.com/ratios-financieros>

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST

http://www.geocities.ws/yennyqm2/tg/cap_iii.html

<http://www.inei.gob.pe>

Libros

Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Michael E. Porter (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores

Philip Kotler y Gary Armstrong. Marketing Décimo Cuarta Edición

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2009). El Cuadro de Mando Integral

William Wells, John Burnett, Sandra Moriarty. (Edición, 7. 2007). Publicidad Principios y Práctica

ANEXOS

Anexo 1 – DAP

DAP FABRICACION DE PUERTA DE MADERA											
Actividad		C	D	T	Símbolos						Observaciones
		u	m	min	○	□	◉	➡	D	▽	
◉	PESADO Y CONTROL						X				parte desde la recepcion de camioneta
	Descarga			30	X						2 operarios
	Pesar la madera			20	X						2 operarios para el proceso
➡	HACIA AIMACEN		15								Uso de carretilla
	Descargar madera			30	X						2 operarios para el proceso
○	Trazar madera			50	X						1 operario
○	Corte			60	X						1 operario
➡	LLEVAR PARA SECAR EN SOL		5								Uso de carretilla
D	Secado			45d					X		madera seca mejor propiedades fisicas
➡	LLEVAR A CEPILLADO		6								Uso de carretilla
○	Cepillado			30	X						1 operario
◉	Acanalado			45			X				partes laterales 1cm profundidad, 5mm grosor
○	Machimbrado			360	X						1 operario
➡	LLEVAR A PULIDO		3								
○	Pulido			90	X						utilizar lija de 60 y 80
○	Retoque	100		25	X						1 operario