

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y
FORMALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE MEJORA
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA EMPRESA SEMAPI E.I.R.L.
AREQUIPA 2014”

Tesis presentada por la Bachiller:
KARLA ALEXIS AYALA BECERRA

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERÚ

2014

DEDICATORIA

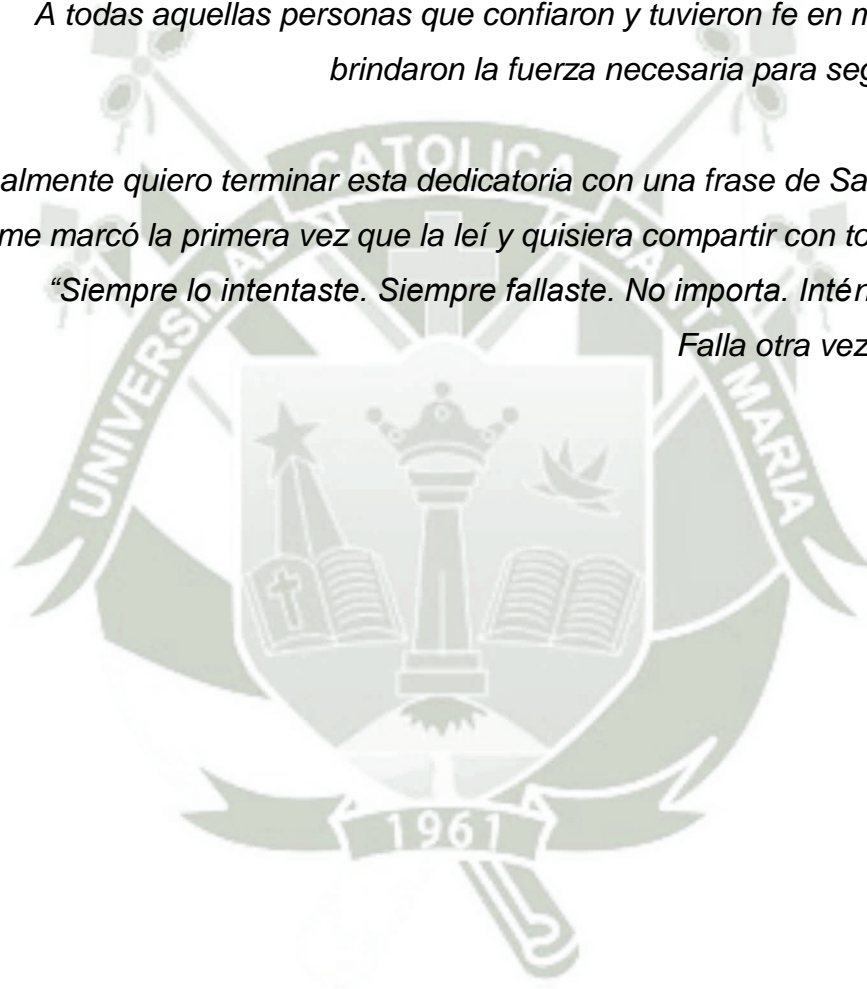
A ti Dios mío porque eres el centro de mi vida, el que guía mi camino, el que me da fuerzas para realizar mis sueños, superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mis padres por ser mi más grande admiración e inspiración, gracias por todo el apoyo y el amor incondicional que me han brindado sin importar mis aciertos y errores.

A todas aquellas personas que confiaron y tuvieron fe en mí, ya que me brindaron la fuerza necesaria para seguir adelante.

Finalmente quiero terminar esta dedicatoria con una frase de Samuel Beckett que me marcó la primera vez que la leí y quisiera compartir con todos ustedes:

*“Siempre lo intentaste. Siempre fallaste. No importa. Inténtalo otra vez.
Falla otra vez, falla mejor.”*



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada día están inmersas en un entorno donde el cambio es permanente, lo cual las empuja a mejorar su competitividad y productividad para ofrecer mejores bienes o servicios a los clientes acorde a sus necesidades.

La explosión demográfica en nuestro país trae como consecuencia que el Gobierno implemente Proyecto de Electrificación Rural, generando desarrollo y mejoras en la calidad de vida de los Pueblos más alejados. Lo que ha traído consigo que el sector Eléctrico se desarrolle rápidamente y surjan empresas especialistas en el rubro.

La empresa SEMAPI E.I.R.L. esta dedicada a la producción y distribución de Suministros Eléctricos en el Sur del País, especializándose en la fabricación de estructuras metálicas y Herrajes eléctricos, sector que está en auge por el desarrollo empresarial que experimenta la ciudad de Arequipa- Perú.

El mercado cada vez requiere mayor exigencia en los productos y servicios, y la competencia se hace más intensa y agresiva, poniendo en amenaza la sobrevivencia de las organizaciones. Para hacer frente a un mercado exigente, las organizaciones deberán adaptarse a los cambios e incrementar el grado de innovación.

En este orden de ideas, se ha realizado este trabajo, desarrollando un plan estratégico para la empresa Semapi E.I.R.L., y para el éxito de este es necesario un cambio positivo por parte del personal, desde el gerente que tendrá como misión organizar los recursos disponibles para lograr una organización exitosa, proyectada hacia el futuro, con colaboradores altamente comprometidos, efectivos, integrados como equipo, con la misión, visión y objetivos claros.

El objetivo de diseñar un Plan estratégico está orientado a mejorar los procesos organizacionales, generando una mayor rentabilidad y eficiencia para la organización, así como para cada uno de los miembros que la componen, cuya meta final es la satisfacción del cliente.

El plan estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una PYME (Pequeñas y mediana empresa) pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

Este consta de tres etapas; la primera de ellas es la formulación, la cual es una etapa de planeamiento propiamente dicha. La segunda etapa es de implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la formulación y finalmente como tercera etapa se tiene a la evaluación y control.

Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante.

El método de análisis es de tipo no experimental y cualitativo ya que no se realizará la manipulación deliberada de las variables, es decir se basará en la observación.

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis se plantea la metodología para el diseño de un Plan Estratégico en la empresa Semapi E.I.R.L., demostrando que a través de la ejecución y mantenimiento del mismo, la empresa incrementará su nivel de ingresos, y logrará satisfacer las exigencias de sus clientes.

Para realizar el planteamiento del diseño y desarrollar el Plan Estratégico en la empresa; se hizo un análisis de los factores internos y externos que involucran a la empresa, los cuales permitieron identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y tendencias que se presentan en el segmento de mercado al cual pertenece la empresa.

Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se centran en fortalecer los recursos existentes en la empresa, como ventaja competitiva y punto de diferenciación versus sus principales competidores, y así obtener un crecimiento en forma innovadora, sostenible y rentable.

Por medio de herramientas de análisis se identificó los factores más influyentes en el desarrollo de la empresa, a partir de los cuales se obtuvieron los indicadores de gestión, con ellos se logrará monitorear el comportamiento actual de la empresa y el logro de los objetivos una vez hecha la implementación de las estrategias.

Se realizó un análisis costo beneficio, para validar la viabilidad de la implementación de las estrategias, que dio un resultado positivo para la implementación destacando los beneficios cuantitativos que cualitativos que se obtendría.

Finalmente, se estableció un plan de tiempo, recursos, actividades y responsables para llevar a cabo la etapa de la implementación, la cual deberá ser constantemente monitoreada y controlada para lograr su eficiencia.

ABSTRACT

The present investigation intends to propound the methodology for the design of a Strategic Plan for SEMAPI EIRL which is oriented metal mechanical and electrical sector. Proving that through the implementation and maintenance of the process, the company will increase the income level, and will satisfy the demands of its customers.

In order to make the approach to the design and development of the Strategic Plan in the company, an analysis of internal and external factors that involves the company was made, this helped identifying the main opportunities, threats, strengths, weaknesses and trends are presented in the market segment to which the company belongs.

The strategies proposed in the strategic planning are focused on strengthening existing resources within the company, as a competitive advantage and a point of differentiation against its main competitors, and then get a growth in innovative, sustainable and profitable way.

The most influential factors in the development of the company were identified through the analysis of important tools that allowed obtaining the management indicators which will be accomplished, these indicators will let us monitor the current behavior of the company and the achieving of the objectives once the implementation of the strategies is made.

A cost benefit analysis was performed in order to validate the feasibility of implementing strategies; it gave us a positive result for deployment, highlighting the quantitative and qualitative benefits that the company would get.

Finally, a plan of time, resources, activities and responsibilities are established to carry out the implementation stage which must be constantly monitored and controlled to ensure their efficiency.

INDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Descripción del Problema.....	2
1.1.2. Justificación del Problema.....	3
1.1.3. Tipo del Problema de Investigación	4
1.1.4. Campo, Área y Línea	5
1.1.5. Interrogantes Básicas.....	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación	6
1.4. Hipótesis	8
1.5. Variables e indicadores.....	8
1.6. Alcances	9
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?.....	9
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	9
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	9
1.7. Planteamiento operacional.....	9
1.7.1. Técnicas.....	9
1.7.2. Instrumentos.....	10
1.7.2.1. Entrevista	10
1.7.2.2. Cuestionario.....	11
1.7.2.3. Observación.....	12
1.7.3. Población.....	12
1.7.4. Estrategia	12
1.7.5. Contacto con la zona de estudio	13
1.7.6. Toma de datos	13
1.7.7. Análisis y procesamiento de Datos	13
1.7.8. Criterios para el manejo de resultados.....	14
1.8. Cronograma de trabajo	15

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Electrificación.....	17
2.2. Electrificación rural.....	17

2.3.	Ley n 28749: ley ley general general de electrificación rural.....	17
2.4.	Optimización	18
2.5.	Competencia.....	19
2.6.	Competitividad	19
2.7.	Mercado.....	20
2.8.	Mercado objetivo.....	20
2.9.	Planeamiento estratégico.....	21
2.10.	Herrajes eléctricos	23
2.11.	Estructura metálica	24
2.12.	Diseño de la estructura organizacional.....	24
2.13.	Plan de producción	25
2.14.	Control de inventarios.....	26
2.15.	Seguridad industrial.....	27
2.16.	Capacidad instalada	27
2.17.	Ventaja competitiva	28
2.18.	Calidad	29

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1.	La empresa	31
3.1.1.	Descripción General del Rubro de la Empresa	31
3.1.2.	Actividad Principal	32
3.1.3.	Reseña Histórica	32
3.1.4.	Tipo De Organización.....	33
3.1.5.	Fines De La Organización.....	34
3.1.5.1.	Política	34
3.1.5.2.	Misión	34
3.1.5.3.	Visión	35
3.1.5.4.	Valores.....	35
3.1.6.	Organización	35
3.1.7.	Órganos De Dirección Y Control De La Empresa	37
3.1.7.1.	Gerencia General.....	37
3.1.7.2.	Gerencia Administrativa	40
3.1.7.3.	Departamento de compras	43
3.1.7.4.	Departamento de Producción	46
3.1.7.5.	Departamento de Contabilidad	49
3.1.7.6.	Departamento Comercial	52

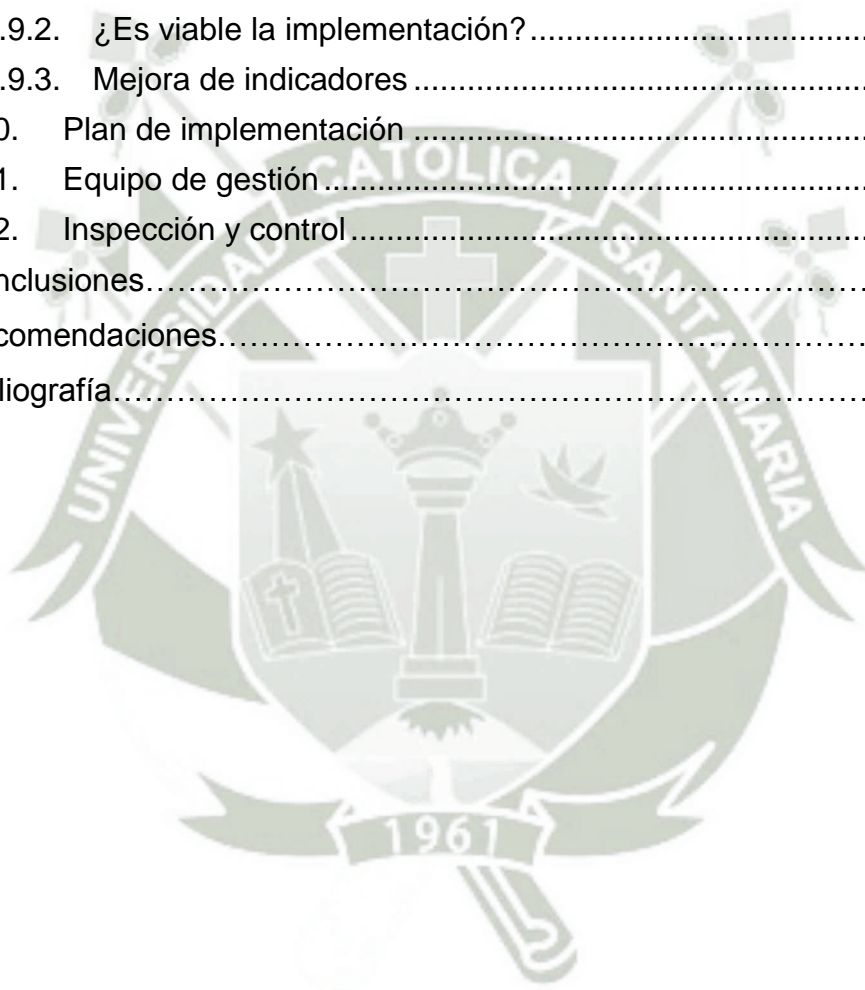
3.1.7.7.	Departamento de Recursos Humanos.....	55
3.1.8.	Distribución Del Personal Por Órganos De Control.....	58
3.1.8.1.	Gerencia General.....	58
3.1.8.2.	Departamento De Administración	58
3.1.8.3.	Departamento de Compras y abastecimientos	58
3.1.8.4.	Departamento De Producción.....	58
3.1.8.5.	Departamento Comercial	58
3.1.8.6.	Departamento De Contabilidad.....	59
3.1.8.7.	Departamento de Recursos Humanos.....	59
3.1.9.	Instalaciones y Equipos.....	60
3.1.9.1.	Equipos.....	60
3.1.9.2.	Instalaciones.....	61
3.1.10.	Análisis de puestos	62
3.1.10.1.	Análisis de Puesto del Gerente General.....	63
3.1.10.2.	Análisis de Puesto de Gerente Administrativo.....	68
3.1.10.3.	Análisis de Puesto de Jefe de Compras y Abastecimiento.....	73
3.1.10.4.	Análisis de Puesto de Almacenero	78
3.1.10.5.	Análisis de Puesto de Jefe de Producción.....	82
3.1.10.6.	Análisis de Puesto de Supervisor de Producción	88
3.1.10.7.	Análisis de Puesto Jefe de Contabilidad.....	92
3.1.10.8.	Análisis de Puesto Jefe Comercial	96
3.1.10.9.	Jefe de Recursos Humanos	100
3.1.10.10.	Resultados del Análisis de puestos	106
3.2.	Análisis de de compensación para el trabajador.....	107
3.3.	Análisis de nivel de ventas anual a lo largo del tiempo.....	108
3.4.	Análisis de la administración.....	116
3.4.1.	Análisis de procesos	116
3.4.1.1.	Análisis de Procesos del Cliente.....	117
3.4.1.2.	Análisis de Procesos del Área Comercial	118
3.4.1.3.	Análisis de Procesos del Área de Producción	119
3.4.1.4.	Análisis de Procesos del Área de Almacén	120
3.4.1.5.	Análisis de Procesos del Área de Compras y Abastecimien.....	121
3.4.1.6.	Análisis de Procesos del Área de Contabilidad	122
3.4.1.7.	Análisis de Procesos del Área Comercial	123
3.4.2.	Resultados del Análisis del proceso de venta	124
3.5.	Análisis de las fuerzas de porter	125

3.5.1.	Amenaza del ingreso de nuevos participantes	126
3.5.1.1.	Promotores Eléctricos S.A.	126
3.5.1.2.	Aban import & Export s.a.	128
3.5.1.3.	Valoración de amenaza del ingreso de nuevo participantes.	130
3.5.2.	Poder de negociación de los proveedores	131
3.5.2.1.	Proveedor de Suministros Eléctricos: Aban Import & E.....	132
3.5.2.2.	Proveedor de Suministros Eléctrico COFECO.....	134
3.5.2.3.	Proveedor de Materia Prima Lima: TUBISA S.A.C.	136
3.5.2.4.	Proveedor de Materia Prima Arequipa: A. Comerciales	138
3.5.2.5.	Proveedor de Materia Prima Arequipa: INDURA	140
3.5.2.6.	Valoración Poder de negociación de los proveedores	142
3.5.3.	Poder de negociación de los compradores o clientes	143
3.5.3.1.	Cliente Arequipa: SOCIEDAD ELÉCTRICA	144
3.5.3.2.	Cliente Arequipa: AID INGENIEROS E.I.R.L.	146
3.5.3.3.	Cliente Arequipa: GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA .	147
3.5.3.4.	Cliente Tacna: ELECTROSUR S.A.....	149
3.5.3.5.	Cliente Arequipa: JAEM INGESER E.I.R.L.	151
3.5.3.6.	Valoración Poder de negociación de los compradores	152
3.5.4.	Amenaza de productos sustitutos	155
3.5.4.1.	Valoración Amenaza de productos sustitutos	157
3.5.5.	Rivalidad entre los competidores	159
3.5.5.1.	Valoración Rivalidad entre los competidores	165
3.5.6.	Resultado de análisis de Porter.....	168
3.6.	Análisis de factores mediante pareto	169

CAPITULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.	Propósito.....	175
4.2.	Objetivos	175
4.3.	Indicadores	175
4.4.	Indicadores actuales	177
4.5.	Indicadores propuestos.....	178
4.6.	Optimización de indicadores	179
4.7.	Análisis foda.....	180
4.7.1.	Análisis Externo de la empresa	182
4.7.1.1.	Matriz EFE	182
4.7.2.	Análisis Interno de la empresa	197

4.7.2.1. MATRIZ EFI.....	197
4.7.3. Matriz IE	216
4.8. Mapa de estrategias	219
4.8.1. Perspectiva financiera	220
4.8.2. Perspectiva Cliente	221
4.8.3. Perspectiva Interna	222
4.8.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.....	225
4.9. Análisis de costo- beneficio.....	227
4.9.1. Ganancia Proyectada.....	235
4.9.2. ¿Es viable la implementación?.....	240
4.9.3. Mejora de indicadores	240
4.10. Plan de implementación	242
4.11. Equipo de gestión.....	251
4.12. Inspección y control.....	251
5. Conclusiones.....	255
6. Recomendaciones.....	258
7. Bibliografía.....	260



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores	8
Cuadro 3.1 Equipos de la Empresa	60
Cuadro 3.2. Instalaciones de la Empresa	61
Cuadro 3.3. Análisis del Puesto del Gerente General.....	67
Cuadro 3.4. Análisis de Puesto de Gerente Administrativo.....	72
Cuadro 3.5. Análisis de Puesto de Jefe de Compras y Abastecimiento.....	77
Cuadro 3.6. Análisis de Puesto de Almacenero	81
Cuadro 3.7. A. Análisis de Puesto de Jefe de Producción	86
Cuadro 3.7. B. Análisis de Puesto de Jefe de Producción	87
Cuadro 3.8. Análisis de Puesto de Supervisor Producción	91
Cuadro 3.9. Análisis de Jefe de Contabilidad	95
Cuadro 3.10. Análisis de Puesto de Jefe Comercial	99
Cuadro 3.11. A. Análisis de Jefe de Recursos Humanos.....	104
Cuadro 3.11. B. Análisis de Jefe de Recursos Humanos.....	105
Cuadro 3.12. Análisis de Nivel de ventas.....	109
Cuadro 3.13. Clientes Año 2013	111
Cuadro 3.14. Análisis de Procesos de los Clientes.....	117
Cuadro 3.15. Análisis de Procesos del Área Comercial.....	118
Cuadro 3.16. Análisis de Procesos del Área de Producción	119
Cuadro 3.17. Análisis de Procesos del Área de Almacén	120
Cuadro 3.18. Análisis de Procesos del Área de Compras y Abastecimientos	121
Cuadro 3.19. Análisis de Procesos del Área de Contabilidad	122
Cuadro 3.20. Análisis de Procesos del Área de Comercial.....	123
Cuadro 3.21. Amenaza de ingreso de nuevos participantes.....	127
Cuadro 3.22. Amenaza de ingreso de nuevos participantes.....	129
Cuadro 3.23. Valoración de la Amenaza de ingreso de nuevos participantes	130
Cuadro 3.24. Poder de negociación de los proveedores	133
Cuadro 3.25. Poder de negociación de los proveedores	135
Cuadro 3.26. Poder de Negociación de los Proveedores	137
Cuadro 3.27. Poder de negociación de los proveedores	139
Cuadro 3.28. Poder de negociación de los proveedores	141
Cuadro 3.29. Valoración de el Poder de negociación de Proveedores	142
Cuadro 3.30. Poder de negociación de los compradores o Clientes	145
Cuadro 3.31. Poder de Negociación de los compradores o clientes.....	146

Cuadro 4.20. Estrategias de la Perspectiva Interna.....	223
Cuadro 4.21. Estrategias de la Perspectiva Interna.....	224
Cuadro 4.22. Estrategias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	225
Cuadro 4.23. Estrategias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	226
Cuadro 4.24. Costo global por estrategia.....	228
Cuadro 4.25. Costo Beneficio de las Estrategias.....	230
Cuadro 4.26. Costo generado por una inadecuada gestión de procesos	236
Cuadro 4.27. Costos de merma proyectada para un periodo de 3 años.....	238
Cuadro 4.28. Proyección de ingresos sin la implementación del Plan Estratégico	239
Cuadro 4.29. Proyección de ingresos con la implementación del Plan Estratégico	239
Cuadro 4.30. Mejora de Indicadores.....	241
Cuadro 4.31. Plan de Implementación estrategia perspectiva financiera.....	243
Cuadro 4.32. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente	244
Cuadro 4.33. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente	245
Cuadro 4.34. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente	246
Cuadro 4.35. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente	247
Cuadro 4.36. Plan de Implementación estrategia perspectiva interna	248
Cuadro 4.37. Plan de Implementación estrategia perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	249
Cuadro 4.38. Plan de Implementación estrategia perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	250

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 3.1. Gráfico de Análisis de Ventas.....	109
Gráfico 3.2.: Factores Mediante Grafico de Pareto.....	172
Grafico 4.1. Factores Matriz EFE.....	196
Grafico 4.2. Factores Matriz EFI.....	215
Gráfico 4.3. Proyección de Costos por inadecuada Gestión.....	237



INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1.1. Cronograma de Trabajo	15
Esquema 3.1.: Organigrama General de la Empresa	36
Esquema 3.2. Diagrama de Ishikawa resultado de análisis de puestos.....	106
Esquema 3.3 A: Diagrama de Flujo Proceso de Venta	113
Esquema 3.3 B: Diagrama de Flujo Proceso de Venta	114
Esquema 3.3 C: Diagrama de Flujo Proceso de Venta.....	115
Esquema 3.5. Diagrama de Ishikawa del proceso de venta	124
Esquema 3.6. Diagrama de Ishikawa del análisis Porter	168
Esquema 4.1. Mapa de Estrategias	219





CAPITULO I

GENERALIDADES

“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACION DE LA EMPRESA SEMAPI E.I.R.L. AREQUIPA 2014”

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del Problema

La explosión demográfica en nuestro país trae como consecuencia que el Gobierno implemente Proyecto de Electrificación Rural, generando desarrollo y mejoras en la calidad de vida de los Pueblos más alejados. Lo que ha traído consigo que el sector Eléctrico se desarrolle rápidamente y surjan empresas especialistas en el rubro.

La empresa SEMAPI E.I.R.L. esta dedicada a la producción y distribución de Suministros Eléctricos en el Sur del País, especializándose en la fabricación de estructuras metálicas y Herrajes eléctricos, sector que está en auge por la Minería y desarrollo poblacional.

Si bien la empresa tiene más 25 de años de experiencia en el rubro, en los últimos años su crecimiento es notable por la diversificación de sus actividades y se encuentra en la búsqueda constante de mejorar, optimizando los recursos con los cuales cuenta.

Las deficiencias en su Estructura Organizacional, Plan de Producción, Sistema de ventas, Control de inventarios, Programas de seguridad Industrial y Capacitación del Personal no le permite abarcar su capacidad total como exige la

ascendente demanda que tiene el Sector Ferretero Eléctrico y Minero.

1.1.2. **Justificación del Problema**

El servicio básico de electricidad, en condiciones confiables y sostenibles, genera mejoras notables en la calidad de vida de la población. Sin embargo, debido a que aún existe una brecha en los niveles de cobertura y una reducida calidad del servicio eléctrico que se brinda en las áreas rurales, se requiere la ejecución de proyectos de electrificación realizados por entidades o empresas ccesionarias que utilicen suministros de calidad y que además cumplan con la normatividad relacionada con la electrificación urbana y rural.

La ejecución de Proyectos de inversión pública o privada tiene la exigencia de cumplir con los análisis necesarios, y documentación sustentatoria suficiente, que garantice las condiciones mínimas de sostenibilidad de los servicios. Para lo cual las empresas fabricantes de suministros eléctricos deben estar en la búsqueda constante de mejorar su desempeño; optimizando todos los recursos que tienen a su alcance y cumpliendo con la rígida normatividad existente.

La presente investigación tiene como propósito Hacer un análisis, diagnóstico de la situación actual e implementar un plan estratégico viable le permitirá ofrecer un óptimo servicio en todos sus niveles, lo cual hará que la empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo. Para lo cual es necesario determinar estrategias que logren llevar a la empresa a tener un óptimo desarrollo, en sus actividades; ya

que cuenta con la capacidad para satisfacer las necesidades y requerimientos que exige el rubro Eléctrico y Minero.

1.1.3. Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL, debido a que se realizará sin la manipulación deliberada de variables. Se basará fundamentalmente en la observación con un posterior análisis. Cabe resaltar que en este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, serán observados en su ambiente natural.

La investigación tendrá características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, debido a que en su etapa inicial se hará una descripción de la realidad del objeto de investigación; resaltando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, además de un detalle completo de las actividades, objetos, procesos y personas involucrados. La meta de este tipo de análisis no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Posterior al diagnóstico del problema se hará un análisis de carácter EXPLICATIVO con el que se lograra conocer el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), con el posterior planteamiento de pruebas de hipótesis.

Los resultados y conclusiones permitirán proponer un planeamiento estratégico de gestión que permita en la empresa la optimización en todos sus niveles.

1.1.4. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Empresarial.

Área : Gerencia Estratégica

Línea : Optimización.

1.1.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual de empresa?
- ¿Cuál es la competencia directa e indirecta?
- ¿Cuáles son las variables que influyen sobre las decisiones estratégicas de la empresa?
- ¿Cuáles serán las estrategias a tomar en cuenta para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son beneficios que obtendrá la empresa con la implementación de las estrategias?
- ¿Invertir en capacitación al personal, será beneficioso?
- ¿Por qué no se incrementan las ventas?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

“Analizar y diagnosticar la situación actual de La Empresa a fin de desarrollar un modelo viable de Planeamiento Estratégico Integral, que permita una ventaja competitiva para SEMAPI E.I.R.L.”.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis y diagnóstico interno de la empresa para conocer la situación actual.
- Análisis situacional externo o del Macro Ambiente para conocer la competencia directa e indirecta y otros factores que influyan.
- Analizar el nivel de ventas y servicios de La Empresa
- Proponer un planeamiento estratégico integral para La Empresa, que permita una ventaja competitiva.
- Analizar los indicadores de gestión que permitirán monitorear el resultado de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos deseados.
- Analizar el costo – beneficio de la Propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El estudio dotará de herramientas y estrategias básicas para que la empresa gestione correctamente las oportunidades que se le presenten y alcance su objetivo final de la forma más eficiente y eficaz posible, mediante la integración y colaboración de las distintas áreas de La Empresa. El enfoque final contemplará todo el proceso logístico, comercial, productivo y económico desde la perspectiva estratégica de la empresa y las necesidades del mercado creciente.

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

Fuentes primarias: Data de La Empresa, Software de la empresa, Observación directa, Entrevistas y Cuestionarios.

Fuentes secundarias: Documentos bibliográficos, Datos de gestión del sector comercio a nivel Nacional, la normatividad, ley peruana, experiencias exitosas, errores establecidos.

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



1.4. HIPÓTESIS

En la situación en la que se encuentra Semapi E.I.R.L.; Es posible que la implementación de un Plan Estratégico contribuya a mejorar su gestión, logrando una optimización integral y ventaja competitiva que asegure la satisfacción en el Mercado Objetivo asegurando que sea sostenible en el tiempo.

1.5. VARIABLES E INDICADORES

A continuación se presentan los indicadores:

Cuadro 1.1. Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable Independiente "Planeamiento estratégico"	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas consideradas competencia directa. • Empresas consideradas competencia indirecta.
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado objetivo. • Nuevos Mercados
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Invertir en nueva maquinaria
	Nivel de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de ingresos por Suministros que solo se distribuyen. • Índice de ingresos por fabricaciones.
	Estrategia de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Locales • Proveedores nivel Nacional • Índice y porcentaje de compras
	Leyes, Normatividad y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad sobre la calidad exigible para la fabricación de suministros eléctricos. • Legislación Laboral
Variable Dependiente "Ventaja competitiva de la empresa"	Nivel de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas anuales. • Servicios anuales
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • En los servicios • Satisfacción del cliente.
	Participación del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los clientes actuales. • Nuevos Clientes.

Fuente: Elaboración Propia

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Realizar un Análisis, Diagnostico de la situación actual de La Empresa SEMAPI E.I.R.L. Consecutivamente desarrollar un Plan estratégico que logre una ventaja competitiva la cual asegure el incremento en: el nivel de ventas, productividad y posicionamiento de la empresa en el Mercado Objetivo.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En la empresa SEMAPI E.I.R.L., posee dos locales. La fábrica se encuentra ubicada en el distrito de Cerro Colorado, las oficinas administrativas y de ventas están ubicadas en Yanahuara en la ciudad de Arequipa.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

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

1.7. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.7.1. Técnicas

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil

para asegurar una investigación que alcance los objetivos ya planteados.

Es así, que para tener una visión más concreta del funcionamiento de los instrumentos para la recolección de datos, estos serán explicados brevemente.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. **Entrevista**

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas previamente formuladas. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales de la empresa, usuarios potenciales propuestos o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. Se harán entrevistas al personal en forma individual o en grupal.

La entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

1.7.2.2. Cuestionario

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

Pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del sistema. Cuando se llevan a cabo largos estudios en varios departamentos, se puede distribuir los cuestionarios a todas las personas apropiadas para recabar hechos en relación al sistema. En mayor parte de los casos, el analista no verá a los que responde; no obstante, también esto es una ventaja porque aplican muchas entrevista ayuda a asegurar que el interpelado cuenta con mayor anonimato y puedan darse respuestas más honesta (y menos respuestas pre hechas o estereotipadas). También las preguntas estandarizadas pueden proporcionar datos más confiables.

Cuestionario Cerrado

Este cuestionario limitará las respuestas posibles del interrogado. Con este formato se pretende obtener información sobre el problema planteado, forzando a los involucrados para que formen su opinión sobre los aspectos importantes del tema en mención.

1.7.2.3. Observación

Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y porque se hace.

1.7.3. Población

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

1.7.4. Estrategia

Son conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

1.7.5. Contacto con la zona de estudio

- Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (cuestionarios, entrevistas, observación).
- Coordinar con los miembros de La Empresa para la observación, realización de los cuestionarios y toma de datos.
- Observación y toma de datos, después de la implementación del Plan Estratégico.

1.7.6. Toma de datos

- Se va a realizar un diagnóstico de las distintas áreas de la empresa de acuerdo a las características de investigación. La recolección deberá ser integral profundizando en el objetivo a investigar.
- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la empresa y la investigadora.
- Estos datos serán clasificados por fecha y por población.
- La toma de datos en este tipo de investigación se dará sin condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, serán observados en su ambiente natural.

1.7.7. Análisis y procesamiento de Datos

Primero se obtendrán datos aislados, que son resultado de la aplicación de los instrumentos de las técnicas seleccionadas para la gestión de datos.

Posteriormente, al integrar los datos siguiendo los cruces indicados por los objetivos, los convertimos en conjuntos de datos trabajados que establecen ciertas relaciones, a los cuales llamamos informaciones, que se presentaran en forma de figuras, cuadros , gráficos, esquemas, diagramas, resúmenes, entre otros.

Las apreciaciones resultantes del análisis que tiene directa relación con cada objetivo, se usaran como premisa para contrastarla, y del resultado se obtendrá una conclusión parcial. Así, se obtendrá tantas conclusiones como sub hipótesis hayamos planteado.

Las apreciaciones y conclusiones dan base para formular cada parte de la propuesta de solución al problema que dio inicio a la investigación, lo que generalmente se pide indicar como una forma de análisis de la información.

1.7.8. Criterios para el manejo de resultados

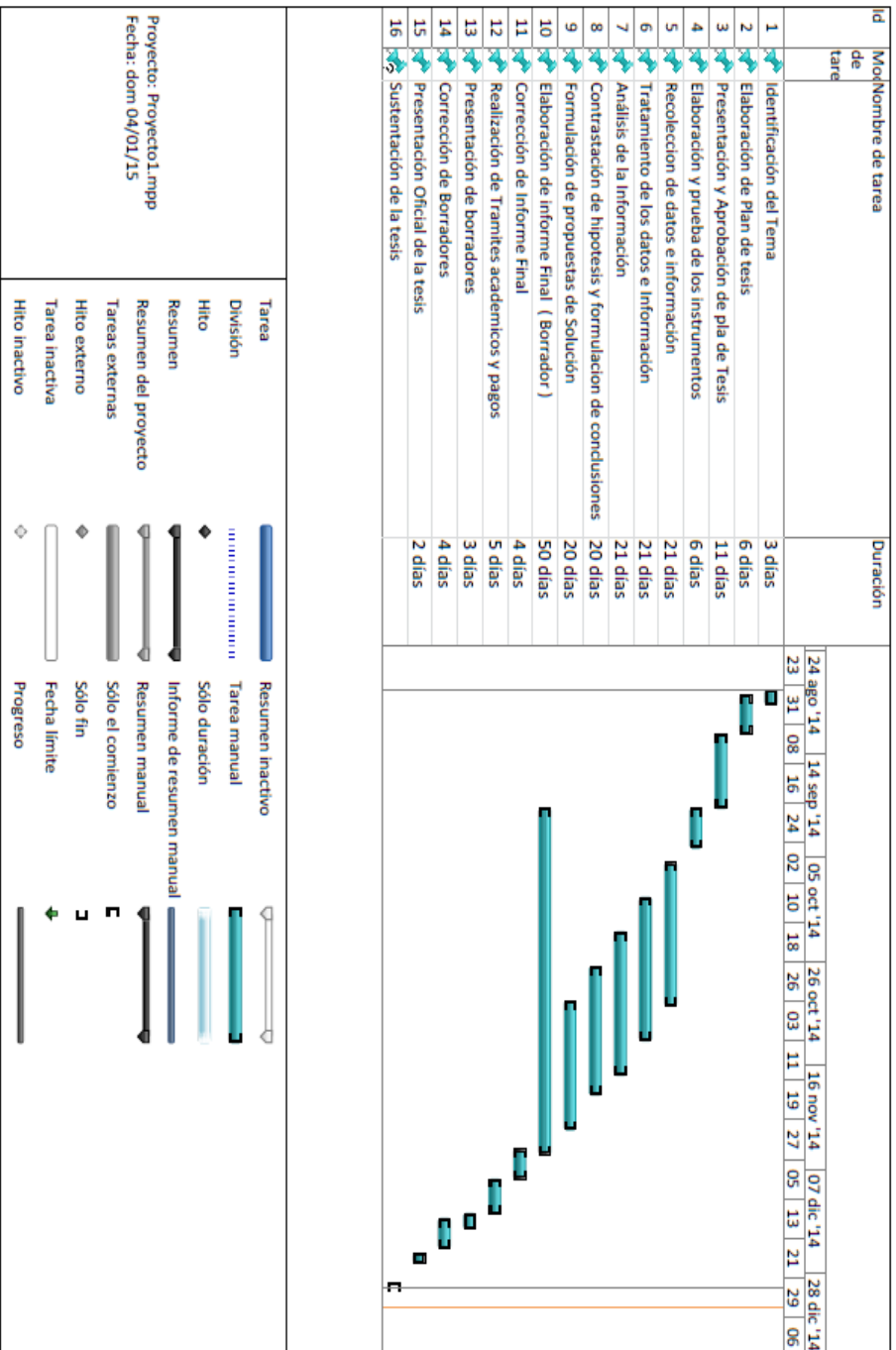
Los resultados obtenidos serán fundamentales para su posterior análisis, es por eso que estos deberán ser tomados con precisión y llevados a análisis utilizando métodos que permitan vislumbrar la situación actual y en consecuencia poder generar un planeamiento estratégico que cumpla con los objetivos propios de la empresa.

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


1.8.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Esquema 1.1. Cronograma de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ELECTRIFICACIÓN

La electrificación consiste en el proceso de implementación del uso de la energía eléctrica como recurso energético. No sólo es un proceso técnico, sino un verdadero cambio social de implicaciones extraordinarias, comenzando por el alumbrado y siguiendo por todo tipo de procesos industriales como motores eléctricos, metalurgia, refrigeración, comunicaciones.

“El socialismo es la suma de la electrificación y el poder de los soviets”
(Vladimir Ilich Lenin, 1917)

2.2. ELECTRIFICACIÓN RURAL

La electrificación rural consiste en la acción de brindar el servicio de suministro de energía eléctrica a las áreas rurales, localidades aisladas y aquellas que se encuentran en las zonas fronterizas del país que carecen de electricidad. Su fin es mejorar la calidad de vida y fomentar el trabajo de los habitantes de la localidad, facilitar su asentamiento y brindar medios aptos para que productores e industriales puedan desarrollar, de la mejor manera y con la tecnología más avanzada, las labores agropecuarias y las actividades industriales de proceso de productos primarios. ¹

2.3. LEY N 28749: Ley Ley General General De Electrificación Rural

Dicha ley tiene como objetivo establecer el marco normativo para la promoción y el desarrollo eficiente y sostenible de la electrificación de zonas rurales, localidades aisladas y de frontera. ²

¹ Bonifaz, J., Urrunaga, R. y Aguirre J. (2013). *Beneficios sociales de la electrificación rural. Metodologías y estimaciones*. Perú, Lima.

² Ley N° 28749: Ley General de la Electrificación Rural. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 3 de mayo de 2007

Los Objetivos principales que busca esta ley son: Promover el desarrollo eficiente y sostenible de la electrificación de zonas rurales, zonas aisladas y de frontera del país y contribuir al desarrollo socioeconómico, combatir la pobreza y desincentivar la migración del campo a la ciudad.

Esta ley confiere a la DGER/MEM la calidad de organismo nacional competente en materia de electrificación rural, para lo cual este debe coordinar con los gobiernos regionales y locales, empresas concesionarias de distribución eléctrica y de electrificación rural y demás entidades y programas del Gobierno Nacional que se relacionen con la ejecución de obras de electrificación rural y su administración, operación o mantenimiento.

También la Ley y el Reglamento promocionan la participación de la inversión privada en proyectos de electrificación rural considerados en el Plan Nacional de Electrificación Rural, cuya ejecución sería financiada por el privado y subsidiada en parte por el Estado.

2.4. **OPTIMIZACIÓN**

La optimización busca mejorar el funcionamiento de algo o el desarrollo de un proyecto a través de una gestión perfeccionada de los recursos.³

Si bien la optimización puede realizarse en distintos niveles, lo más recomendable es concretarla hacia el final de un proceso. Los procesos después de una optimización deberán ajustarse el flujo de tareas, entradas y salidas de manera que entregue la mejor calidad, al menor costo y en el menor tiempo.

Es evidente que la optimización en una empresa incurre en inversión de tecnología y capacitación de personal, entre otros, los cuales hará

³ Tobon, S., Pimienta, J., Garcia, F., y J.A., (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*, México: Pearson

que los costos del producto final aumenten, pero será compensado con la reducción de tiempos de producción y mejora de la calidad.

2.5. **COMPETENCIA**

El significado de la palabra competencia, tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

2.6. **COMPETITIVIDAD**

Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

La competitividad es pues una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Una empresa debe lograr la competitividad interna tanto como la competitividad externa.⁴ La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos

⁴ Fernández, E., Montes, J., y Vazquez, J.C., (2002). *La competitividad de la Empresa, Un enfoque basado en la teoría de recursos*, Oviedo, España: Universidad de Oviedo Servicio de Publicaciones.

importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

El efecto de la competitividad es la obtención de una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad (Cuervo, 1993; Salas, 1993).

2.7. **MERCADO**

El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.

Mercado en economía, son cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos, empresas, cooperativas, ONG, entre otros.⁵

El mercado es, también, el ambiente social o virtual, que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

2.8. **MERCADO OBJETIVO**

Los términos mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo y mercado meta, se utilizan como el segmento de la demanda al que está dirigido una campaña, producto o servicio.⁶

El mercado objetivo al cual deberíamos enfocar nuestros esfuerzos, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, aspectos

⁵ Marshall, A. (Ed.). (1961). *Principles of Economics*. London: Macmillan

⁶ Kotler, P., (2003). *Fundamentos de Marketing*, México DF, México: Pearson Educación de México

demográficos, los canales de distribución, las categorías de productos comercializados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y a los representantes de la demanda entre los que se encuentran influenciadores, prospectos compradores y también el grupo meta.

Hay tres pasos para establecer mercados objetivos:

- Segmentación de mercado.
- Selección del mercado objetivo.
- Posicionamiento del producto.

2.9. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

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 o empresa 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.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación, tanto dentro como fuera de la empresa.

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapas 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado interno y externo en los tiempos y condiciones correctas.

Etapas 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.⁷

Etapas 6: Seguimiento.

“El Seguimiento permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas”. (María Cristina Ocampo Villegas, 2007)

Etapas 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo

⁷ Certo, S., y Peter J., (1997) *Dirección Estratégica, Tercera Edición*. Madrid, España: Mc Graw Hill

planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

2.10. HERRAJES ELÉCTRICOS

Se entiende bajo esta denominación, "Todos los elementos utilizados para la fijación de los aisladores al apoyo y al conductor, los de fijación del cable de tierra al apoyo, los elementos de protección eléctrica de los aisladores y, finalmente, los accesorios del conductor, como separadores y anti vibradores". (Reglamento Técnico de Líneas Eléctricas Aéreas de Alta Tensión, 2008).

Es decir todos los suministros eléctricos y elementos útiles para la generación, el transporte y la distribución de la energía eléctrica. Este conjunto está dotado de mecanismos de control, seguridad y protección. Como añadidura, se considerarán con este término de "herrajes" también los utilizados para los cables de fibra óptica metálicos (OPGW) o no metálicos (ADSS).

El término herraje comprenderá:

- Elementos de la cadena
- Elementos de protección eléctrica
- Grapas y empalmes
- Contrapesos mecánicos
- Elementos para conductores y cables de guarda
- Elementos y accesorios para temples (retenidas)
- Elementos para amortiguación (Amortiguadores)
- Elementos para protección mecánica (Preformadas)
- Elementos para cable de guarda

Los materiales usados deberán satisfacer los requisitos normales de servicio y no deberán presentar corrosión, ni provocarla en cualquiera de las partes restantes del conductor o de cable de guarda. El galvanizado de los errajes debe estar garantizado según la Norma AST-153.

Su diseño y construcción bajo la norma IEC 61824.⁸

2.11. ESTRUCTURA METÁLICA

Las estructuras metálicas, son estructuras diseñadas en por lo menos 80% de secciones metálicas y que son capaces de soportar las cargas necesarias incluidas en el diseño, sea cual sea el uso que se les vaya a dar (edificios, maquinarias, etc.), son importantes este tipo de estructuras porque son las de mayor resistencia a cualquier carga que se les imponga en la actualidad, superan incluso la resistencia de las estructuras tradicionales de concreto.

Los puntos de soldadura que unan las partes de la estructura deben estar de acuerdo a la normas de Soldadura que se tiene según sea su forma, así mismo deben realizarse por personal homologado.

2.12. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organizacional, consiste en determinar la estructura de organización que es más conveniente para la implementación del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las

⁸Tora, J.L., (2003), *Transporte de la Energía Eléctrica: Líneas aéreas a M.A.T y C.A.* Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.

relaciones entre los gerentes y los empleados, entre estos últimos entre sí.⁹

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. Los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrar son: formales e informales, jerárquicas y planas, entre otras.

2.13. **PLAN DE PRODUCCIÓN**

El plan de producción es la sección del plan de negocios a mediano plazo que el departamento de fabricación / operaciones es responsable de desarrollar. El plan señala en términos generales la cantidad total de producto cuya responsabilidad de producción es del departamento de fabricación durante cada período del horizonte de planificación.

La producción se expresa generalmente en términos de peso u otras unidades de medida (ej., toneladas, litros, kilogramos) o unidades de producto agregado (que se refieren al promedio ponderado de todos los productos en su empresa).

El programa de producción es afectado por:

- a) **Materiales:** Para cumplir con las fechas comprometidas para su entrega.
- b) **Capacidad del personal:** Para mantener bajos costos al utilizarlo eficazmente, en ocasiones afecta la fecha de entrega.

⁹Guerra G. (2002), *El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica: Editoria Agroamérica.

- c) Capacidad de producción de la maquinaria: Para tener una utilización adecuada de ellas, deben observarse las condiciones ambientales, especificaciones, calidad y cantidad de los materiales, la experiencia y capacidad de las operaciones en aquellas.
- d) Sistemas de producción: Realizar un estudio y seleccionar el más adecuado, acorde con las necesidades de la empresa.

La finalidad de la programación de producción es prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas entre los centros de producción, mantener ocupada la mano de obra disponible y cumplir con los plazos de entrega establecidos.

2.14. **CONTROL DE INVENTARIOS**

El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.¹⁰

El control de inventarios involucra un sistema completo de administración y seguimiento de inventario que automáticamente controla el valor de su inventario, en un ambiente multiusuario de alta performance. Control de inventarios imprime una variedad de informes que brindan una visión general de sus transacciones con inventarios. Es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados.

¹⁰ Pardo J., (1999), *Control de Inventarios y Teoría de colas*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

En manufactura, como el enfoque es de productos físicos se la bastante importancia a los materiales y a su control. En el sector de servicios, el enfoque primordial es sobre el servicio (a menudo se consume en el momento en que se generan), y se da muy poca importancia a los materiales y a las existencias.

2.15. SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad industrial es un área multidisciplinaria que se encarga de minimizar los riesgos en la industria. Parte del supuesto de que toda actividad industrial tiene peligros inherentes que necesitan de una correcta gestión.

Los principales riesgos están vinculados a los accidentes, que pueden tener un importante impacto ambiental y perjudicar a regiones enteras, aún más allá de la empresa donde ocurre el siniestro.

La seguridad industrial, por lo tanto, requiere de la protección de los trabajadores (con las vestimentas necesarias, por ejemplo) y su monitoreo médico, la implementación de controles técnicos y la formación vinculada al control de riesgos.¹¹

Cabe destacar que la seguridad industrial siempre es relativa, ya que es imposible garantizar que nunca se producirá ningún tipo de accidente. De todas formas, su misión principal es trabajar para prevenir los siniestros, es decir “la prevención de riesgos laborales”.

2.16. CAPACIDAD INSTALADA

Es un indicador que nos refleja el número de unidades producidas en un tiempo determinado, además, está condicionado al número de

¹¹ Parra M., (2003), *Conceptos básicos en Salud Laboral*. Santiago, Chile.

maquinas o equipos que posee la empresa y volumen de producción que puede llegar a generar en condiciones optimas.¹²

Las capacidad instalada no siempre se utilizan normalmente, algunos de sus bienes son empleados limitadamente, ya que su capacidad puede ser superior en relación a otros bienes de capital que interviene en la producción de un bien determinado. El dinamismo, la competencia y la sobre oferta generan épocas de recesión, las que inciden en la capacidad instalada utilizada, al disminuir su uso; al no utilizarla eficientemente por falta de órdenes de producción ¹³

2.17. VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear

¹² Galindo C., (2007), *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Bogotá, Colombia: Coe Ediciones.

¹³ Solorzano C., (2002), *Producción para Competir: El Análisis del Proceso*. San José, Costa Rica: Editorial Icae

una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

“La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Michael Porter, 2007)¹⁴

2.18. CALIDAD

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar.

¹⁴ Porter M., (2007), *Competitive Strategy* (pp. 12).



CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo analizaremos las características de las diversas áreas funcionales de la Empresa SEMAPI E.I.R.L. de la ciudad de Arequipa, con el objetivo de conocer la problemática de la empresa y así poder establecer estrategias que permitan la optimización del desempeño de la misma.

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Descripción General del Rubro de la Empresa

La empresa se encuentra en el rubro Metalmecánico dirigido al Sector Eléctrico e Industrial.

La Industria Metalmecánica comprende un diverso conjunto de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y/o sus derivados, los cuales son sometidos a algún tipo de transformación, ensamble o reparación.

Dentro del sector Eléctrico, cuya red interconectada tiene el propósito de suministrar electricidad desde los proveedores hasta los consumidores. La empresa realiza el suministro de materiales que puedan lograr la distribución de energía eléctrica desde las plantas generadoras que producen electricidad; Las líneas de transmisión que llevan la electricidad de las plantas generadoras a los centros de demanda y los transformadores que reducen el voltaje para que las líneas de distribución puedan entregarle energía al consumidor final.

El sector Industrial, esta caracterizado por procesos y actividades que tienen como finalidad transformar materia prima en productos elaborados o semi elaborados en todos los rubros. Además de materias primas, para su desarrollo, la

industria necesita maquinarias, estructuras Metálicas a medida, entre otros, según sean la necesidad requerida.

3.1.2. Actividad Principal

Principal – CIU 34303- FAB. DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS

Al ser una industria metal mecánica sus actividades principales van entorno a la transformación de materia prima a productos finales tanto del rubro eléctrico como el sector industrial. Dentro de sus principales actividades la empresa está especializada en:

- La fabricación a medida de piezas y herrajes eléctricos metálicos
- Reparación de estructuras metálicas
- Realiza el servicio de Galvanizado por Inmersión al caliente para piezas metálicas.
- Prensa y matricería
- Fabricación de Carpintería Metálica
- Pintura Electrostática y esmalte.
- Distribución y abastecimiento de materiales para la ejecución de distribución eléctrica, para redes de baja, media y alta tensión.

3.1.3. Reseña Histórica

SEMAPI E.I.R.L. fue constituida el 1 de Setiembre del 1989, y comenzó el inicio de sus actividades el 30 de Setiembre del 1989, domiciliada en la Av. Argentina 1003 Distrito de Mariano Melgar. En sus inicios la empresa se dedico a realizar mantenimiento de maquinarias y la fabricación de matricería

para empresas como: Diario el Pueblo, Mistilana, Leche Gloria, Abrasivos Industriales- Abralit.

Pocos años después, la empresa comenzó a trabajar con Sociedad Eléctrica del Sur S.A.; empresa que distribuye el suministro eléctrico en la ciudad de Arequipa; y mediante concursos públicos Semapi comenzó con la fabricación de herrajes y suministros eléctricos, teniendo como principal producto la fabricación de cajas Porta medidor

Es así como Semapi se fue Especializando en el Rubro Electro Mecánico, se vio en la necesidad de expandirse para afrontar nuevos proyectos de mayor envergadura, por tal motivo construyó una nueva planta de 2000 m², adquirió maquinaria de mayor tecnología, y conformo en su equipo a profesionales especializado del rubro.

Con la experiencia adquirida en los primeros años, Semapi se vio en la necesidad de ampliar sus unidades de negocio e incursionar en otras especialidades realizando la fabricación de estructuras de mayor envergadura en distintas áreas y la distribución de suministros eléctricos de marcas reconocidas. Lo cual le permite ser una empresa reconocida con solides en el sector eléctrico de la zona sur del país.

3.1.4. Tipo De Organización

Semapi es una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Organización según sus fines: La empresa es una Organización con fines de lucro ya que uno de sus principales fines es generar ganancia para su propietario.

Organización según su formalidad: Organización Lineal: La empresa tiene una organización lineal ya que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre su gerente administrativo y subordinados. El gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas.

3.1.5. Fines De La Organización

3.1.5.1. Política

“El trabajo en equipo, constancia, orden y disciplina es el factor del éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que se esfuerza día a día para brindar a nuestros clientes una buena y cordial atención, satisfaciendo de manera eficiente todas sus necesidades dentro del rubro en el cual nos hemos especializado. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento, experiencia y calidad humana para cumplir nuestros objetivos”

3.1.5.2. Misión

“Nuestra misión es brindar soluciones integradas de calidad, en forma oportuna y eficiente para la ejecución de obras en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica”

3.1.5.3. Visión

“Buscamos ser líderes en el sector metalmecánico y eléctrico en todo el Sur del País, contribuyendo al desarrollo social y económico del país, teniendo como pilares el convertirnos en socio estratégico de nuestros clientes, brindándoles innovación, productos y servicios de calidad”

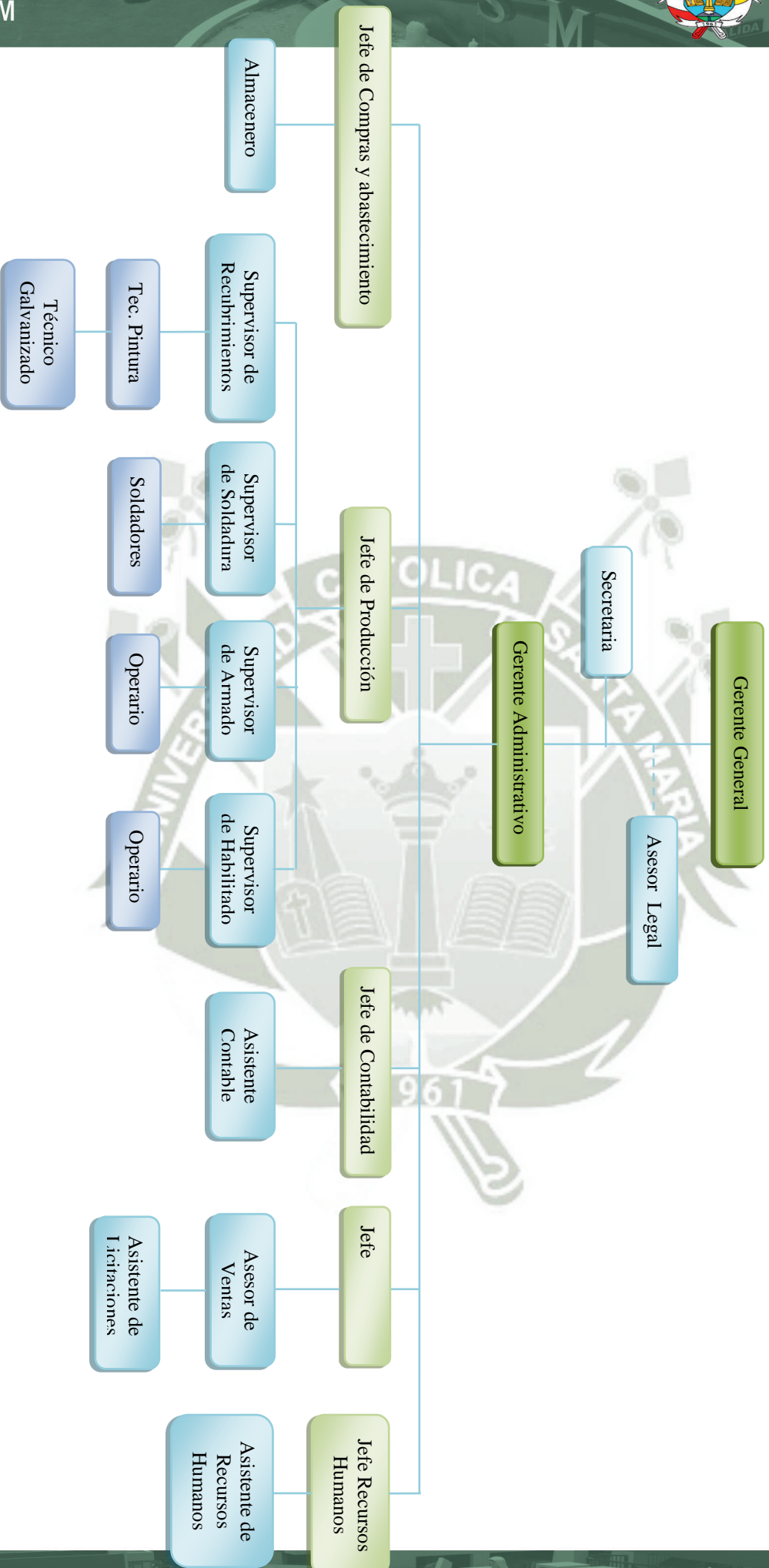
3.1.5.4. Valores

- Liderazgo e Integridad
- Compromiso y entrega
- Seguridad
- Innovación y apertura
- Puntual

3.1.6. Organización

Como se menciona en el punto 3.1.4. Tipo de organización la empresa tiene una organización del tipo lineal en donde el Gerente General, el señor Helard Hipólito Ayala Arenas, se encuentra como cabeza líder en la organización y las demás áreas se encuentran subordinadas hacia él. A continuación se muestra el organigrama de la empresa


Esquema 3.1.: Organigrama General de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

3.1.7. Órganos De Dirección Y Control De La Empresa

3.1.7.1. Gerencia General

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	GERENCIA GENERAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

GERENCIA GENERAL

1. MISIÓN

Asegurar la rentabilidad de la empresa controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes y trabajadores.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia directa: Ninguna

Subordinados: Gerencia Administrativa, todas las áreas

3. PERFIL DEL ÁREA

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ingeniería Industrial o mecánica o comercial o licenciatura en administración de empresas
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos y planificación.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	2	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	GERENCIA GENERAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

HABILIDADES	Calidad del trabajo, liderazgo, iniciativa propia, trabajo en equipo, confiabilidad, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo y autocontrol.
EXPERIENCIA	Cinco años de experiencia específica u ocho de experiencia relacionada.

4. FUNCIONES:


GENERALES:

Planear, motivar y coordinar a las diferentes áreas de la empresa a través del liderazgo y bases sólidas de la Gerencia General.

ESPECÍFICAS:

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales para el mejor funcionamiento de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada cargo.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	GERENCIA GENERAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Explicar las políticas y procedimientos de operaciones y trámites al jefe de cada área y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar el cumplimiento, precisión y puntualidad del contador.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Coordinar reuniones regulares con los jefes de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los jefes de departamento.
- Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la empresa.
- Aprobar la formulación del presupuesto anual y dirigir y controlar su ejecución.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

3.1.7.2. Gerencia Administrativa

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA		GERENCIA ADMINISTRATIVA	
		NÚMERO DE REVISIÓN		1	

GERENCIA ADMINISTRATIVA

1. MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar las actividades Administrativas de la Empresa, así como coordinar y supervisar los Departamentos de Fabricaciones, Administrativos y Compras.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia directa: Gerencia General

Subordinados: Departamento Compras, Departamento de Producción, Departamento de Contabilidad, Departamento Comercial,

3. PERFIL DEL ÁREA

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ingeniería Industrial o economía o administración de empresas o áreas afines que acredite el título universitario.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	GERENCIA ADMINISTRATIVA			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Altos niveles de iniciativa y autonomía, debe ejecutar planes y programas de trabajo organizando el resto de áreas, liderazgo, don de mando, habilidades matemáticas, lógicas, control y manejo del personal, buena capacidad de organización y control de actividades.
EXPERIENCIA	Por lo menos 5 años de experiencia en cargos directos en los que haya manejado recursos y áreas afines. Preferiblemente experiencia en contratación administrativa,

4. FUNCIONES:


GENERALES:

Planear, motivar y coordinar a las diferentes áreas de la empresa a través del liderazgo

ESPECIFICAS:

- Presentar a la gerencia general los planes que se requieran para desarrollar los programas o proyectos de la Empresa.
- Realizar las coordinaciones necesarias con las distintas áreas sobre el cumplimiento de sus funciones para los proyectos de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento eficiente de las funciones de las distintas áreas que conforman la empresa.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	3	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA		GERENCIA ADMINISTRATIVA		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Someter a la aprobación de la gerencia los presupuestos de ingresos y gastos de cada proyecto, así como los estados financieros periódicos de la Empresa.
- Preparar y presentar para aprobación de la gerencia general, El Estatuto Interno de la Entidad y sus modificaciones.
- Coordinar y conducir actividades culturales, sociales y deportivas que contribuyan al desarrollo, identificación e integración del personal
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa
- Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia
- Distribuir el personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad
- Presentar a la gerencia informes de gestión anual

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

3.1.7.3. Departamento de compras

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA DEPARTAMENTO DE COMPRAS			
NÚMERO DE REVISIÓN		1			

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. MISIÓN

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia directa: Gerencia Administrativa

Subordinados: Área de Almacén

3. PERFIL DEL ÁREA:

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ingeniería Industrial o economía o administración de empresas o su equivalente en la Especialidad de abastecimientos.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos, contrataciones con el estado.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
-----------------	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	2	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE COMPRAS		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para relacionarse, capacidad para la solución de conflictos, capacidad para planeación y organización, aprovechamiento de recursos, responsabilidad, orientación hacia la calidad, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo bajo presión y colaboración.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 4 años en el área de compras y abastecimientos, así como almacén y comercio exterior.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

ESPECIFICAS:

- Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa
- Entrevistar a los proveedores o a sus representantes.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE COMPRAS		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

- Cotizar precios, calidad, transporte y tiempo de entrega de los suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones.
- Negociar condiciones de entrega y de pago.
- Adquisición de los insumos, materiales y equipos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a lineamientos como precio, calidad, cantidad y condiciones de entrega y pago.
- Verificar si los suministros adquiridos cumplen con las necesidades del usuario.
- Realizar el proceso de recepción, clasificado, inventario y control de las mercancías adquiridas.
- Proveer a las áreas usuarias con los suministros que son requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

3.1.7.4. Departamento de Producción

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

1. **MISION:** Diseñar y presupuestar el plan de producción y asegurar su implementación para el correcto funcionamiento del proceso productivo.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia Directa: Gerencia Administrativa

Subordinados: Área de Almacén

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ingeniería Mecánica o industrial o carreras afines.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos, Autocad y Solidwork.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
-----------------	---	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	3	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para relacionarse, capacidad para la solución de conflictos, capacidad para planeación y organización, aprovechamiento de recursos, responsabilidad, orientación hacia la calidad, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo bajo presión y colaboración.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 5 años en el área de producción y fabricaciones.

4. FUNCIONES


GENERALES

Planear y controlar la producción, administración de inventarios, compras de materia prima, control de calidad, mantenimiento y otras funciones relacionadas con el proceso de producción.

ESPECÍFICAS

- Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la Planta, la disponibilidad y utilización de recursos.
- Controlar y verificar el cumplimiento de normas, especificaciones y procedimientos para garantizar los requerimientos de nuestros clientes.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA		DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
		NÚMERO DE REVISIÓN		1	

- Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción y de mantenimiento; informando oportunamente su ocurrencia para acometer acciones que aseguren el cumplimiento de los parámetros del proceso.
- Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo de los procesos de producción y mantenimiento y el cumplimiento de los establecidos en los programas de producción
- Ejecutar acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas para evitar no conformidades en el producto, proceso y/o sistema de Gestión Integral.
- Administrar y controlar la mano de obra y sus novedades para asegurar su mayor eficiencia en el proceso de producción y mantenimiento industrial.
- Controlar el manejo y uso racional de los repuestos, identificando causas potenciales de generación de desperdicios y daños para acometer acciones preventivas.
- Coordinar la programación y hacer seguimiento de la producción, la disponibilidad de equipos para la ejecución de los productos.
- Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y el uso de elementos de protección personal, con el fin de minimizar y eliminar la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

3.1.7.5. Departamento de Contabilidad

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. MISIÓN:

Contribuir al desarrollo económico de la empresa definiendo, aplicando y evaluando los sistemas de información financiera y fiscal por medio del registro, análisis y estudio de los procedimientos de costos, operación presupuestaria y leyes recaudatorias, con la finalidad de satisfacer las necesidades tributarias y financieras de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO


Dependencia Directa: Gerencia general, gerencia administrativa

Subordinados: asistentes

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Contabilidad y encontrarse colegiados.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, SISCOM, SIAF, CONTARSIS, CONTABILIDAD 5.0.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para la solución de conflictos, sujeción a la autoridad, minucioso, responsabilidad, experiencia laboral, honradez, disciplina aprovechamiento de recursos, responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 5 años llevando contabilidad a otras empresas.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Llevar los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. Registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversores, proveedores y demás personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras, etc.).

ESPECÍFICAS:

- Dirigir el proceso de la contabilidad patrimonial y presupuestal a través del Sistema de Contabilidad vigente, observando las disposiciones vigentes emanadas de los órganos rectores.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	3	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Calcular y coordinar el pago del monto mensual de las obligaciones tributarias con las que debe cumplir la empresa.
- Formular oportunamente los estados financieros y presupuestarlos ante la gerencia general.
- Efectuar el control interno contable de la documentación sustentatoria de los ingresos y gastos que efectúa la entidad conforme a la normativa vigente.
- Efectuar oportunamente los controles adecuados para cumplir con las obligaciones tributarias de la entidad.
- Formular informes gerenciales de manera oportuna en el ámbito de su competencia para contribuir en la toma de decisiones.
- Mantener permanentemente actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables, estableciendo las medidas necesarias para su conservación y seguridad.
- Facilitar la labor de auditores internos y externos, atendiendo los requerimientos de información de manera oportuna.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

3.1.7.6. Departamento Comercial

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO COMERCIAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

DEPARTAMENTO COMERCIAL

1. MISIÓN:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de venta, distribución, marketing, promoción y difusión a nivel nacional de los productos y servicios que ofrece la empresa

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO


Dependencia Directa: Gerente Administrativo

Subordinados: Área de Almacén

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ing. Comercial o Industrial o economía, administración de empresas y/o áreas afines. Conocimientos en Gestión comercial o mercadeo en el sector metal mecánico y manejo en fuerza de ventas.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	2	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO COMERCIAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

HABILIDADES	Actitud de servicio, compromiso con la empresa, orientación hacia el logro de metas y resultados, visión estratégica, motivación, flexibilidad, constancia y seguimiento.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 3 años en la comercialización de productos del sector ferretero.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Planificar, administrar y controlar las actividades orientadas a la venta distribución, promocionar y organizar las actividades de marketing, así como la difusión y facilitación de mecanismos eficaces de comunicación entre los clientes o usuarios y la empresa, con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la Institución.

ESPECIFICAS:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Actualizar el precio de venta de los productos ofrecidos, según sea la demanda del mercado y la variación de precio de la materia prima.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	DEPARTAMENTO COMERCIAL			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Conducir el análisis de costo de ventas, dentro del análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

3.1.7.7. Departamento de Recursos Humanos

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. MISIÓN:

La misión del Departamento de Recursos Humanos, es el reclutamiento, selección, desarrollo y bienestar del personal del Establecimiento, para lograr los fines de la empresa, cumpliendo con las normas legales que rigen la Administración Pública.

Además promover un clima laboral que facilite una verdadera integración entre todos los miembros de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO


Dependencia Directa: Gerente Administrativo

Subordinados: ninguno

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Psicología, administración de empresas, trabajo social o Ingeniería Industrial. Especialización en áreas de Gestión humana.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
-----------------	--	--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Actitud de servicio, compromiso con la empresa, motivación, flexibilidad, seguimiento, vocación de servicio y habilidades de comunicación.
EXPERIENCIA	3 años de experiencia relacionada

4. FUNCIONES

GENERALES:


Promover e impulsar una gestión descentralizada, participativa y motivadora de los recursos humanos, que fortalezca el compromiso de la empresa hacia el logro de sus objetivos, y una clara orientación hacia la satisfacción de sus usuarios.

5. PERFIL

ESPECIFICAS:

- Crear en el establecimiento las condiciones organizacionales para lograr una cultura de responsabilidad y de evaluación permanente, conjugando la calidad del desempeño con la productividad de sus recursos humanos.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		ÁREA	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

- Aplicar y velar por el cumplimiento de normas técnicas en la gestión de los recursos humanos del servicio, así como las disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones a que ella deba sujetarse.
- Velar por una eficiente y participativa gestión descentralizada del personal, realizar directamente las actividades de administración de este, manteniendo actualizado los registros de datos personales y debida funcionaria de su dotación.
- Promover la capacitación y el desarrollo laboral permanente del personal vinculado a la carrera funcionaria en el establecimiento, con el objeto de que los funcionarios cuenten con más y mejores herramientas para cumplir sus funciones de modo eficiente y eficaz.
- Elaborar los informes que sean requeridos y, en general cumplir todas las funciones y actividades referentes a derechos, obligaciones, responsabilidades y bienestar de los funcionarios.
- Administrar el sistema de remuneraciones
- Planificar los procesos de reclutamiento y gestionar toda la documentación para la contratación del personal exigida por el Ministerio de Trabajo y órganos reguladores.
- Distribuir las funciones y tareas de la unidad de Recursos Humanos

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

3.1.8. Distribución Del Personal Por Órganos De Control

3.1.8.1. Gerencia General

- Gerente General.
- Asesor Legal Externo

3.1.8.2. Departamento De Administración

- Gerente Administrativo
- Secretaría Administrativa

3.1.8.3. Departamento de Compras y abastecimientos

- Jefe de Logística
- Almacenero

3.1.8.4. Departamento De Producción

- Jefe de Producción
- Supervisor de recubrimientos
- Técnicos de pintado
- Técnicos de Galvanizado
- Supervisor de Soldadura
- Soldadores
- Supervisor de Armado
- Operarios
- Supervisor de Habilitado
- Operarios

3.1.8.5. Departamento Comercial

- Jefe de Ventas
- Asesor de Ventas Directas
- Asistente de Licitaciones

3.1.8.6. Departamento De Contabilidad

- Contador General
- Asistente Contable

3.1.8.7. Departamento de Recursos Humanos

- Jefe de Recursos Humano
- Asistente de Recursos Humano

En total en la empresa laboran 30 trabajadores y 1 Asesor Legal Externo, de los cuales 8 se encuentran en el área Administrativa y 22 son obreros. En algunos casos los empleados realizan una doble función, por lo cual existen mayor número de puestos laborales que número de trabajadores, lo que trae como consecuencia el descuido del cumplimiento de todas sus funciones, ya que debe desempeñarse en dos áreas y cumplir las responsabilidades de ambas en paralelo.

3.1.9. Instalaciones y Equipos

3.1.9.1. Equipos

Cuadro 3.1 Equipos de la Empresa

N°	CANTIDAD	DESCRIPCION
1	1	Plegadora Hidráulica Marca JH MOD, Mod WC67Y
2	1	Taladro Fresador, Marca Smiec, Mod. ZAY7032FG
3	1	Guillotina Hidráulica Marca WILA, Mod. HS305-6
4	1	Prensa Vertical de 30 Ton. Marca Bartz, Mod. SP20-01
5	1	Prensa Hidráulica Marca Ramlock, Mod K19-134245
6	1	Punzonadora, marca Pullmax
7	1	Rectificadora Plana Marca GMN, Mod MPS2K121
8	1	Monta carga Maca Atlas
9	1	Cizalla Multiple Elec 70 Ton , Marca Fufalo Force , Mod 1 1/2 , Serie Z6555
10	1	Maquina de soldar de Punto , Marca SIHIO, Mod. ND-25
11	1	Taladro Fresador, Marca SEXTF
12	1	Maquina Cortadora, Marca Heska, Mod. H85-260
13	1	Guillotina mecánica , Marca Kollschen, Mod. BS2500/5, Serie 60524
14	1	Dobladora de Tubos, Marca DUUB
15	1	Prensa excéntrica de 40 TN Marca Aitor
16	1	Prensa excéntrica de 80 TN Marca Celini
17	1	Soldadora Mig, Marca HOBART, Mod Beta- Mig 250
18	1	Soldadora Mig, Marca MEKLE, Mod. ME 202 LK
19	1	Maquina de soldar Trifasica, Marca HOBART, Serie 8.1 E+07
20	1	Soldadora por punto 15 Amp, Marca PORTELLA
21	1	Soldadora Mig, Marca OKAYAWA, Mod. 250 STAR MIG
22	1	Compresora 80 GLS , Marca Power Machine Pro
23	1	Compresora 40 GLS , Marca Edipesa, Mod. Devilbiss
24	1	Prensa Excentrica de 15 TN , Marca Aitor
25	1	Taladro de Pedestal, Mod. 254114
26	1	Prensa Excéntrica de 10 Tn , Marca SCHULER
27	1	Prensa Excéntrica Marca SCHULER, Serie 8032
28	1	Soldadora de Punto, Marca PORTELLA
29	1	Prensa Excéntrica Mecánica , Marca Maquinas y Herramientas
30	4	Prensa Excéntrica Mecánica
31	1	Cortadora de Disco
32	1	Soldadora de Punto 15 kw , Marca Peer, Serie 10854
33	1	Soldadora, Marca Hobart, Mod. 90
34	1	Prensa Hidráulica

Fuente: Elaboración Propia

3.1.9.2. Instalaciones

Cuadro 3.2. Instalaciones de la Empresa

Función	Área (m2)	Ubicación
Planta de Fabricación	2000m2	Av. Miguel Grau Mz. 7 Lt. 5 Zn F Semi Rural Pachacutec- Cerro Colorado
Oficinas Administrativas	300m2	Vía Variante de Uchumayo km 2.3 Yanahuara

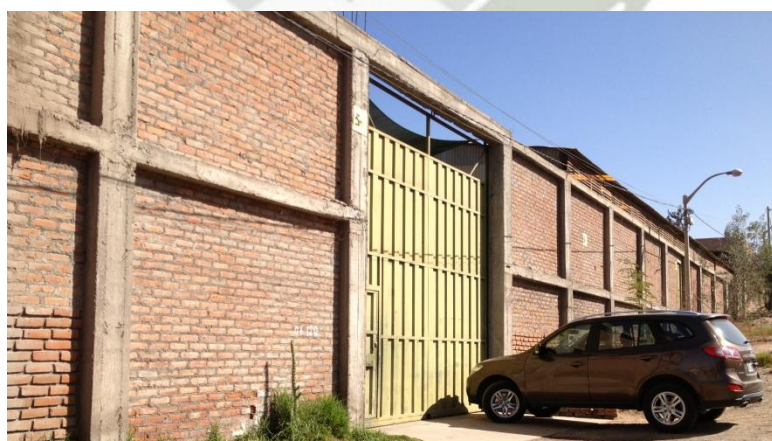
Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 3.1. Oficina de Ventas



Fuente: Fotografía propia

Imagen N° 3.2. Planta de Producción



Fuente: Fotografía propia


3.1.10. ANÁLISIS DE PUESTOS

El objetivo del Análisis y Descripción de Puestos es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo algunas organizaciones no le dan la debida importancia

Para que una empresa pueda realizar sus actividades de manera óptima, necesita que sus colaboradores, realicen de forma eficiente sus funciones para las cuales han sido contratados.

A continuación se describirá los manuales de funciones que debería cumplir cada puesto y posteriormente se identificarán cuáles son los factores que están influyendo para que los trabajadores no cumplan con todas responsabilidades que indica su manual de funciones y finalmente se propondrán actividades que les permitan desempeñar un mejor papel en el puesto que se desarrollan.

3.1.10.1. Análisis de Puesto del Gerente General

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO		GERENTE GENERAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN		1		

GERENTE GENERAL

1. AUTORIDAD


El Gerente General de Semapi E.I.R.L. actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad y es responsable del desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	GERENTE GENERAL			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia directa: Ninguna

Subordinados: Gerente Administrativo, todos los miembros de la empresa

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título profesional en Ingeniería Industrial o mecánica o comercial o licenciatura en administración de empresas
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos y planificación.
HABILIDADES	Calidad del trabajo, liderazgo, iniciativa propia, trabajo en equipo, confiabilidad, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo y autocontrol.
EXPERIENCIA	Cinco años de experiencia específica u ocho de experiencia relacionada.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	GERENTE GENERAL			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

4. FUNCIONES:


GENERALES:

Representar a la empresa como persona jurídica. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, establecidos en los objetivos y metas específicas de la empresa.

ESPECIFICOS:

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	4	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	GERENTE GENERAL			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Representar a la empresa en procesos judiciales y extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los intereses institucionales.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Empresa.
- Vigilar la contabilidad
- Contratar préstamos y créditos
- Abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.3. Análisis del Puesto del Gerente General

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas de la empresa. - Representar a la empresa en procesos judiciales y extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los intereses institucionales. - Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir. - Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Empresa. - Vigilar la contabilidad - Contratar préstamos y créditos - Abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes. - Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar planes y estrategias determinados. - 	<p>En la organización se presentan problemas de comunicación del Gerente General con los demás miembros de la empresa. Por ser una organización lineal la información debería ir de obreros a supervisores y de supervisores a jefes, y así sucesivamente, pero teniendo a consideración que esta es una pequeña empresa, la comunicación debería ser más fluida entre todos los miembros de la organización. Otro problema que presenta la Gerencia General es que no dedica el tiempo suficiente para cumplir todas sus funciones, y el área administrativa carga con toda la responsabilidad en la toma de decisiones diarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Entablar canales de comunicación entre la gerencia y todos los trabajadores de la empresa para que puedan haber una comunicación más fluida que permita tener un mejor ambiente laboral. - La Gerencia General como representante y responsable de la empresa debería involucrarse más en los problemas que presenta la organización, toma de decisiones, aprobación de proyectos, entre otros para lo cual se necesita que exista una fluida comunicación con el área administrativa. -Convocar a reuniones programas, reuniones de emergencia, en donde el área administrativa presente a la gerencia general de una forma didáctica y concisa los inconvenientes presentados, ayudara a que la organización se maneja de una forma más funcional y efectiva.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.2. Análisis de Puesto de Gerente Administrativo

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO		GERENTE ADMINISTRATIVO		
		NÚMERO DE REVISIÓN		1		

GERENTE ADMINISTRATIVO

1. MISIÓN

Administrar todo el Recurso Humano, los Servicios Generales y demás gestiones administrativas de la empresa a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en las tareas y operaciones normales de la Institución.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia directa: Gerente General

Subordinados: Departamento Compras, Departamento de Producción, Departamento de Contabilidad, Departamento Comercial, Departamento de Recursos Humanos.

3. PERFIL:

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título profesional en Ingeniería Industrial o economía o administración de empresas o áreas afines que acredite el título universitario.
------------------	--

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos.
HABILIDADES	Altos niveles de iniciativa y autonomía, debe ejecutar planes y programas de trabajo organizando el resto de áreas, liderazgo, don de mando, habilidades matemáticas, lógicas, control y manejo del personal, buena capacidad de organización y control de actividades.
EXPERIENCIA	Por lo menos 5 años de experiencia en cargos directos en los que haya manejado recursos y áreas afines. Preferiblemente experiencia en contratación administrativa,

4. FUNCIONES:


GENERALES:

Planear, motivar y coordinar a los diferentes integrantes de la empresa a través del liderazgo.

ESPECIFICAS:


- Presentar a la Gerente General los planes que se requieran para desarrollar los programas o proyectos de la Empresa.
- Asesorar al Gerente General en lo referente a procedimientos políticas administrativas para el manejo eficiente de recursos.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Coordinar y Proponer al Gerente General procedimientos relacionados con el Reclutamiento, Selección, Capacitación y desempeño del Recurso Humanos de la empresa.
- Supervisar y controlar la contratación de servicios con terceros, de manera que no afecten los intereses de la empresa y proponer la implementación de nuevos servicios cuando lo estime conveniente.
- Supervisar los pagos de planillas del personal.
- Supervisar la elaboración del Anteproyecto de presupuesto de gastos de las dependencias a su cargo, consumo de materiales y otros, para el mejor desarrollo de las actividades de la Gerencia Administrativa.
- Dirigir las comisiones para la adquisición de bienes, materiales y accesorios mediante la compra directa.
- Coordinar la toma de inventarios físicos de los bienes de la empresa.
- Realizar las coordinaciones con los representantes de las distintas áreas de la empresa para que ellos puedan transmitir a sus subordinados el plan de trabajo y así se pueda trabajar como un solo equipo y alcanzar los objetivos de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento eficiente de las funciones de cada uno de los miembros de la empresa.
- Someter a la aprobación de la gerencia general los presupuestos de ingresos y gastos de cada proyecto
- Coordinar y conducir actividades culturales, sociales y deportivas que contribuyan al desarrollo, identificación e integración del personal
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	4	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia
- Distribuir el personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad Nombrar, contratar y remover a los trabajadores de la empresa.




ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.4. Análisis de Puesto de Gerente Administrativo

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p align="center">Gerente Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Presentar a la gerencia general los planes que se requieran para desarrollar los programas o proyectos de la Empresa. -Realizar las coordinaciones con los representantes de las distintas. -Supervisar el cumplimiento eficiente de las funciones de cada uno de los miembros de la empresa. -Someter a la aprobación de la gerencia los presupuestos de ingresos y gastos de cada proyecto -Preparar y presentar para aprobación de la gerencia general, El Estatuto Interno de la Entidad y sus modificaciones. -Coordinar y conducir actividades culturales, sociales y deportivas que contribuyan al desarrollo, identificación e integración del personal -Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa -Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia -Distribuir el personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Como fue mencionado un gran problema que presenta está área, es que recae sobre la misma la toma de decisiones y no cuenta con un apoyo de la gerencia General por la falta de comunicación. - La falta del área de recursos humanos, hace que todas las responsabilidades que conlleva el área recaigan sobre la Gerencia Administrativa, la cual no está capacitada y por la tanto no está cumpliendo de forma correcta con las funciones que debería ejercer. - La falta de comunicación con las distintas áreas, hace que no se pueden trabajar como un solo equipo que realiza sus funciones de manera coordinada. 	<ul style="list-style-type: none"> -La gerencia administrativa, debería concretar reuniones programadas semanales con la gerencia general y los encargados de las distintas áreas en donde se puede hablar sobre los acontecimientos presentados, nuevos proyectos, el estado de compras y ventas, el desarrollo de las actividades de los empleados, entre otros. - Al no haber un área de recursos humanos, y ser el área administrativa la encargada de velar por el bienestar de todos los obreros y empleados de la empresa, se deberían programar reuniones con los encargados de las distintas áreas para dar a conocer acontecimientos presentados, necesidades de contratación de nuevo personal, altercados entre miembros de la empresa. - El área administrativa al ser encargada del área de recursos humanos, debería programar capacitaciones para sus miembros, así como charlas de seguridad, homologar en soldadura al personal apto.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.3. Análisis de Puesto de Jefe de Compras y Abastecimiento

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

1. MISIÓN

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia directa: Gerente Administrativo

Subordinados: Almacenero, Distribuidor

3. PERFIL:

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título profesional en Ingeniería Industrial o economía o administración de empresas o su equivalente en la Especialidad de abastecimientos.
------------------	---

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------


	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos, contrataciones con el estado.
HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para relacionarse, capacidad para la solución de conflictos, capacidad para planeación y organización, aprovechamiento de recursos, responsabilidad, orientación hacia la calidad, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo bajo presión y colaboración.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 4 años en el área de compras y abastecimientos, así como almacén y comercio exterior.

4. FUNCIONES GENERALES:

Identificar, seleccionar y desarrollar proveedores de acuerdo a estándares de calidad y a términos comerciales predefinidos por la organización para el desarrollo del proceso de compra, negociando los términos estipulados en el contrato.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

ESPECIFICAS:

- Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la empresa.
- Identificar proveedores alternativos para reducir los riesgos de fallas de suministro.
- Sustener negociaciones con los proveedores para mejorar los acuerdos comerciales a favor de la empresa y dentro de los principios del comercio justo.
- Formalizar a través de contratos las relaciones comerciales con los proveedores.
- Emitir órdenes de compra a los proveedores, una vez autorizadas por el Gerente Administrativo o Gerente General.
- Monitorizar el servicio de los proveedores y distribuir los pedidos de compras en función de su posición en el ranking de Compras.
- Entrevistar a los proveedores o a sus representantes
- Cotizar precios, calidad, transporte y tiempo de entrega de los suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones.
- Adquisición de los insumos, materiales y equipos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a lineamientos como precio, calidad, cantidad y condiciones de entrega y pago.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	4	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Verificar si los suministros adquiridos cumplen con las necesidades del usuario.
- Supervisar el proceso de recepción, clasificado, inventario y control de las mercancías adquiridas.
- Proveer a las áreas usuarias con los suministros que son requeridos para el cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar con el almacén la reposición de materiales, el tiempo de entrega y las especificaciones de cada producto.
- Solicitar al almacén y a las áreas usuarias informes acerca de la conformidad de las adquisiciones realizadas.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.5. Análisis de Puesto de Jefe de Compras y Abastecimiento

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe de compras y abastecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa. - Entrevistar a los proveedores o a sus representantes, - Cotizar precios, calidad, transporte y tiempo de entrega de los suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones. - Negociar condiciones de entrega y de pago. - Adquisición de los insumos, materiales y equipos necesarios para lograr los objetivos de la empresa. - Verificar si los suministros adquiridos cumplen con las necesidades del usuario. - Supervisar el proceso de recepción, clasificado, inventario y control de las mercancías adquiridas. - Proveer a las áreas usuarias con los suministros que son requeridos para el cumplimiento de sus funciones. -Emitir órdenes de compra una vez aprobados por la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El punto principal en que el jefe de compras tiene fallas, es en coordinar con el almacén los stocks de productos, para que no haya un desabastecimiento de los mismos, ya que no cuenta con un software confiable que le muestre el stock de cantidad de productos de manera fácil y eficiente. - Otro gran problema es que no se cuenta con un documento oficial en donde se informe si los productos recepcionados cumplen con la cantidad y especificaciones previamente pactadas, motivo por el cual se presentan muchas pérdidas. - La falta de reuniones y comunicación fluida con los proveedores para coordinar mejores condiciones hace que se prolongue el plazo de entrega en que los proveedores hacen el suministro de productos. -La compra de suministros sólo se hace a nivel nacional, por lo cual la empresa se encuentra en desventaja con respecto a su competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debería entablar una comunicación fluida entre el jefe de compras y el encargado del almacén, además de reuniones programadas para una mejor coordinación. - El encargado de compras, no debería limitar su lista de proveedores a que solo sea a nivel nacional, debería ser capacitado para lograr la importación de los suministros que se distribuye en la empresa y agregar productos nuevos de mejor calidad y mejores precios a la lista de venta. - Se debería comprar un Software que permita brindar un stock real de productos y con el que se pueda llevar un mejor control de los mismos. -La implementación de un documento oficial y formal sobre la conformidad del suministro de materiales, garantizara que los materiales adquiridos cumplen con las especificaciones pactadas. Lo cual reducirá el número de perdidas y el abastecimiento de materiales que no cumplen con lo requerido.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.4. Análisis de Puesto de Almacenero

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	ALMACENERO			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

ALMACENERO

1. MISION:

Organizar, coordinar y dirigir las actividades del almacén. Ser responsable por el recibimiento, almacenamiento y distribución de equipos, materiales que se adquieren en la empresa, para que esta pueda cumplir con eficiencia sus objetivos.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia Directa: Jefe de compras

Subordinados: ninguno

3. PERFIL:

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título como técnico eléctrico o carreras afines.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del Microsoft Office.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	ALMACENERO			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, capacidad para la solución de conflictos, capacidad para planeación y organización, aprovechamiento de recursos, responsabilidad, comunicación oral y escrita, honradez.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 1 año en el área de almacén

4. FUNCIONES


GENERALES:

Recepcionar los suministros para su almacenaje, clasificación, y cuidado, de todos los productos y materiales como: materias primas, materiales parcialmente trabajados, productos terminados, productos que se distribuyen y piezas y suministros para la fabricación, mantenimiento y para la oficina.

ESPECIFICAS:

- Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.
- Alistar, embalar, según guía de remisión y factura productos terminados para la entrega a los clientes o envío a la agencia de transportes.
- Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO	ALMACENERO		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

- Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
- Llenar hojas de registro en donde se estipule la conformidad de los productos recepcionados, según las condiciones especificadas en las órdenes de compra.
- Llevar registros al día de sus existencias.




ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.6. Análisis de Puesto de Almacenero

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Almacenero</p>	<p>-Recepcionar los suministros para su almacenaje, clasificación, y cuidado, de todos los productos y materiales como: materias primas, materiales parcialmente trabajados, productos terminados, productos que se distribuyen y piezas y suministros para la fabricación, mantenimiento y para la oficina.</p> <p>- Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas, a los departamentos que los requieran.</p> <p>- Alistar, embalar, según guía de remisión y factura productos terminados para la entrega a los clientes o envió a la agencia de transportes.</p> <p>- Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.</p> <p>-Custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.</p> <p>- Llenar hojas de registro en donde se estipule la conformidad de los productos recepcionados, según las condiciones especificadas en las órdenes de compra.</p> <p>- Llevar registros al día de sus existencias.</p>	<p>-El encargado del almacén no lleva un registro adecuado del stock de productos, lo cual dificulta el control del stock mínimo, lo cual genera desabastecimiento y perdidas.</p> <p>- La manera en que está distribuido el almacén no guarda relación con las líneas de productos que se ofrece, además no cuenta con una codificación adecuada ni las medidas de seguridad que requiere el rubro.</p> <p>-La falta de control tanto en la entra y salida de productos genera pérdidas que no se pueden cuantificar.</p> <p>-No se posee un documento formal en donde se informe las condiciones de entrega de los productos que ingresan al almacén y si estos cumple con las especificaciones pactadas en la Orden de Compra.</p>	<p>- La comunicación entre el almacén y el Jefe de compras debería ser más fluida, sobre todo en lo que se refiere al abastecimiento de suministros, para lo cual se debería contar con un documento formal en donde se indique el stock mínimo al que han llegados algunos de los productos y su urgencia de abastecimiento.</p> <p>- El encargado del almacén debe llevar un control diario y eficiente de todos los productos que le permita obtener información a tiempo sobre los mismos.</p> <p>- Se debería organizar mejor el almacén, teniendo en cuenta factores como las líneas de productos, Los productos en el almacén no se encuentran correctamente etiquetados, ni codificados por lo cual se dificulta la labor de búsqueda al alistar los materiales para ser embalados y entregados.</p> <p>- El almacén de productos debería ir organizada de acuerdo a estándares de seguridad y calidad, para el correcto almacenamiento de productos que garanticen su conservación.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.5. Análisis de Puesto de Jefe de Producción

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

JEFE DE PRODUCCIÓN

1. MISION:

Hacerse cargo de todo lo referente a los procesos productivos de la empresa para lograr con eficiencia y un producto de calidad.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia Directa: Gerente Administrativo

Subordinados: Almacenero, obreros de todos los procesos

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ingeniería Mecánica o industrial o carreras afines.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos, Autocad y Solidwork.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para relacionarse, capacidad para la solución de conflictos, capacidad para planeación y organización, aprovechamiento de recursos, responsabilidad, orientación hacia la calidad, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo bajo presión y colaboración.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 5 años en el área de producción y fabricaciones.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Planear y controlar la producción, administración de inventarios, compras de materia prima, control de calidad, mantenimiento y otras funciones relacionadas con el proceso de producción.

ESPECIFICAS:


- Orientar, coordinar, dirigir las actividades del personal a su cargo conforme a las normas y procedimiento vigentes.
- Planificar y programar las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos, conforme con las políticas establecidas y los recursos disponibles.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Supervisar la ejecución de las actividades del área realizadas por cada equipo de trabajo.
- Participar en las reuniones de trabajo convocados por el superior inmediato, a fin de trabajar temas de trascendencia, aportar o recomendar las alternativas de solución y recursos de acción tendiente al cumplimiento de los objetivos del área.
- Actualizar a los supervisores de producción sobre las innovaciones en los procesos.
- Instruir a los supervisores para que realicen bien su labor ante los operarios.
- Es responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.
- Controlar y verificar el cumplimiento de normas de calidad, especificaciones y procedimientos para garantizar los requerimientos de nuestros clientes.
- Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción y de mantenimiento; informando oportunamente su ocurrencia para acometer acciones que aseguren el cumplimiento de los parámetros del proceso y requisitos de calidad de los productos

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	4	DE	4	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Ejecutar acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas para evitar no conformidades en el producto, proceso y/o sistema de Gestión Integral.
- Administrar y controlar la mano de obra y sus novedades para asegurar su mayor eficiencia en el proceso de producción y mantenimiento industrial.
- Controlar el manejo y uso racional de los repuestos, identificando causas potenciales de generación de desperdicios y daños para acometer acciones preventivas.
- Coordinar la programación y hacer seguimiento de la producción, la disponibilidad de equipos para la ejecución de los productos.
- Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y el uso de elementos de protección personal.
- Participar en la identificación de necesidades y ejecución del programa de capacitación y entrenamiento, para mantener y mejorar la competencia del personal

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.7. A. Análisis de Puesto de Jefe de Producción

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la Planta, la disponibilidad y utilización de recursos. - Controlar y verificar el cumplimiento de normas, especificaciones y procedimientos para garantizar los requerimientos de nuestros clientes. - Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción y de mantenimiento; informando oportunamente su ocurrencia para acometer acciones que aseguren el cumplimiento de los parámetros del proceso y requisitos de calidad de los productos - Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo de los procesos de producción y mantenimiento. -Ejecutar acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas para evitar no conformidades en el producto, proceso y/o sistema de Gestión Integral. - Administrar y controlar la mano de obra y sus novedades para asegurar su mayor eficiencia en el proceso de producción y mantenimiento industrial. - Controlar el manejo y uso racional de los repuestos, identificando causas potenciales de generación de desperdicios y daños para acometer acciones preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El jefe de producción presenta dificultades en la planificación de los pedidos que entran al área de producción, debido a que no se maneja un documento formal de orden de producción. - En el área de producción no se manejan Diagramas Gantt o una calendarización adecuada que le permita organizar los recursos para el cumplimiento de todas las fabricaciones pendientes según la capacidad instalada. - No existe un área de seguridad, por lo cual no se brindan a los trabajadores condiciones seguras y un ambiente de trabajo confortable. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de producción debería realizar una mejor planificación de las órdenes de fabricación que entran al área, para lo cual debe contar con un calendario organizacional o manejar diagramas Gantt en donde se aprecien con claridad los plazos de entrega de los pedidos, y los recursos a emplear. Ya que el trabajo de producción se debe hacer de manera coordinada y como un solo equipo, este calendario debería estar visible para todos los miembros de producción. - Implementar un documento formal de "Orden de fabricación" permitirá organizar de manera más eficiente los recursos del área para el cumplimiento en el plazo de entrega pactado todas las fabricaciones pendientes. - Al no contar con un área de seguridad, el jefe de producción es el encargado también de la seguridad, por lo cual debería organizar charlas de seguridad que ayuden al mejor cumplimiento de las funciones de cada unos de los obreros en forma segura y coordinada, además se debería hacer un control de los posibles riesgos en el trabajo como maquinas que no cuentan con guardas de seguridad, identificación de áreas de trabajo que no cuentan con la suficiente iluminación, entre otras.


Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.7. B. Análisis de Puesto de Jefe de Producción

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y el uso de elementos de protección personal. - Participar en la identificación de necesidades y ejecución del programa de capacitación y entrenamiento, para mantener y mejorar la competencia del personal - Coordinar la programación y hacer seguimiento de la producción, la disponibilidad de equipos para la ejecución de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los obreros al no contar con una capacitación adecuada en lo que refiere a seguridad, no hacen uso de sus EPPS, lo cual contribuye a incrementar los accidentes laborales. - No se brinda un seguimiento continuo a los trabajos que se encuentran fabricando por lo cual muchas veces el producto final no cumple con las especificaciones técnicas solicitadas por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debería implementar en la fábrica un plan de seguridad, con el cual pueda colocarse señalización de seguridad, delimitar áreas de trabajo, zonas de seguridad en caso de sismo, EPPS necesarios según sea el área de trabajo, entre otros. - Las charlas diarias de 5 o 10 minutos antes de comenzar las labores debería ser implementadas por el encargado de producción para coordinar de manera más adecuada el trabajo, y poder comentar algún acontecimiento ocurrido - Realizar programas de mantenimiento a la maquinaria para evitar accidentes y paradas por el deterioro de las mismas.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.6. Análisis de Puesto de Supervisor de Producción

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	1	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN		1	

PUESTO DE SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

1. MISIÓN:

Hacerse cargo acerca de los que involucra los procesos para la manufactura de los productos, velando que se cumpla con el tiempo, especificaciones y calidad exigida por el cliente.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia Directa: Jefe de producción

Subordinados: obreros del área

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Los profesionales que conforman el área deberán poseer Título profesional en Ingeniería Mecánica o industrial o carreras afines.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del Microsoft Office, conocimiento en formulación y evaluación de proyectos, planificación, costos, Autocad.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	2	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO		SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para relacionarse, capacidad para la solución de conflictos, capacidad para planeación y organización, aprovechamiento de recursos, responsabilidad, orientación hacia la calidad, creatividad e innovación, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, capacidad de trabajo bajo presión y colaboración.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 2 años en el área de producción y fabricaciones.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Supervisar el trabajo de los obreros de cada una de las sub-áreas que forman parte del área de producción. Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.

ESPECIFICAS:

- Verificar la asistencia del personal a su cargo
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias de producción y tomar las medidas necesarias para llegar a ellas.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	3	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Conseguir el orden y aseo constante en el inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores.
- Realizar la correcta organización del personal de planta a través de órdenes al personal a su cargo.
- Explicar los procedimientos de trabajo necesario a los obreros y ayudantes, para llevar a cabo el objetivo del área de producción.
- Realizar un reporte completo al jefe de producción acerca de los resultados de trabajo realizados el día laboral anterior.
- Realizar un reporte completo al jefe de producción acerca de los comportamientos, actitudes y aptitudes de los obreros de planta.
- Ayudar a determinar la mejor forma de resolver las quejas y peticiones de los obreros de planta.
- Ayuda para determinar las mejores estrategias para realizar las actividades diarias en la planta de producción esperando la orden verbal o escrita del jefe de producción para dar inicio a estas.
- Ayudar al jefe de producción a realizar la organización y planificación del área de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa.
- Supervisar el correcto procedimiento de trabajo por parte de los auxiliares y obreros, observando que su labor sea eficaz y eficiente.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.8. Análisis de Puesto de Supervisor Producción

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Supervisor de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar la asistencia del personal a su cargo -Analizar el cumplimiento de las metas diarias de producción y tomar las medidas necesarias para llegar a ellas. -Conseguir el orden y aseo constante en el inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores. -Explicar los procedimientos de trabajo necesario a los obreros y ayudantes, para llevar a cabo el objetivo del área de producción. -Realizar un reporte completo al jefe de producción acerca de los resultados de trabajo realizados el día laboral anterior. -Realizar un reporte completo al jefe de producción acerca de los comportamientos, actitudes y aptitudes de los obreros de planta. -Ayuda para determinar las mejores estrategias para realizar las actividades diarias en la planta de producción esperando la orden verbal o escrita del jefe de producción para dar inicio a estas. -Ayudar al jefe de producción a realizar la organización y planificación del área de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa. -Supervisar el correcto procedimiento de trabajo por parte de los auxiliares y obreros, observando que su labor sea eficaz y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos miembros que conforman el equipo de Producción, cuentan en la organización más de 20 años por lo cual no se les ha exigido que tengan los estudios necesarios para conformar parte de la empresa, lo que trae a consecuencia que no todo el personal sea altamente calificado. -Al no existir un área de recursos humanos ni un área de seguridad los supervisores de las distintas áreas deben velar por buenas condiciones de trabajo y seguridad para sus compañeros. - Ya que el personal no es continuamente capacitado, algunas técnicas de trabajo que usan, se encuentran desfasadas por lo cual se encuentran en desventaja con empresas del mismo rubro. . Los supervisores no se encuentran bien capacitados algunas veces en el uso de todas las máquinas y herramientas con las que cuenta la fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los supervisores y personal obrero debe ser capacitado constantemente, para poder desarrollar su trabajo de una manera más eficiente y puedan así cumplir los estándares de calidad que exige el rubro en el que se encuentra la empresa. - Los supervisores además de supervisar y coordinar el trabajo de sus subordinados deberían proporcionar buenas condiciones de trabajo, y sobre todo de seguridad. Además de hacer cumplir la normativa de la empresa. - Los supervisores deben coordinar de manera constante el trabajo que se debe desarrollar con el Jefe de Producción, para lo cual se deben establecer charlas de 5 min antes de empezar el día. Es indispensable que la comunicación sea fluida entre todos los miembros que conforman el quipo de producción. . La capacitación a los supervisores en el uso de herramientas técnicas de trabajo y trato al personal es primordial para que se puede trabajar organizadamente,

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.7. Análisis de Puesto Jefe de Contabilidad

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	3	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE CONTABILIDAD			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

JEFE DE CONTABILIDAD

1. MISION:

Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, supervisando la elaboración de la contabilidad financiera, analítica y estados de cuenta consolidados para facilitar la identificación, e interpretación de la información económica- financiera, dirigida para la toma de decisiones por parte de la Gerencia General con el fin de obtener la máxima rentabilidad empresarial.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:


Dependencia Directa: Gerente Administrativo, Gerente General

Subordinados: Asistente contable

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título profesional en Contabilidad y encontrarse colegiados.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office, SISCOP, SIAF, CONTARSIS, CONTABILIDAD 5.0.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	2	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE CONTABILIDAD			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

HABILIDADES	Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad para la solución de conflictos, sujeción a la autoridad, minucioso, responsabilidad, experiencia laboral, honradez, disciplina aprovechamiento de recursos, responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 5 años llevando contabilidad a otras empresas.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades adscritas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la empresa.

ESPECIFICAS:

- Dirigir el proceso de la contabilidad patrimonial y presupuestal.
- Calcular y coordinar el pago del monto mensual de las obligaciones tributarias con las que debe cumplir la empresa según ley.
- Formular oportunamente los estados financieros y presupuestarlos ante la gerencia general.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	3	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE CONTABILIDAD			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

- Efectuar el control interno contable de la documentación sustentatoria de los ingresos y gastos que efectúa la entidad conforme a la normativa vigente.
- Efectuar oportunamente los controles adecuados para cumplir con las obligaciones tributarias de la entidad.
- Formular informes gerenciales de manera oportuna en el ámbito de su competencia para contribuir en la toma de decisiones.
- Mantener permanentemente actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables, estableciendo las medidas necesarias para su conservación y seguridad.
- Facilitar la labor de auditores internos y externos, atendiendo los requerimientos de información de manera oportuna.
- Confección de cuentas anuales y cierre del ejercicio.
- Elaboración de la información que servirá de soporte para la preparación de presupuesto.
- Gestión, control y verificación de facturas de proveedores y acreedores.
- Calcular los montos correspondientes a los beneficios sociales y derechos de los trabajadores registrados en planillas.
- Asegurar la calidad y comprensibilidad de la información contable, estableciendo los procesos contables y su correcta realización.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.9. Análisis de Jefe de Contabilidad

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe de contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir el proceso de la contabilidad patrimonial y presupuestal. - Calcular y coordinar el pago del monto mensual de las obligaciones tributarias con las que debe cumplir la empresa según ley. - Formular oportunamente los estados financieros y presupuestarlos ante la gerencia general. - Efectuar el control interno contable de la documentación sustentatoria de los ingresos y gastos que efectúa la entidad conforme a la normativa vigente. - Efectuar oportunamente los controles adecuados para cumplir con las obligaciones tributarias de la entidad. - Formular informes gerenciales de manera oportuna en el ámbito de su competencia para contribuir en la toma de decisiones. -Mantener permanentemente actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables, estableciendo las medidas necesarias para su conservación y seguridad. -Gestión, control y verificación de las facturas de proveedores y acreedores. -Calcular los montos correspondientes a los beneficios sociales y derechos de los trabajadores registrados en planillas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tanto el jefe contable como el asistente de contabilidad realizan un trabajo en equipo en cuanto a llevar la contabilidad de la empresa. - Su labor se ha visto opacada debido a que muchas veces el contador asigna la labor de cálculo de impuestos y renta a sus asistentes y estos hace un cálculo falso, y al no haber una revisión exhaustiva por parte del contador, se incurre en multas cuando hay una auditoria de la SUNAT. - Se han presentado atrasos en la legalización de los libros, lo que trae como consecuencia multas para la empresa. - No hay control en la recepción de Facturas, es decir no hay una revisión de cada una de ella para ver si están habidas o no habidas o si se han llenado de forma correcta. - Muchas veces el jefe de contabilidad no organiza el trabajo del área de forma adecuada y no se realizan las declaraciones de tributos en los plazos exigidos por SUNAT, lo que trae multas. 	<ul style="list-style-type: none"> -La única manera en que se pueda evitar que la Sunat ponga multas a la empresa ya sea por no declarar los tributos a tiempo o hacer un mal cálculos de estos, debido a facturas No habidas u otros factores, es que el Jefe de contabilidad, en el caso de la empresa el Contador General supervise de manera constante y de manera muy exhaustiva el trabajo de sus asistente contable. Para esto primero se debe establecer que funciones debe cumplir el asistente contable y que funciones debe cumplir el contador, de manera que se pueda realizar un trabajo en equipo de manera coordinada. - Los cálculos contables de tributos o del balance deben ser revisados varias veces y de manera oportuna antes del plazo establecido por la Sunat. - Se debe programar reuniones semanales con el área administrativa para informar el estado de compras y ventas, entre otros temas competentes al área. -Una vez hechas las declaraciones de tributos se debe cerciorar siempre que el banco haya hecho la transacción bancaria de manera correcta.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.8. Análisis de Puesto Jefe Comercial

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	3	
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE COMERCIAL			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

JEFE COMERCIAL

1. MISION:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de venta, distribución, marketing, promoción y difusión a nivel nacional de los productos y servicios que ofrece la empresa

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO

Dependencia Directa: Gerente Administrativo

Subordinados: Almacenero

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título profesional en Ing. Comercial o Industrial o economía, administración de empresas y/o áreas afines. Conocimientos en Gestión comercial o mercadeo en el sector metal mecánico y manejo en fuerza de ventas.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	2	DE	3
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO	JEFE COMERCIAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

HABILIDADES	Actitud de servicio, compromiso con la empresa, orientación hacia el logro de metas y resultados, visión estratégica, motivación, flexibilidad, constancia y seguimiento.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 3 años en la comercialización de productos del sector ferretero.

4. FUNCIONES


GENERALES:

Planificar, administrar y controlar las actividades orientadas a la venta distribución, promocionar y organizar las actividades de marketing, así como la difusión y facilitación de mecanismos eficaces de comunicación entre los clientes o usuarios y la empresa, con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la Institución.

ESPECIFICAS:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Actualizar el precio de venta de los productos ofrecidos, según sea la demanda del mercado y la variación de precio de la materia prima.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	3
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO	JEFE COMERCIAL		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Conducir el análisis de costo de ventas, dentro del análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Dirigir las actividades de marketing de la empresa para promocionar la venta de productos y servicios.
- Coordinar las actividades de reparto de productos a los clientes, según haya sido especificadas las condiciones de venta.
- Coordinar con la gerencia administrativa, los descuentos a clientes por compras por volumen.


ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

Cuadro 3.10. Análisis de Puesto de Jefe Comercial

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. -Actualizar el precio de venta de los productos ofrecidos, según sea la demanda del mercado y la variación de precio de la materia prima. -Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. - Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. -Conducir el análisis de costo de ventas, dentro del análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan. -Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. -Dirigir las actividades de marketing de la empresa para promocionar la venta de productos y servicios. -Coordinar las actividades de reparto de productos a los clientes, según haya sido especificadas las condiciones de venta. -Coordinar con la gerencia administrativa, los descuentos a clientes por compras por volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Jefe Comercial no establece estrategias de venta funcionales que le permita incrementar las ventas. - El jefe de ventas no implementa un sistema de incentivos salariales por ventas, la cual desmotiva a los encargados del área al momento de cerrar tratos. - El encargado del área no realiza pronósticos de venta, ni establece metas mensuales de ventas que le permitan orientar de manera adecuada su trabajo. -El jefe de ventas no cuenta con una capacitación en el tema de armados eléctricos, uso de componentes eléctricos, que le permita brindar una mejor asesoría a los clientes. - No se cuenta con un área de Marketing en la empresa, por lo cual el área comercial debe asumir las funciones de la misma. - No hay un seguimiento a las cotizaciones hechas, y se pierden de cerrar ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> -El jefe de ventas debería capacitar a su personal con estrategias de venta para que estos puedan realizar una mejor labor. - Al no tener un área de Marketing, el área comercial es la encargada de realizar publicidad a los productos que se venden, así como velar por la imagen de la empresa y promocionar todos los servicios que se realizan en la misma. Para lo el Jefe de ventas c debe capacitar y establecer quién debe realizar las funciones de Marketing entre los miembros del área. -Implementar un sistema de incentivos salariales por ventas, hará que estas se incremente de manera significativa. - El jefe de ventas, debería estar capacitado para el asesoramiento de clientes, ya que en algunos casos nuestros clientes necesitan un asesoramiento especializado. - Hacer seguimiento a las cotizaciones y cerciorarse que el cliente quede satisfecho con los productos vendidos, son funciones que el Jefe del área comercial debe exigir entre los asesores de ventas.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.9. Jefe de Recursos Humanos

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA				
		PÁGINA	1	DE	4	
		ÁREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL				
		PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
		NÚMERO DE REVISIÓN	1			

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. MISION

La misión del Jefe de Recursos Humanos, es el reclutamiento, selección, desarrollo y bienestar del personal del Establecimiento, para lograr los fines de la empresa, cumpliendo con las normas legales que rigen la Administración Pública.

Además promover un clima laboral que facilite una verdadera integración entre todos los miembros de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO


Dependencia Directa: Gerente Administrativo

Subordinados: ninguno

3. PERFIL

EDUCACIÓN	Deberá poseer Título profesional en Psicología, administración de empresas, trabajo social o Ingeniería Industrial. Especialización en áreas de Gestión humana.
FORMACIÓN	Acreditar y/o demostrar dominio del idioma inglés, dominio del Microsoft Office.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	-------------------------------------	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	2	DE	4
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

HABILIDADES	Actitud de servicio, compromiso con la empresa, motivación, flexibilidad, seguimiento, vocación de servicio y habilidades de comunicación.
EXPERIENCIA	3 años de experiencia relacionada

4. FUNCIONES


GENERALES:

Promover e impulsar una gestión, participativa y motivadora de los recursos humanos, que fortalezca el compromiso de la empresa hacia el logro de sus objetivos, y una clara orientación hacia la satisfacción de sus usuarios.

ESPECIFICAS:


- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	3	DE	4
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
		NÚMERO DE REVISIÓN	1		

- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	FECHA			
		PÁGINA	4	DE	4
		AREA RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL			
		PUESTO		JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
		NÚMERO DE REVISIÓN		1	

- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.
- Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido en la ley con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.
- Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.
- Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
- Estar actualizado en todo lo referente al marco legal de la ley con competencia al área laboral.
- Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
- Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo
- Planificar los procesos de reclutamiento y gestionar toda la documentación para la contratación del personal exigida por el Ministerio de Trabajo y órganos reguladores

ELABORÓ:	REVISÓ: Geovanna Becerra Barriga	AUTORIZÓ: Ing. Helard Ayala Arenas
----------	--	---------------------------------------

Cuadro 3.11. A. Análisis de Jefe de Recursos Humanos

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<p>-Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado.</p> <p>-Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, al fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.</p> <p>-Proyectar y coordinar programas de capacitación y entretenimiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.</p> <p>-Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.</p> <p>-Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.</p> <p>-Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.</p>	<p>- El Jefe de recursos humanos no tiene claras todas las funciones que debe cumplir, si bien vela por que los trabajadores reciban los beneficios social que por derecho le corresponden, descuida actividades como el plan de formación y capacitación del personal, lo que trae como consecuencia desorientación y que la productividad en la empresa baje.</p> <p>- Otro problema que se presenta es que el jefe de recursos humanos debería siempre estar a la vanguardia de nuevas técnicas, procesos, normas legales, actualizaciones a todos los temas administrativos o de producción, para brindar capacitaciones al personal y este puede estar a la vanguardia de la tecnología.</p> <p>-Un problema grave que se presenta también, es que el jefe de recursos humanos no ha establecido canales de comunicación formal pero accesible en donde todos los miembros de la organización puedan comunicarse y compartir sus ideas.</p> <p>-Preocuparse más por las necesidades de los empleados a fin de proporcionarle un mejor ambiente laboral.</p>	<p>-El primer paso para resolver los problemas es la capacitación al Jefe de Recursos Humanos para que pueda conocer cuáles son sus responsabilidades y brindarle herramientas para que estas puedan ser cumplidas con la mayor eficiencia.</p> <p>-Brindar presupuestos para la formación y capacitación de todos los miembros de la empresa, que a la larga traerá beneficios cuantitativos y cualitativos para la empresa, como es la mejora de la productividad y que esta tenga una mejor imagen.</p> <p>- Desarrollar un programa de capacitaciones es primordial para la mejora ya que todo el plan de trabajo estará respaldado bajo una organización previa con fundamentos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

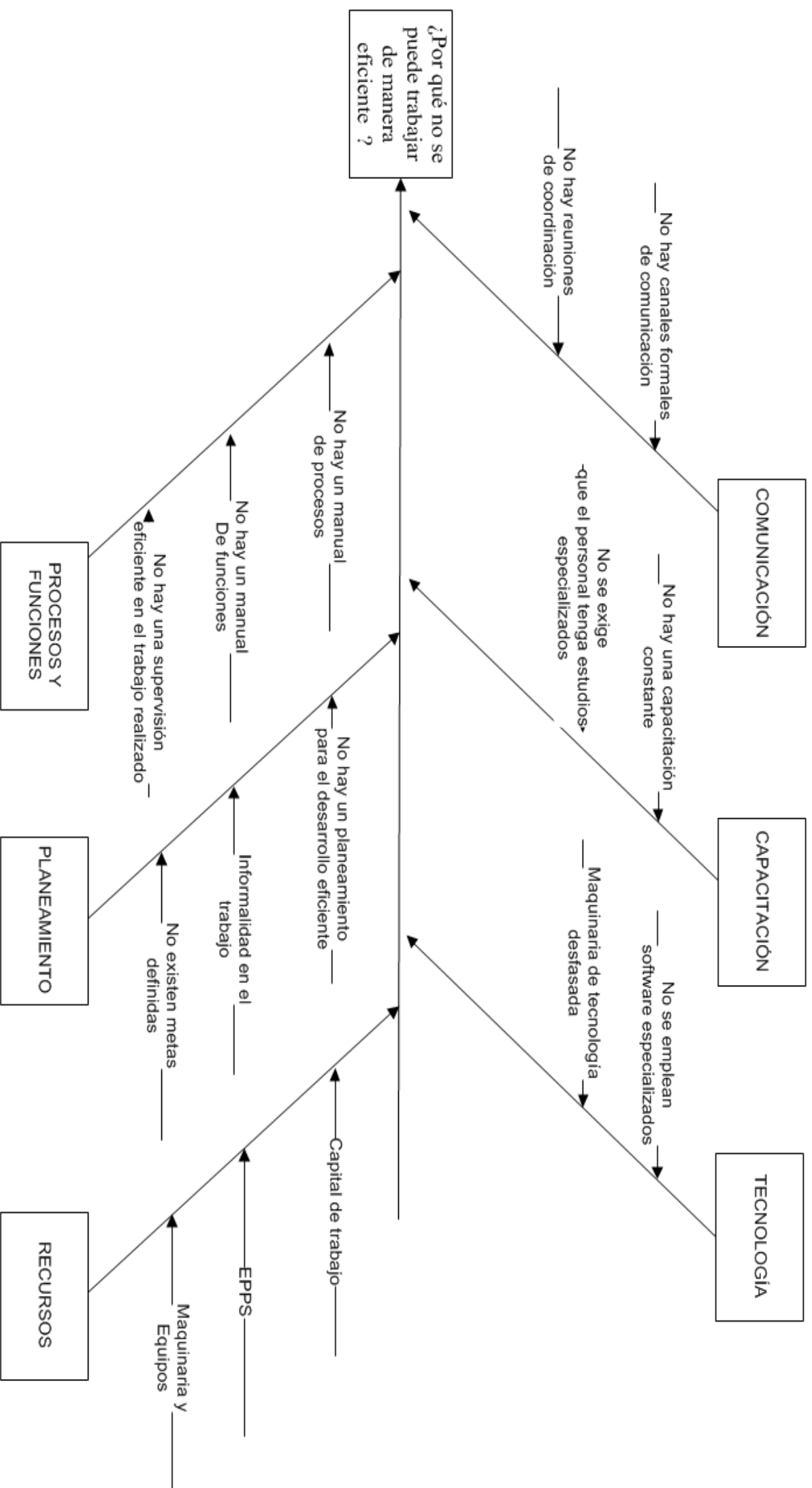
Cuadro 3.11. B. Análisis de Jefe de Recursos Humanos

PUESTO	FUNCIONES	PROBLEMA PRESENTE	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato. -Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal. -Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan. -Estar actualizado en todo lo referente al marco legal con competencia al área laboral. Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales. -Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial. -Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. 		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.10. Resultados del Análisis de puestos

Esquema 3.2. Diagrama de Ishikawa resultado de análisis de puestos



Fuente: Elaboración Propia

3.2. ANÁLISIS DE DE COMPENSACIÓN PARA EL TRABAJADOR

Después del análisis hecho en el diagrama de Ishikawa, donde se aprecian las distintas deficiencias que hay con respecto a los puestos de trabajo donde están ubicados cada uno de los colaboradores de la empresa, se analizará otro punto importante e influyente en el desempeño de los trabajadores, su remuneración.

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.¹⁵

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Semapi es una empresa consiente sobre los esfuerzos que realizan sus colaboradores, por lo cual su niveles de remuneraciones están muy por encima del sueldo mínimo que establecen las leyes.

En el área de fabricaciones además de recibir un salario semanal fijo, a los trabajadores se les ofrece trabajar a destajo, es decir pagarle adicionalmente a su sueldo básico una cantidad extra por cada pieza o servicio que realicen, lo cual permite mayores rapidez y eficiencia en la entrega de los pedidos. Además como incentivo a sus obreros, el jefe de Producción brinda bonificaciones extras semanales a algunos de sus trabajadores basándose en su desempeño semanal.

Por otro lado en el área administrativa, especialmente el área de comercialización (ventas), aún no se ha implantado un sistema de

¹⁵ Juárez V. (2013) *Administración de la Compensación*. México: Pearson Educación de Mexico.

incentivos por objetivos de venta, debido a que no se han hecho análisis de ventas ni se han implantado objetivos mensuales o semanales de ventas. Debido a esto hay una descompensación en las remuneraciones entre el área de producción y el área administrativa, lo cual podría crear conflictos y disconformidades entre los trabajadores.

3.3. ANÁLISIS DE NIVEL DE VENTAS ANUAL A LO LARGO DEL TIEMPO

En la empresa Semapi, la fluctuación en sus ventas a lo largo de los años tiene una alta volatilidad, lo cual se adecua al mercado y los proyectos de electrificación locales que tienen una frecuencia muy variable, es decir de acuerdo a la necesidad de la población. Por lo cual no sé puede determinar a lo largo del año que meses son temporadas altas o bajas.

Se puede observar en el gráfico 3.1 Análisis de Venta que la fluctuación de ingresos tiene una tendencia progresiva a lo largo de los años, debido a que la empresa ha innovado en ofrecer mayor cantidad de servicios y ha participado en más concursos públicos, de los cuales ha sido acreedor a la Buena Pro de la Licitación, para vender suministros eléctricos proyectos del Estado.

Debido a que no siempre la empresa es acreedora a la Buena Pro presenta mucha volatilidad en sus ventas a lo largo del año. Poniéndonos en el supuesto que la empresa gana la Licitación, en muchos de los casos son procesos que tienen varias entregas, y es por esa razón que la empresa que la facturación será variable a lo largos de los meses, dependiendo de los plazos de entrega establecidos en el contrato, es decir si bien se ha realizado un trabajo durante un mes determinado, la facturación se deberá realizar según el cronograma.

Por eso motivo las ventas a lo largo de los años no podrán revelarnos un pronóstico certero de ventas para los próximos meses, ya que gran

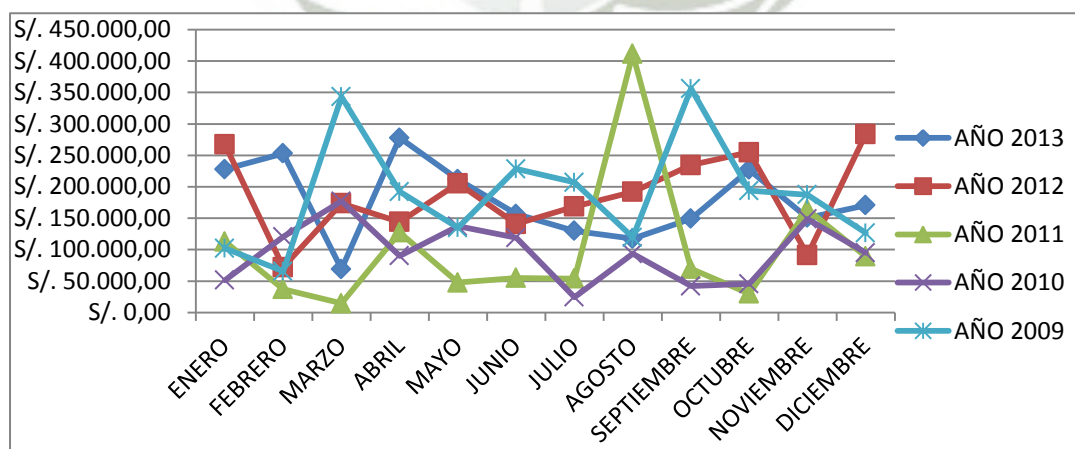
parte de los ingresos de la empresa son por Concursos Públicos ganados, mas no por la distribución directa de productos eléctricos.

Cuadro 3.12. Análisis de Nivel de ventas

	AÑO 2013	AÑO 2012	AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2009
ENERO	S/. 227,949.00	S/. 267,264.00	S/. 112,786.00	S/. 51,317.00	S/. 52,367.00
FEBRERO	S/. 253,003.00	S/. 72,238.00	S/. 37,153.00	S/. 220,591.00	S/. 65,412.00
MARZO	S/. 68,979.00	S/. 173,667.00	S/. 14,546.00	S/. 176,957.00	S/. 113,119.00
ABRIL	S/. 277,778.00	S/. 144,257.00	S/. 127,294.00	S/. 90,062.00	S/. 82,315.00
MAYO	S/. 211,771.00	S/. 205,596.00	S/. 47,779.00	S/. 137,156.00	S/. 76,807.00
JUNIO	S/. 156,678.00	S/. 140,877.00	S/. 55,069.00	S/. 119,057.00	S/. 108,393.00
JULIO	S/. 130,005.00	S/. 168,486.00	S/. 54,082.00	S/. 24,541.00	S/. 116,949.00
AGOSTO	S/. 117,497.00	S/. 191,915.00	S/. 411,331.00	S/. 93,394.00	S/. 109,368.00
SEPTIEMBRE	S/. 149,330.00	S/. 234,608.00	S/. 69,559.00	S/. 142,028.00	S/. 96,160.00
OCTUBRE	S/. 227,163.00	S/. 254,729.00	S/. 30,233.00	S/. 155,547.00	S/. 122,819.00
NOVIEMBRE	S/. 150,852.00	S/. 91,346.00	S/. 163,967.00	S/. 152,676.00	S/. 117,289.00
DICIEMBRE	S/. 170,489.00	S/. 283,986.00	S/. 89,261.00	S/. 94,994.00	S/. 106,535.00
TOTAL	S/. 2,141,494.00	S/. 2,228,969.00	S/. 1,211,788.00	S/. 1,458,320.00	S/. 1,167,533.00

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3.1. Gráfico de Análisis de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en lo gráficos, en el año 2009 ha obtenido buenos ingresos ya que gano una licitación de Cajas Porta medidor por un monto de S/. 780,360.00, lo que trajo a consecuencia una venta anual por S/. 1, 167,533.00 ya que el contrato establecía entregas mensuales durante solo ese año, y la empresa dedico todos sus esfuerzos a cumplir con ese contrato, por otra parte en esos años la empresa no se dedicaba a la distribución de productos eléctricos y los ingresos adicionales obtenidos, son por servicios ofrecidos.

En los años 2010, 2011 la empresa no gano ninguna licitación importante, y solo se dedico a realizar la producción de pedidos hecho por clientes y algunas licitaciones pequeñas. Durante esos años la empresa implemento dentro de los servicios que ofrecía, el suministro de materiales para tendido de redes eléctricas de baja, media y alta tensión; es decir ya no solo se dedicaba a la fabricación si no a la re-distribución de productos comprados a proveedores.

Durante el años 2012, 2013 la empresa volvió a perder el contrato principal con SEAL para suministrar por dos años cajas porta medidor. Por esta razón la empresa decidió implementar una nueva estrategia de venta, la cual era estar a la búsqueda y postular a un mayor número de licitaciones para suministrar materiales eléctricos y ampliar su gama de fabricaciones. La empresa gano más notoriedad en la distribución de productos eléctricos y se hizo de un mayor número de clientes, los cuales se detallan en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.13. Clientes Año 2013

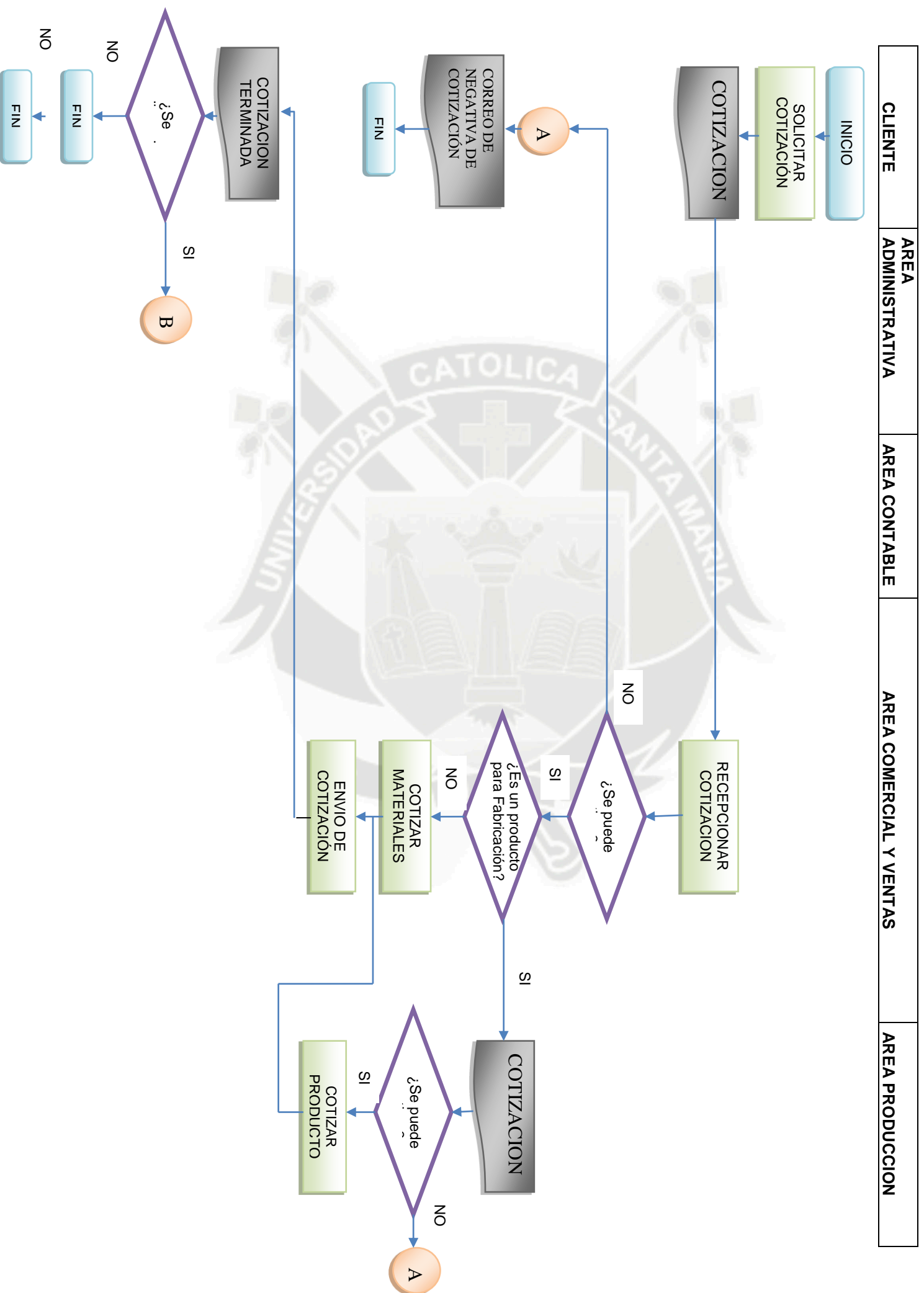
ITEMS	INFORMACION DEL CLIENTE AÑO 2013		VENTAS GRAVADAS		IMPORTE TOTAL
	DOC. IDENTIDAD	DENOMIN. O RAZON SOCIAL	B.IMPONIB.	IGV 18%	
	NUMERO RUC				
1	20223880372	M&C CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS S.R.L.	S/. 9,876.00	S/. 1,777.65	S/. 11,653.53
2	20226786555	RDR CONSULTORES & CONTRATISTAS S.R.L.	S/. 10,114	S/. 1820.51	S/. 11,934.44
3	20198274705	GyA CONTRATISTAS S.R.L.	S/. 10,300	S/. 1,853.99	S/. 12,153.99
4	20543837114	MONTAJES ELECTRICOS SELECT S.A.C.	S/. 11,303	S/. 2034.51	S/. 13,337.39
5	20134676508	MARQUISA S.A.C.	S/. 12,610	S/. 2,269.84	S/. 14,880.09
6	20447714036	ECOING S.R.L.	S/. 12,817	S/. 2,307.10	S/. 15,124.26
7	20317600624	METAL MECANICA SERVICIOS TEMPORALES S.A.C.	S/. 17,695	S/. 3,185.13	S/. 20,880.37
8	20133219499	ELECTRICIDAD Y QUIMICA SRL.	S/. 18,053	S/. 3,249.53	S/. 21,302.40
9	20454990901	PROPEL S.A.C.	S/. 20,033	S/. 3,605.88	S/. 23,638.49
10	20453886035	ELECMEC INGENIEROS S.A.C.	S/. 21,288	S/. 3,831.89	S/. 25,120.25
11	20454785992	G&H INGENIEROS E.I.R.L.	S/. 22,803	S/. 4,104.51	S/. 26,907.37
12	20453868991	INGEMERA E.I.R.L.	S/. 27,033	S/. 4,865.87	S/. 31,898.52
13	20455508852	CONSORCIO YUNGUYO	S/. 28,809	S/. 5,185.59	S/. 33,994.39
14	20498462317	JAEM INGESER E.I.R.L.	S/. 36,532	S/. 6575.83	S/. 43,108.09
15	20447946085	FABIACOM S.R.L.	S/. 40,988	S/. 7,377.83	S/. 48,365.73
16	20498390570	GOB. REG. AREQ.	S/. 44,258	S/. 7966.47	S/. 52,224.61
17	20124794847	CODIMSUR S.R.L.	S/. 125,603	S/. 22,608.46	S/. 148,211.04
18	20119205949	ELECTROSUR S.A.	S/. 129,039	S/. 23,227.04	S/. 152,266.13
19	20326764214	AID INGENIEROS E.I.R.L.	S/. 207,767	S/. 37398.01	S/. 245,164.73
20	20100188628	SEAL	S/. 907,582	S/. 163364.83	S/. 1,070,947.14
21		OTROS CLIENTES	S/. 56,805.72	S/. 10,225.03	S/. 318,380.29
		TOTAL 2013	S/. 1,758,019.65	S/. 316,443.60	S/. 2,141,494.00

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2013 figuran como principal cliente Seal por un monto de más de 1 millón de soles, este monto corresponde a otras licitaciones ganadas con la entidad, como fueron cajas de derivación, celdas eléctricas, servicios realizados como fabricación de portones, techos, entre otros. Posteriormente figura como segundo principal cliente la empresa AID INGENIEROS, esta empresa está dedicada al rubro de ejecución de proyectos, trabaja con mineras como Cerro Verde, Southern. Los servicios que le brindamos consisten en la fabricación de piezas especiales y suministros de productos como es ferretería, además se le realiza servicios como es el habilitado de materiales, corte, soldadura, etc. Nuestra relación comercial con AID Ingenieros incrementa con el pasar del tiempo, ya que se le brinda un buen servicio a un precio de acuerdo al mercado. Electrosur es la empresa distribuidora de energía eléctrica en Tacna, con ellos la empresa ha ganado licitaciones para suministrarle cajas porta medidor al igual que Seal.

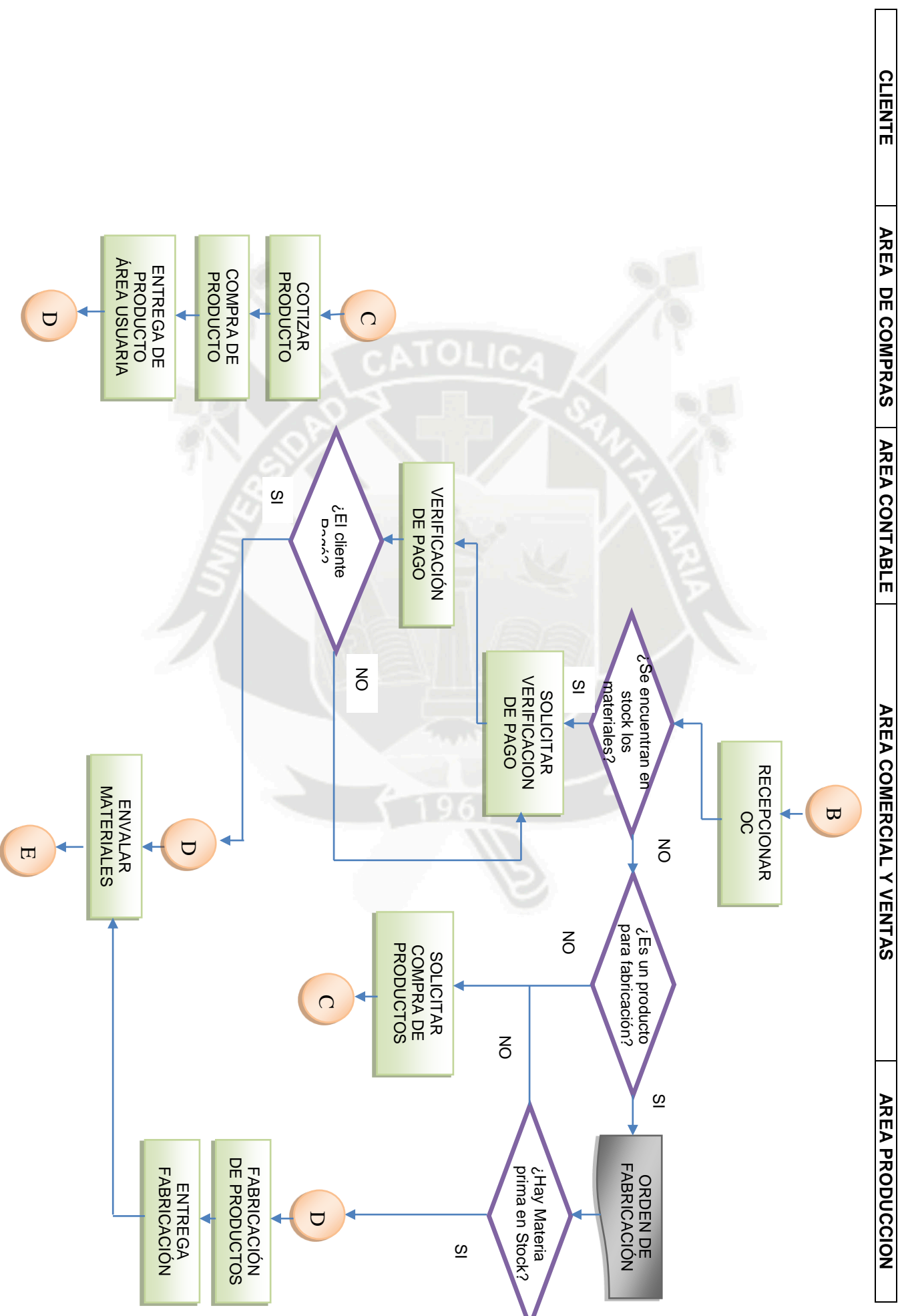
Los otros clientes que figuran en la lista son empresas ejecutoras de proyectos y en su mayoría contratistas que realizan tendido de redes eléctricas para mineras o para instituciones del estado.

Esquema 3.3 A: Diagrama de Flujo Proceso de Venta



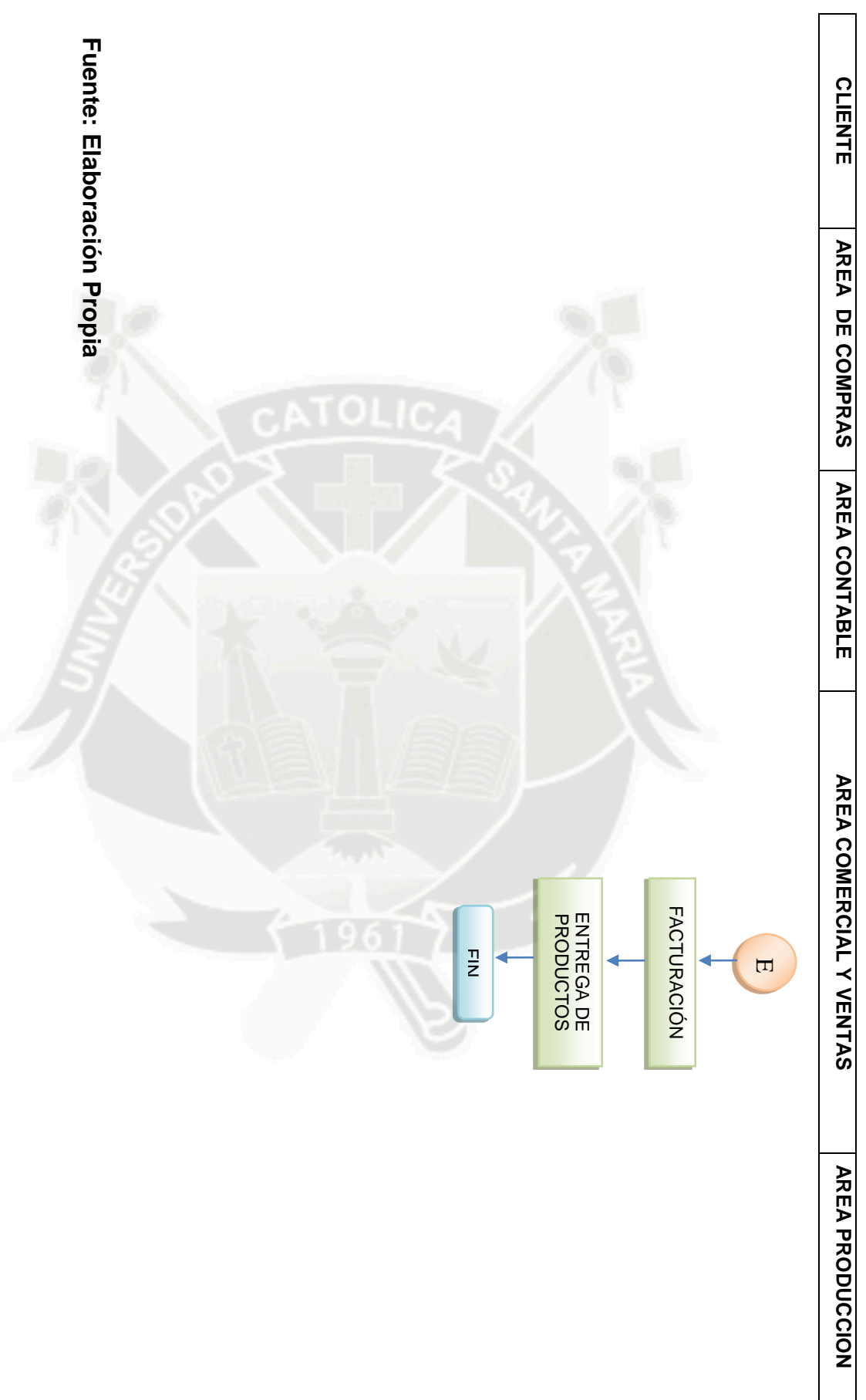
Fuente: Elaboración Propia

Esquema 3.3 B: Diagrama de Flujo Proceso de Venta



Fuente: Elaboración Propia

Esquema 3.3 C: Diagrama de Flujo Proceso de Venta



Fuente: Elaboración Propia

3.4. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACION

3.4.1. ANÁLISIS DE PROCESOS

El diagrama de flujo nos evidencia de manera grafica la transmisión de datos por medio de un sistema de tratamiento de la información. Hacer a un análisis del proceso de venta nos permitirá de manera fehaciente tener un panorama más claro de que procesos y canales de comunicación deben ser modificados, para así lograr una optimización del mismo más eficiente y económico, logrando los objetivos a corto y largo plazo que la empresa desea alcanzar.

Para conocer cuáles son los problemas presentes en el proceso de venta se ha realizado un análisis en donde se exponen las principales carencias de casa área y se propone una solución para su posterior implementación y mejora.

3.4.1.1. Análisis de Procesos del Cliente

Cuadro 3.14. Análisis de Procesos de los Clientes

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Solicitud de Cotización	Las solicitudes de cotización llegan por dos medio: El primero es mediante un correo electrónico y el segundo medio, es que el cliente se acerque a la oficina de ventas y realice la solicitud de cotización,	No todas las cotizaciones son respondidas o no son respondidas en el tiempo que el cliente lo necesita.	Que los clientes no obtengan una respuesta por parte de la empresa a su requerimiento, es un punto negativo para la imagen de la empresa. Por lo cual algunas alternativas de solución son: -Revisar constantemente la bandeja de entrada del correo, y revisar que todos los correo figuren como respondidos. -Los correos que contienen cotizaciones que necesitan un tiempo más amplio para ser respondidas, deben cerrarse para que figuren como "No leídos" hasta ser cotizados. - Los clientes deben siempre obtener una respuesta ya sea negativa o positiva con respecto a su solicitud de cotización. -Los encargados de responder las cotizaciones deben responder con veracidad y cerciorarse que el stock disponible de productos, plazos de entrega y condiciones de pago sean correctos. -El jefe de comercial debe supervisar constantemente el trabajo realizado por el asesor de ventas

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.2. Análisis de Procesos del Área Comercial

Cuadro 3.15. Análisis de Procesos del Área Comercial

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Recepción de la Orden de Compra o Solicitud de compra	Una vez cotizados los productos, el cliente emite una Orden de compra para ser atendida. El asesor de ventas recibe la OC, solicita una verificación de pago al área de contabilidad y se pone en contacto con el área de almacén para que realice una verificación del stock de productos y su posterior embalaje. Y si es un producto para fabricación debe entregar una Orden de Fabricación al área de producción detallando planos, materiales, cantidad, y tiempo de entrega de los productos.	Si bien la empresa cuenta con un sistema de Kardex de productos, este no es fiable por lo cual, se debe hacer una verificación física de los productos y si estos no se encuentran en stock debe ser comunicado al área de compras para su respectivo abastecimiento, lo cual trae tiempos de entrega más amplios y la insatisfacción de los clientes. En caso de realice una fabricación, muchas veces se dan descoordinaciones entre el área comercial y fabricaciones, que hacen que los productos no sean de acuerdo a la solicitud del cliente.	Que el cliente no reciba sus productos en el plazo de entrega adecuado y según las características solicitadas, hacen que la credibilidad de la empresa se debilite, por lo cual; algunas alternativas de solución se detallan a continuación: -Se debe adquirir un software de mayor tecnología y más eficiente que brinde un stock real de los productos del almacén. Brindando información a tiempo a todas las áreas usuarias. - El área comercial debe entregar un documento formal tanto físico, como vía correo electrónico al área de producción que sirva como una Orden de Producción en donde se detallen de manera clara los detalles de fabricación, cantidad y tiempo de entrega. Y posteriormente el área de producción deberá comunicar la recepción de este documento para evitar olvidos.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.3. Análisis de Procesos del Área de Producción

Cuadro 3.16. Análisis de Procesos del Área de Producción

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Fabricación de Productos	Una vez recepcionada la Orden de Fabricación, el Jefe de producción debe hacer una verificación del stock de la materia prima necesaria para la fabricación, en caso esta no esté disponible debe emitir una solicitud de materiales al área de compras indicando la urgencia de la adquisición. Una vez que la materia prima necesaria fue recepcionada, el Jefe de producción debe programar la fabricación con los distintos técnicos, detallando las características necesarias y el plazo de entrega. Hechas las coordinaciones se debe hacer una supervisión constante de la fabricación de los productos solicitados hasta su culminación.	La empresa siempre presenta deficiencias en este proceso ya que no cuenta con un stock de materia prima de acuerdo a los estándares de producción, por lo cual se genera un aplazamiento en el tiempo de entrega de las fabricaciones. Otro punto negativo es que muchas veces no existe una programación eficiente de la producción ya que al no haber una correcta coordinación, los productos no se pueden entregar a tiempo. La falta de estándares de calidad y pruebas de calidad hace que un pequeño porcentaje de nuestros productos sean devueltos para ser reprocesados.	-El área de producción deberá contar con un stock de materias primas que más utiliza para que no haya desabastecimientos de la misma. Y solicitar de manera oportuna al área de compras la adquisición de la materia prima faltante o con poco stock mínimo. - El jefe de producción debe hacer un análisis y realizar una programación eficiente de la producción, teniendo en cuenta la capacidad instalada de la planta, tanto de sus maquinarias como de los técnicos que trabajan en las mismas. - El jefe de producción debe estar haciendo un análisis constante de los procesos productivos para poder optimizarlos y fabricar productos en plazos más cortos y de mayor calidad. - Es necesario hacer un estudio sobre los estándares de calidad, normas de fabricación de los productos que la empresa fabrica para implementar un área de calidad que supervise de manera constante la fabricación.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.4. Análisis de Procesos del Área de Almacén

Cuadro 3.17. Análisis de Procesos del Área de Almacén

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Entrega de productos	Llegada una Orden de compra el área del almacén hace una verificación física de los productos solicitados, en caso estos no se encuentren en stock, el encargado debe hacer una solicitud de materiales al área de abastecimientos. En caso los materiales se encuentren disponibles debe proceder a su embalaje para ser entregados a los clientes, previa verificación de la factura o guía.	Una de las grandes deficiencias en este proceso es como ya se había mencionado la falta de un software eficiente que brinde de manera oportuna el stock de materiales. Otro problema que existe es que el área de almacén, es que el encargado no hace una verificación constante del stock mínimo de materiales y no comunica de manera oportuna la necesidad de adquisición de las mismas, lo cual hace que no se pueda realizar ventas o se aplace el tiempo de entrega. Otro inconveniente que se ha presentado en esta área es que al momento de la entrega de materiales el encargado, no realiza una verificación de todos los productos al ser entregados al cliente, y estos presentan quejas posteriores por estar disconformes con la compra.	<ul style="list-style-type: none"> -Se debe realizar un estudio sobre el stock mínimo que podría tener cada producto antes de realizar un nuevo pedido de materiales. El estudio debe ser aplicado al software de stock de materiales y ser verificado constantemente por el encargado del almacén. - La entrega de materiales debe ser siempre verificada a los clientes según la factura o guía, haciendo una constatación de los materiales en cantidad y en el estado de cómo se está entregando, los cuales debe estar en condiciones óptimas. - Cuando las distintas empresas de transporte dejan los materiales al almacén se debe hacer siempre una constatación de la cantidad de bultos y las condiciones en la cuales los productos son recepcionados, en caso ocurra o no algún percance este deber ser notificado al área de compras y abastecimiento mediante un documento formal. - El área de almacén debe estar correctamente organizada según la forma y tipo de materiales. Los materiales deben estar etiquetados con su nombre, dimensión y código. - Al recepcionar materiales deben almacenarse de manera adecuada, esto incluye colocar los productos nuevos en el fondo de los embases que los contienen y los productos antiguos en la parte de adelante. - El área del almacén debe contar con todas las medidas de seguridad para evitar el deterioro de productos o hurto de los mismos. - El embalaje de los materiales de debe hacer con materiales que protejan de manera adecuada los productos, además de ser correctamente etiquetados.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.5. Análisis de Procesos del Área de Compras y Abastecimientos

Cuadro 3.18. Análisis de Procesos del Área de Compras y Abastecimientos

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Compras de productos y materias primas	Ya sea que el área comercial o de fabricaciones, hacen una solicitud de abastecimiento de materiales. El área de compras debe realizar la misma, cumpliendo condiciones de precios, calidad, transporte y tiempo de entrega, además de coordinar las condiciones de pago. Este proceso finaliza cuando el área usuaria o el almacén emite una conformidad de recepción de materiales lo cuales deben cumplir las condiciones ya pactadas.	El problema que se ha presentado en esta área es que no realiza las compras a tiempo por falta de información del área de almacén, lo cual genera desabastecimiento y pérdida de algunas ventas. Otro punto negativo en esta área es la falta de comunicación con el almacén ya que al no existir un documento formal de conformidad de recepción de materiales, los materiales que llegan en malas condiciones o en cantidad menor, algunas veces no son reclamados a los proveedores y se generan pérdidas que no deberían existir.	No contar con un stock mínimo de productos o recepcionar productos que se encuentran en malas condiciones, generan que pérdidas económicas en la empresa. Para lo cual se han planteado algunas soluciones. -Como ya se mencionó el encargado del almacén debe hacer una supervisión constante de los materiales que han llegado a un stock mínimo y solicitar inmediatamente su abastecimiento al área de compras y abastecimientos. - Se debe implementar un documento formal de conformidad de recepción de materiales en donde se especifique si se encuentran en buen estado, si la cantidad solicitada es la misma cantidad recepcionada, y otros detalles que ayuden a describir la recepción de los materiales y así orientar de mejor manera las adquisiciones. - Se deberían programar reuniones entre el encargado de compras, asesor de ventas y el encargado del almacén, en donde se pueda comunicar sugerencias en la compra de productos, que productos son más vendidos, que marcas son la de mayor rotación y algunas sugerencias hechas por los clientes. El encargado de compras debe estar en la búsqueda constante de adquirir productos que cumplan estándares de calidad exigidos y a menores precios, por lo cual debe tener una comunicación fluida con sus proveedores, en donde se puedan pactar mejores condiciones de venta, y en paralelo estar en la búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan mayores beneficios. -Implementar un área de importaciones que generen una ventaja competitiva que nos permita ofrecer a los clientes productos a precios menores.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.6. Análisis de Procesos del Área de Contabilidad

Cuadro 3.19. Análisis de Procesos del Área de Contabilidad

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Verificación de pagos hechos por clientes	El asistente de contabilidad es el encargado de hacer las verificaciones en la cuenta corriente de la empresa, sobre los depósitos hechos por clientes, y lleva un control sobre los créditos que se dan a los clientes.	El problema presentado en esta área es que el asistente contable no hace un seguimiento ni exige el pago a los clientes que a adeudan a la empresa, lo que trae que existan muchas deudas pagadas fuera del plazo pactado.	-Se debería exigir dentro de la funciones del asistente contable sea el encargado de hacer seguimiento a los créditos dados a nuestros clientes, y exigir el pago según la fecha pactada por el área comercial. . Se debe hacer una verificación constante de la entrada de dinero a la cuenta corriente de la empresa y comunicar a que facturas corresponden. -Se debería implementar un nuevo sistema de pago, por ejemplo: pago por letras o pagares, sobre los créditos dados a nuestros clientes. Otro método de pago sería implementar un POS para que lo clientes pueda pagar con tarjeta.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.7. Análisis de Procesos del Área Comercial

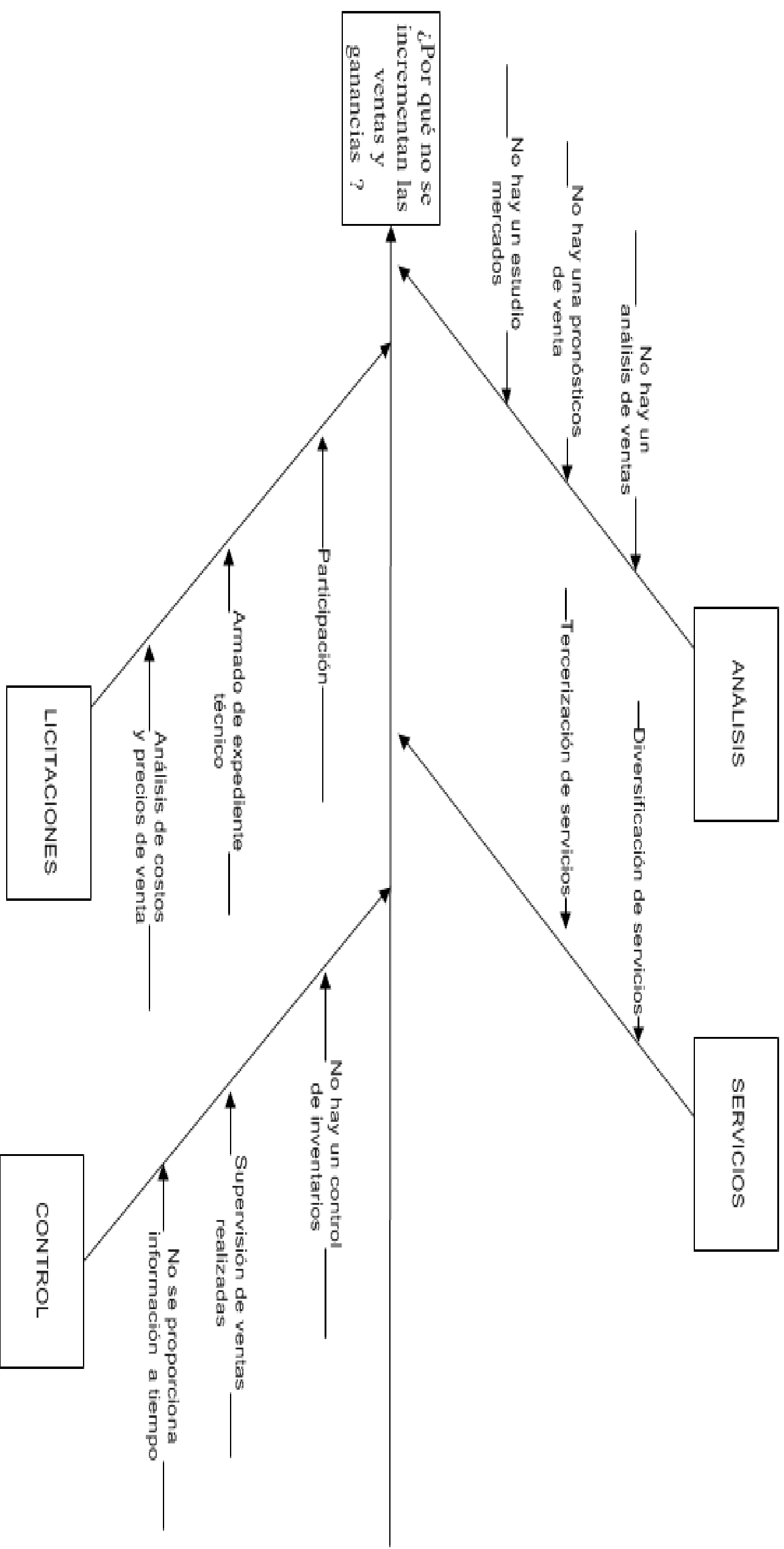
Cuadro 3.20. Análisis de Procesos del Área de Comercial

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Preparación de Licitaciones	El asistente de licitaciones es el encargado de buscar en la página del SEACE licitaciones a la que se podría postular. Una vez encontrada la licitación este se encarga de armar el expediente técnico y económico para presentar la propuesta en la fecha y hora exigida en las bases.	El problema en este proceso, es que el asistente de licitaciones, muchas veces no está pendiente a todas las licitaciones a las que se podría postular la empresa, por la gran cantidad de instituciones estatales, las cuales a su vez apertura varios procesos. Otro problema presentado es que se pierden las licitaciones, uno de los motivos es que no se presentan toda la documentación exigida, y este problema surge por falta nuevamente de atención por parte del asistente al leer las bases y los documentos que se exigen en las mismas, ya que cada institución y cada proceso es diferente y exige documentación diferente.	-El asistente de licitaciones debería esforzarse en la búsqueda de posibles postulaciones, para lo cual debería conocer todo el expediente de ventas hechos por la empresa. -El asistente de ventas debería tener una comunicación fluida con el área administrativa presentándole las sugerencias de licitaciones a las que habría posibilidades de postular. -Al armar el expediente técnico el asistente de licitaciones debe tener mucho cuidado en cumplir con todos los documentos obligatorios en el, una vez armado el expediente debería exigir al área administrativa que sea revisado exhaustivamente.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2. Resultados del Análisis del proceso de venta

Esquema 3.5. Diagrama de Ishikawa del proceso de venta



Fuente: Elaboración Propia

3.5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

El análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una 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 este. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en la industria. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- a) Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- b) Poder de negociación de los proveedores
- c) Poder de negociación de los compradores o consumidores
- d) Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- e) 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 que se presentan en la industria, logrando una ventaja competitiva frente a compañías del mismo sector. Una característica a resaltar es que se hace referencia a la empresa que compite directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

3.5.1. Amenaza del ingreso de nuevos participantes

El mercado es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado.

Hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como costos hundidos especialmente en la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

3.5.1.1. Promotores Eléctricos S.A.

Promelsa, es uno de los gigantes a nivel nacional en cuanto a lo que se refiere a Ferretería Eléctrica, por lo cual esta posicionada en una gran parte del mercado, hablando a nivel nacional. Hace unos meses se ha convertido en un competidor directo, ya que abrió una sucursal en Arequipa. Si bien no es una empresa que está bien posicionada en la ciudad (no cuenta con almacenes) por el prestigio que la antecede, está cobrando importancia en el rubro a nivel local.

Cuadro 3.21. Amenaza de ingreso de nuevos participantes

COMPETENCIA: PROMOTORES ELÉCTRICOS S.A.	
FACTORES	ANÁLISIS
Economías a de escala	No es un factor que detenga a este competidor, ya que cuenta con una sede principal en Lima que importa y fabrica materiales en gran volumen. Por lo cual la sede en Arequipa se respalda en el stock que posee en Lima para proveer a sus clientes.
Diferenciación de productos	La empresa Semapi, realiza la fabricación de herrajes eléctricos con su Marca Propia, los cuales cumplen con los estándares de calidad exigidos. Promelsa no distribuye una gama amplia de este tipo de herrajes pero, los productos que distribuye son de marcas reconocidas en el sector.
Requerimiento de Capital	Promelsa al ser una empresa muy grande y líder en el sector, cuenta con un respaldo económico, que le permite invertir para llegar a algún mercado objetivo y posicionarse allí.
Acceso a los canales de distribución	En este rubro, no hay canales de distribución de los productos, la venta de los mismos se hace de forma directa. Un problema sería que nuestra oficina de ventas se encuentra en una zona alejada como es la variante de Uchumayo, y la oficina de Promelsa se encuentran en una zona más céntrica.
Ventajas en costos independientes de escala	Este factor no es una barrera de entrada para esta empresa ya que cuenta con 53 años de experiencia en el rubro, por lo cual tiene a su favor know how, curvas de aprendizaje, patentes de acceso favorable a insumos, localización favorable, entre otros, que le permiten abaratar sus costos.
Expectativas del mercado	Promelsa es una empresa conocida a nivel Nacional por lo cual cuenta con un buen prestigio reconocido por gente del rubro, que sabe que los materiales que distribuyen son de calidad.
Tecnología mejorada o ventaja tecnológica	Cuenta con moderna tecnología en maquinarias, equipos, que opacan a la tecnología que posee Semapi.

Fuente: Elaboración Propia

Ninguno de los factores, que deberían constituir una barrera de entrada para Promelsa al mercado Eléctrico en Arequipa, significa un punto importante por el cual no podría o debería perpetuar en este mercado, ya que claramente Promelsa, una empresa con muchos años de experiencia en el rubro cuenta con un prestigio y respaldo económico que le permite llegar a cualquier lugar al cual desee distribuir sus productos.

3.5.1.2. ABAN IMPORT & EXPORT S.A.

Abiexsa, su nombre comercial, es una empresa especializada en el Rubro Eléctrico de baja, media y alta tensión. Actualmente es una de los principales proveedores de Semapi, en cuanto a los productos que distribuye, ya que se caracteriza por tener precios bajos. Esta empresa no cuenta con una sede en Arequipa, pero actualmente se encuentra, impulsando su marca con una fuerza de venta agresiva que logre hacer reconocida la empresa en esta localidad y así mejorar su nivel de ventas.

Cuadro 3.22. Amenaza de ingreso de nuevos participantes

COMPETENCIA: ABAN IMPORT & EXPORT S.A.	
FACTORES	ANALISIS
Economías a de escala	Si bien Abiexsa no es una empresa muy grande se ha especializado en la fabricación de errajes eléctricos, manteniendo una producción constante de acuerdo a las necesidades del mercado, que le permite obtener una ventaja competitiva en cuanto a precios.
Diferenciación de productos	Tanto Aban Import & Export como Semapi realiza la fabricación de herrajes eléctricos que cumplen con los estándares de calidad exigidos. El problema radicaría que la marca de Abiexsa no es muy conocida aquí y no se conoce la calidad de sus productos, por lo cual necesitaría invertir para lograr hacer conocida la empresa y su marca.
Requerimiento de Capital	Este podría ser un factor que funciona como barrera de entrada a este mercado, ya que Abiexsa necesitaría invertir una gran suma de dinero para abrir una sucursal en Arequipa que le permite lograr un posicionamiento idóneo para sus objetivos comerciales. Otro factor que influiría en la inversión es que no cuenta con la suficiente experiencia para llevar con un control adecuado que la sucursal necesitaría, el riesgo es alto.
Acceso a los canales de distribución	En este rubro, no existen varios canales de distribución de los productos, la venta de los mismos se hace de forma directa. Ya que Abiexsa no cuenta con una oficina de ventas en esta ciudad, la única forma en que pueda distribuir sus productos es dejándolos en una agencia de transportes, la cual implica un gasto extra y tiempo de espera para el usuario.
Ventajas en costos independientes de escala	Es un factor que no influiría como barrera de entrada al mercado ya que Abiexsa es una empresa que por su locación tiene acceso favorable a materia prima de menor costo.
Expectativas del mercado	Ya que Abiexsa no es una empresa muy conocida en el mercado, es perjudicial al momento de cerrar una venta, el hecho que otras empresa de Lima de este rubro cuenten con una mala fama por ofrecer productos buenos y entregar otros de menor calidad.
Tecnología mejorada o ventaja tecnológica	La inversión en Tecnología con la cual cuenta Abiexsa puede compararse con la de Semapi, por lo cual no sería un factor que le impida entrar al mercado.

Fuente: Elaboración Propia

Abiexsa es una empresa que cuenta con 8 años en el rubro, los factores analizados reflejan que no cuenta con la suficiente experiencia, capital y prestigio para establecerse firmemente en nuevos mercado, como sería la implementación de Sucursales. Otro problema sería que Abiexsa, manejaba sus ventas con otra razón social la cual era Corporación Eléctrica Claudia, esta ha sido eliminada y ahora todo se maneja con la razón social Abiexsa S.A. por lo cual la empresa ha sufrido un perjuicio y retraso en cuanto a la pérdida de clientes, prestigio con la que contaba la anterior razón.

3.5.1.3. Valoración de amenaza del ingreso de nuevos participantes

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

Cuadro 3.23. Valoración de la Amenaza de ingreso de nuevos participantes

FUERZA 1: Amenaza del Ingreso de nuevos Participantes		
FACTORES	PROMOTORES ELECTRICOS	ABAN IMPORT & EXPORT
Economías a de escala	5	3
Diferenciación de productos	4	2
Requerimiento de Capital	5	3
Acceso a los canales de distribución	4	1
Ventajas en costos independientes de escala	4	3
Expectativas del mercado	4	2
Tecnología mejorada o ventaja tecnológica	5	2
PROMEDIO	4.4	2.3

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los puntajes obtenidos: Promelsa, una de las grandes distribuidoras a nivel nacional de suministros Eléctricos, se convertiría en real una amenaza como nuevo participante en el mercado Arequipeño y zona Sur. Si bien su sede en la ciudad aún no es muy conocida, y no cuenta con un almacén de productos, por el respaldo con el que cuenta a nivel nacional, prontamente podría ganar un mayor número de clientes en este mercado.

Abiexsa, según el puntaje obtenido, no se convertiría en una real amenaza para Semapi, ya que no cuenta con una sede en Arequipa y sus estrategias de venta no están enfocadas aun en este mercado, por lo cual si bien podría nombrarse en algunos casos como competidor directo, por los hábitos de compra que caracterizan a aquellos que pertenecen a este mercado, Abiexsa no representa una amenaza para Semapi como ingreso de nuevo participante al mercado Arequipeño.

3.5.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse

mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

Por otro lado Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

3.5.2.1. Proveedor de Suministros Eléctricos: ABAN IMPORT & EXPORT S.A.

En cuanto a lo que se refiere a suministros eléctricos, Abiexsa es uno de los principales proveedores de Semapi, ya que ofrece productos de calidad, a precios bajos comparados con sus competidores, cuenta con una gama amplia de productos y ofrece crédito a la empresa.

Cuadro 3.24. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: ABAN IMPORT & EXPORT S.A.	
FACTORES	ANALISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas en Lima que ofrecen suministros eléctricos, grandes medianas y pequeñas, Abiexsa está dentro de una de ellas.
Importancia del Volumen para los proveedores	Abiexsa, es una empresa especializada en el tendido de redes eléctricas de baja media y alta tensión, mismo rubro al que pertenece Semapi. Cuenta con una gama amplia de productos que le permite abastecer casi en forma global con todos los suministros que necesitaría un proyecto, además cuenta con una fabrica que le permite adicionalmente proveer de productos fabricados a medida. Semapi al ser uno de los principales abastecedores de suministros en la zona Sur, puede mantener un volumen de compra alto y constante a este proveedor.
Diferenciación de insumo	La diferencia que tiene Abiexsa con el resto es que posee una gama amplia de productos de calidad a muy buenos precios, ya que son fabricantes e importadores directos. Además posee una buena logística que le permite ofrece a sus clientes productos que si bien no se encuentran en su lista usual de abastecimiento, pero que el cliente como un pedido especial necesita.
Costos de cambio	Podría darle un cierto poder a Abiexsa, debido a que es una de las empresas de suministros Eléctricos que ofrece los mejores precios y cuenta con una gama amplia de productos. Al perder a este proveedor Semapi quedaría perjudicado, porque se abastecería de productos con precios más altos.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en el rubro, ya sea de otras marcas o fabricantes al alcance.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Abiexsa además de contar con una gama amplia de productos, los productos que importa los ofrece en distintas marcas, a distintos precios. Si alguna marca no es muy conocida te hace llegar sus catálogos, especificaciones técnicas y certificados de calidad para que se puedan cerciorar que es un producto de calidad que puede remplazar a otro que no se encuentra disponible. Pero al no contar con una página web, se puede decir que la información no es tan accesible.
Poder de la Marca	La marca es un valor importante en el rubro, en cuanto a lo que ofrece la marca. Un ejemplo sería que la mayoría de los suministros son de procedencia china, existen distintas marcas, pero la calidad ofrecida definitivamente no es la misma en todos los productos, muy controversial a lo que se piensa que todos los productos chinos son iguales y malos. Es por eso que Abiexsa distribuye muchas marcas ya sean nacionales o extranjeras para poder satisfacer más eficientemente las necesidades de sus clientes.

Abiexsa como proveedor de Semapi posee un gran poder de negociación, debido a que factores como costos de cambio, la variedad de productos sustitutos que ofrece, los cuales se ven reflejados en la gama de marcas que distribuye, además su poder rápido de respuesta, prontitud de atención, gran stock y sus precios bajos hace que Abiexsa sea el principal proveedor de Semapi en cuanto a Suministros Eléctricos.

**3.5.2.2. Proveedor de Suministros Eléctricos:
CORPORACIÓN FERRETERA CONTRERAS
S.A.C.**

COFECO, es una empresa que cuenta con 6 años de experiencia en el rubro, ofrece los precios más bajos del mercado en cuanto se refiere a los suministros eléctricos de importación. Pero se ve limitado ya que no cuenta con una fábrica de producción, y puede ofrecer una gama más amplia de productos.

Cuadro 3.25. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: CORPORACIÓN FERRETERA CONTRERAS S.A.C.	
FACTORES	ANALISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas en Lima que ofrecen suministros eléctricos, grandes medianas y pequeñas, Cofeco está dentro de una de ellas.
Importancia del Volumen para los proveedores	COFECO, si bien no es el principal proveedor de Semapi, los productos que se le compran se hacen en volúmenes grandes, lo que permite a Cofeco ofrecer un buen con descuento por Volumen.
Diferenciación de insumo	Los productos ofrecidos por Cofeco , no son muy distintos a los que ofrecen otros proveedores, su diferenciación solo radicaría, en que la marca china que importa es de muy buena calidad, casi comparable con una americana, y lo ofrece a un precio bajo.
Costos de cambio	No es un factor que pueda perjudicar a Semapi, si decide cambiar de proveedor, debido a que Cofeco no ofrece productos diferenciados del resto, por lo cual puede ser fácilmente remplazado sin que existan costos por el cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en el rubro, ya sea de otras marcas o fabricantes al alcance. Cofeco, no cuenta con una gama amplia de marcas, por lo tanto de productos sustitutos.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Cofeco no cuenta con una gama amplia de marcas que podrían remplazar a un producto de otro. Por lo cual la información ofrecida es un limitante, además no cuenta con una página web, que ofrezca información accesible para sus clientes, y no distribuye fichas técnicas de los productos vendidos.
Poder de la Marca	COFECO no cuenta con una marca propia, pero los productos que ofrece, especialmente una de las marcas, si es de muy buena calidad y a un precio bajo la cual cuenta con la preferencia de los clientes de Semapi, pero la cual puede ser también fácilmente remplazada.

El poder de negociación que posee Cofeco como proveedor de Semapi, se podría calificar como intermedio, debido que no posee una gama amplia de productos y no poseen gran diferenciación con los ofrecidos en el mercado, pero aquellos que distribuye son de marcas reconocidas y de garantía y además los ofrece a los mejores precios del mercado en algunas líneas de producto de gran valor además y prontitud en la atención a sus clientes.

3.5.2.3. Proveedor de Materia Prima Lima: TUBISA S.A.C.

Tubisa, es uno de los gigantes en lo que se refiere a la venta de platinas, perfiles, ángulos, planchas, ejes entre otros productos de metal. La materia Prima con la que Semapi fabrica alguno de sus productos son proveídos por esta empresa, o también cuando es necesaria una compra de gran cantidad de material prima, esta es traída de Lima, lugar donde está localizada esta empresa.

Cuadro 3.26. Poder de Negociación de los Proveedores

PROVEEDOR: TUBISA S.A.C.	
FACTORES	ANALISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas que proveen, los mismos productos que ofrece Tubisa, además no hay mucha diferencia en cuanto a precios de todas estas empresas.
Importancia del Volumen para los proveedores	Semapi además de la distribución de ferretería eléctrica, uno de los principales servicio que ofrece es la fabricación de estructuras metálicas, las cuales constituyen aproximadamente un 70 % de sus ingresos. Por lo cual el volumen de materia prima que se compra, es un monto considerable dentro de todas las compras que realiza la empresa.
Diferenciación de insumo	Los productos que ofrece Tubisa tienen características muy similares a los que ofrece el resto de empresas del mismo rubro. En lo que podría diferenciarse es que ofrece un servicio de recubrimiento de los materiales como es el Galvanizado, el cual incluye en sus precios, claro está que es bajo pedido.
Costos de cambio	No es un factor que pueda perjudicar a Semapi, si decide cambiar de proveedor, debido a que Tubisa no ofrece productos diferenciados del resto, por lo cual puede ser fácilmente remplazado sin que existan costos por el cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen los mismos productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Existe mucha información en cuanto a los productos sustitutos ya que todas las empresas que fabrican estos productos lo hacen de acuerdo a estándares y normas de calidad que exige por ejemplo la ASTM. Sus características y especificaciones técnicas que pueden obtener de catálogos que brinda la empresa o a través de su página web.
Poder de la Marca	La marca no es un factor muy influyente, ya que la mayoría de las empresas que distribuyen estos productos son importadores, además las características son bastantes similares, por lo cual no hay una diferenciación en cuanto a marca.

Tubisa, si bien no es el proveedor principal de Semapi en cuanto a lo que se refiere a materia prima, los productos que ofrece, cuenta con buenos precios, si estos son comprados en gran volumen. Su poder de negociación no es muy influyente para Semapi, por la gran cantidad de competencia que tiene, y porque además sus productos no cuenta con ninguna diferenciación con respecto a los ya ofrecidos en el mercado. Factores como información accesible, y los servicios adicionales que ofrece, le dan una cierta ventaja competitiva con respecto a las otras empresas del rubro.

3.5.2.4. Proveedor de Materia Prima Arequipa: Aceros Comerciales S.C.R.L.

Acerco, es una de las empresas que suministra perfiles, planchas, eje de fierro, la cual posee mayor diversidad en sus productos, además de ofrecer un precio competitivo y una buena calidad en el servicio.

Cuadro 3.27. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: ACEROS COMERCIALES S.C.R.L.	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas que proveen, los mismos productos que ofrece Acerco, además no hay mucha diferencia en cuanto a precios de todas estas empresas.
Importancia del Volumen para los proveedores	Semapi además de la distribución de ferretería eléctrica, uno de los principales servicio que ofrece es la fabricación de estructuras metálicas, las cuales constituyen aproximadamente un 70 % de sus ingresos. Por lo cual el volumen de materia prima que se compra, es un monto considerable dentro de todas las compras que realiza la empresa.
Diferenciación de insumo	Los productos que ofrece Acerco tienen características muy similares a los que ofrece el resto de empresas del mismo rubro. En lo que sí podría diferenciarse esta empresa cuanto al resto es que ofrece una gama amplia de marcas y productos, además de ofrecer crédito en las compras.
Costos de cambio	No es un factor que pueda perjudicar a Semapi, si decide cambiar de proveedor, debido a que Tubisa no ofrece productos diferenciados del resto, por lo cual puede ser fácilmente remplazado sin que existan costos por el cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen los mismos productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Existe mucha información en cuanto a los productos sustitutos ya que todas las empresas que fabrican estos productos lo hacen de acuerdo a estándares y normas de calidad que exige por ejemplo la ASTM.
Poder de la Marca	La marca no es un factor muy influyente, ya que la mayoría de las empresas que distribuyen estos productos son importadores, además las características son bastantes similares, por lo cual no hay una diferenciación en cuanto a marca.

Acerco, es un cuanto a su poder de negociación como proveedor de Semapi, no es muy significativo, ya que sus principales competidores cuentan con características muy similares, además no posee ninguna característica o factor que lo diferencien con el resto.

Semapi en cuanto a proveedores de Materia Prima en Arequipa no tiene un principal abastecedor, sus 3 principales proveedores tienen un volumen de compra muy similar, ya que todas estas empresas cuentan con características y precios muy similares también.

3.5.2.5. Proveedor de Materia Prima Arequipa: INDURA

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

Cuadro 3.28. Poder de negociación de los proveedores

PROVEEDOR: INDURA	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de proveedores	Existen muchas empresas que proveen, los mismos productos que ofrece INDURA, y la mayoría de empresas también ofrece sus mismos servicio extra. Se podría considerar que se encuentran en este rubro no son muchas, pero todas ofrecen casi lo mismo.
Importancia del Volumen para los proveedores	En cuanto al volumen de compra de Semapi, no es en mucha cantidad por pedido, pero lo requerimientos son bastante constantes en cuanto a tiempo.
Diferenciación de insumo	Se puede notar una cierta diferenciación en algunos productos que ofrece con respecto a su competencia, pero son bastante similares ya que todas la empresas se manejan bajo estándares de calidad internacionales
Costos de cambio	Podría constituir un factor que si constituiría un costo ya que Indura es la empresa, que si bien no posee el mejor precio, su servicio de atención es bastante rápido comparado con su competencia, factor influyente para Semapi al momento de la compra.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Hay disponibilidad de productos sustitutos, debido a que hay muchas empresas que distribuyen los mismos productos y la gama es muy amplia dentro de este rubro.
Disponibilidad de información de productos sustitutos	Existe mucha información en cuanto a los productos sustitutos ya que todas las empresas que fabrican estos productos lo hacen de acuerdo a estándares mundiales de calidad y seguridad. Su página web, y catalogo brinda información accesible a sus clientes.
Poder de la Marca	La marca no es un factor muy influyente, ya que la mayoría de las empresas que distribuyen estos productos poseen características bastantes similares, por lo cual no hay una diferenciación en cuanto a marca.

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

3.5.2.6. Valoración Poder de negociación de los proveedores

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

Cuadro 3.29. Valoración de el Poder de negociación de Proveedores

FUERZA 2 : Poder de negociación de los Proveedores					
FACTORES	ABIEXSA	CONTRERAS	TUBISA	ACERCO	INDURA
Concentración de proveedores	3	2	2	1	3
Importancia del Volumen para los proveedores	4	3	3	3	2
Diferenciación de insumo	3	2	3	1	2
Costos de cambio	4	2	2	1	3
Disponibilidad de insumos sustitutos	4	1	3	3	1
Disponibilidad de información de productos sustitutos	1	1	5	3	5
Poder de la Marca	2	2	1	1	3
PROMEDIO	3	1.9	2.86	1.9	2.86

Tanto Contreras como Acerco son proveedores que no tienen muy poco poder de negociación con Semapi debido a que sus productos no cuentan con características que los diferencien del resto de sus competidores, su remplazo no tendría mucha relevancia dentro de las operaciones que realiza Semapi.

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

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

3.5.3. Poder de negociación de los compradores o clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la compañía tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás

y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. Una empresa se encontrara amenazada de salir del mercado dependiendo de los siguientes factores.

3.5.3.1. Cliente Arequipa: SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.

SEAL es la empresa encargada de distribuir la energía eléctrica a la población de Arequipa, ha trabajado por más de 100 años para la ciudad y su desarrollo. Semapi mediante concursos públicos ha suministrado ferretería Eléctrica a Seal por más de 20 años, especialmente de cajas porta medidor que son instaladas en casas o instituciones. Además provee ser servicios de mantenimiento para la infraestructura de SEAL.

Cuadro 3.30. Poder de negociación de los compradores o Clientes

CLIENTE: SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	Existe un mercado creciente para los productos que Ofrece Semapi, pero el mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. Seal realiza sus compras mediante licitaciones públicas en donde se debe ofrecer la calidad exigida por la institución, la cual se rige bajo los más altos estándares de calidad y seguridad, y además ofrecerlo al mejor precio ya que parte para ganar un concurso público es ofrecer un precio bajo.
Volumen de Compras	El volumen de compras que tiene Seal, es alto ya que debe contar con todos los elementos necesarios para poder distribuir Luz a toda la ciudad de Arequipa, es por eso que sus compras corporativos son en su mayoría a partir de S/. 50 000.00 El volumen de compra alto permite ofrecerle a la institución, muy buenos precios.
Diferenciación de producto	Hacer una diferenciación del producto para Seal significa, ofrecer la calidad exigida como requerimiento mínimo en las bases de las licitaciones, la cual debe ser igual o superior. Si no se cumple este factor, simplemente la institución no entrega una conformidad por los productos y no son cancelados.
Información Acerca del Proveedor	Para poder cerrar una compra con Seal, se le debe hacer llegar catálogos de productos, especificaciones técnicas y precios. Por lo cual la información requerida por la empresa se encuentra a su disposición, si no fuera así el proveedor no puede trabajar con la institución.
Identificación de la marca	Las instituciones del Estado no pueden exigir una marca en especial, solo las características que debe tener el producto, por lo cual no es un factor que alteraría cerrar una compra con Seal.
Productos Sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en este rubro, por lo cual si se desea trabajar con esta institución es importante contar con una gama amplia de productos y marcas.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con Seal, debido que la institución exige que se le hagan llegar sus productos en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato, no es relevante si estos se encuentran lejos cerca en otra ciudad o país, solo que se le hagan llegar como el contrato exige.
Costos o facilidades del cliente	En el caso de Seal ya que la mayoría de sus compras son bajo concurso público, en la mayoría de los casos está garantizado obtener el mejor precio del mercado. Además se le da facilidades de crédito (30 días aproximadamente), una carta fianza para garantizar el cumplimiento del contrato, además no se le piden adelantos para fabricaciones o prestación de Servicio.
Sensibilidad del comprador al precio	Como se menciona anteriormente, las licitaciones garantizan en su mayoría de casos obtener el mejor precio del mercado y la calidad que exige la institución.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.2. Cliente Arequipa: AID INGENIEROS E.I.R.L.

AID Ingenieros, es una empresa dedicada al desarrollo y ejecución de proyectos de Ingeniería, EPC, EPCM, para la minería, Energía, Gran Industria, edificaciones e Infraestructura. Semapi realiza la fabricación de estructuras metálicas, servicios de habilitado de material y venta de ferretería para AID.

Cuadro 3.31. Poder de Negociación de los compradores o clientes

CLIENTE : AID INGENIEROS E.I.R.L.	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	Existe un mercado creciente para los productos que Ofrece Semapi, pero el mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. La mayoría de cliente de AID son mineras y grandes empresas que exigen productos de la mejor calidad, por lo cual esta empresa es muy exigente en cuanto los trabajos que Semapi le realiza.
Volumen de Compras	El volumen de compras que tiene AID, no es muy grande por cada orden, pero al tener una estrecha relación comercial, AID coloca O.C. constantemente, ya que se encuentra satisfecho con la calidad de trabajo de Semapi.
Diferenciación de producto	AID percibe un producto diferenciado en Semapi, debido a que obtiene una buena calidad, a un buen precio y sobre todo con un corto plazo de entrega, que es lo que AID principalmente busca, por las urgencias que surgen en sus trabajos.
Información Acerca del Proveedor	La información que Aid solicita, es en su mayoría en cuanto a precio, y Semapi al ser un cliente importante le brinda todas las facilidades que necesita.
Identificación de la marca	La mayoría de trabajos que se realiza para AID son fabricaciones por lo cual no está identificado con una marca, como si la tiene algún producto.
Productos Sustitutos	Este punto podría ser aplicado en la siguiente forma, algunos de los materiales que AID necesita para sus fabricaciones no son comerciales, por lo cual Semapi le ofrece un material que pueda remplazar al anterior y así entregarle un producto con la calidad que exige AID.
Grado de dependencia de los canales de distribución	El canal de distribución que usa Semapi es su oficina de ventas, tal vez este sea un factor que le genere una ventaja competitiva a Semapi en su relación comercial con AID, ya que la fábrica de Semapi queda a una corta distancia del Almacén Central de AID.
Costos o facilidades del cliente	Las facilidades que se le ofrece a AID es un precio de acuerdo al mercado, un tiempo de entrega corto y facilidades en las condiciones de pago (crédito).
Sensibilidad del comprador al precio	AID siempre exige un precio que vaya al mercado.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.3. Cliente Arequipa: GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA

Es un organismo de Gobierno Departamental que conduce y organiza la gestión pública con el objetivo de promover, impulsar y contribuir al desarrollo de la Región Arequipa. Semapi mediante concursos públicos en los que obtiene la Buena Pro es la encargada de suministrar Ferretería Eléctrica y Estructuras Metálicas.



Cuadro 3.32. Poder de negociación de los proveedores

CLIENTE: GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	Existe un mercado creciente para los productos que Ofrece Semapi, pero el mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. El GRA realiza sus compras mediante licitaciones públicas en donde se debe ofrecer la calidad exigida por la institución, la cual se rige bajo los más altos estándares de calidad y seguridad, y además ofrecerlo al mejor precio ya que parte para ganar un concurso público es ofrecer un precio bajo.
Volumen de Compras	No existe un volumen fijo de compras, todo depende a cuantas licitaciones Semapi, postule y gane. Las licitaciones son de un monto promedio de S/. 70 000.00 Si bien GRA tiene bastantes requerimientos, no todos son de productos que Semapi podría suministrar.
Diferenciación de producto	Hacer una diferenciación del producto para GRA significa, ofrecer la calidad exigida como requerimiento mínimo en las bases de las licitaciones, la cual debe ser igual o superior. Si no se cumple este factor, simplemente la institución no entrega una conformidad por los productos y no son cancelados.
Información Acerca del Proveedor	Para poder cerrar una compra con GRA, se le debe hacer llegar catálogos de productos, especificaciones técnicas y precios. Por lo cual la información requerida por la empresa se encuentra a su disposición, si no fuera así el proveedor no puede trabajar con la institución.
Identificación de la marca	Las instituciones del Estado no pueden exigir una marca en especial, solo las características que debe tener el producto, por lo cual no es un factor que alteraría cerrar una compra con Seal.
Productos Sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en este rubro, por lo cual si se desea trabajar con esta institución es importante contar con una gama amplia de productos y marcas.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con el GRA , debido que la institución exige que se le hagan llegar sus productos en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato, no es relevante si estos se encuentran lejos cerca en otra ciudad o país, solo que se le hagan llegar como el contrato exige.
Costos o facilidades del cliente	En el caso de GRA ya que la mayoría de sus compras son bajo concurso público, en la mayoría de los casos está garantizado obtener el mejor precio del mercado. Además se le da facilidades de crédito (30 días aproximadamente), una carta fianza para garantizar el cumplimiento del contrato en algunos casos, además no se le piden adelantos para fabricaciones o prestación de Servicio.
Sensibilidad del comprador al precio	Como se menciona anteriormente, las licitaciones garantizan en su mayoría de casos obtener el mejor precio del mercado y la calidad que exige la institución.

3.5.3.4. Cliente Tacna: ELECTROSUR S.A.

Electro Sur Este S.A.A. es una sociedad anónima abierta, concesionaria de la distribución de energía eléctrica, comprendiendo dentro de su área de concesión las regiones de Tacna, Moquegua, Ilo. Su sede principal calle Zela NRO. 408 Cercado Tacna.

Al ser la sede principal todos los requerimientos de las otras ciudades a donde distribuye la energía eléctrica son canalizados a través de las oficinas de logística en Tacna.



Cuadro 3.33. Poder de negociación de los compradores o clientes

CLIENTE : ELECTROSUR S.A.	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	Existe un mercado creciente para los productos que Ofrece Semapi, pero el mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. Electrosur realiza sus compras mediante licitaciones públicas en donde se debe ofrecer la calidad exigida por la institución, la cual se rige bajo los más altos estándares de calidad y seguridad, y además ofrecerlo al mejor precio ya que parte para ganar un concurso público es ofrecer un precio bajo.
Volumen de Compras	No existe un volumen fijo de compras, todo depende a cuantas licitaciones Semapi, postule y gane. Lo que se le provee para esta institución es básicamente cajas porta medidor y cajas de derivación. Ya que se hace un solo requerimiento por años de estos productos, básicamente se tienen al año dos contratos de un monto aproximado de S/. 90 000.00 cada uno a mas.
Diferenciación de producto	Hacer una diferenciación del producto para Electrosur significa, ofrecer la calidad exigida como requerimiento mínimo en las bases de las licitaciones, la cual debe ser igual o superior. Si no se cumple este factor, simplemente la institución no entrega una conformidad por los productos y no son cancelados. Otro factor que podría contribuir con la diferenciación de nuestro producto es colaborar para hacer mejorías en el diseño de los productos que Electrosur requiere.
Información Acerca del Proveedor	Para poder cerrar una compra con Electrosur, se le debe hacer llegar catálogos de productos, especificaciones técnicas y precios. Por lo cual la información requerida por la empresa se encuentra a su disposición, si no fuera así el proveedor no puede trabajar con la institución.
Identificación de la marca	Las instituciones del Estado no pueden exigir una marca en especial, solo las características que debe tener el producto, por lo cual no es un factor que alteraría cerrar una compra con Electrosur, en cuanto el producto cumpla con los requerimientos técnicos mínimos.
Productos Sustitutos	Existen muchos productos sustitutos en este rubro, últimamente se está sustituyendo productos tradicionales por otros de mayor tecnología, de materiales que ofrecen mayor durabilidad y calidad. Un ejemplo claro es que Electrosur solía usar cajas porta medidor metálicas y ahora han sido remplazadas por cajas poliméricas, que poseen características las cuales prolongan su tiempo de uso.
Grado de dependencia de los canales de distribución	No es un factor influyente para trabajar con Electrosur, debido que la institución exige que se le hagan llegar sus productos en el lugar y tiempo acordado según especifica el contrato, no es relevante si estos se encuentran lejos cerca en otra ciudad o país, solo que se le hagan llegar como el contrato exige.
Costos o facilidades del cliente	La mayoría de contratos que se tiene con Electrosur tiempo plazos de entrega programados, en su mayoría son dos o tres entregas. Algunas veces la entidad ha solicitado la entrega de productos antes del plazo programado, a lo cual Semapi le ha dado las facilidades del caso.
Sensibilidad del comprador al precio	Como se menciona anteriormente, las licitaciones garantizan en su mayoría de casos obtener el mejor precio del mercado y la calidad que exige la institución.

3.5.3.5. Cliente Arequipa: JAEM INGESER E.I.R.L.

Es una empresa que se dedica al desarrollo, elaboración, supervisión y ejecución de Proyectos de Electrificación en las zonas altas de nuestro País.

Cuadro 3.34. Poder de Negociación de los compradores o clientes

CLIENTE : JAEM INGESER E.I.R.L.	
FACTORES	ANÁLISIS
Concentración de Clientes	Existe un mercado creciente para los productos que Ofrece Semapi, pero el mercado es cada vez más exigente en cuanto a calidad y precio. Jaem trabaja para diferentes instituciones del estado por lo cual las especificaciones de cada uno varían, pero todos reglamentados para el Código Nacional de Electricidad.
Volumen de Compras	El volumen de compras de Jaem, va en proporción a los proyectos que va desarrollando, por lo cual no son montos fijos.
Diferenciación de producto	Jaem encuentra una diferenciación en los productos que ofrece Semapi porque son fabricados de acuerdo a las especificaciones que ellos brindan, adicionalmente la empresa brinda flexibilidad en cuanto a los cambios de las especificaciones de los productos en el caso que estos deban ser modificados. La cercanía, el soporte brindado y la calidad de los productos hacen que Jaem prefiera trabajar con Semapi, a alguna empresa en Lima.
Información Acerca del Proveedor	La información que Jaem solicita, es en su mayoría en cuanto a precio, y Semapi al ser un cliente importante le brinda todas las facilidades que necesita.
Identificación de la marca	Jaem está identificado con nuestra marca por la calidad de nuestros productos, puntualidad y soporte técnico.
Grado de dependencia de los canales de distribución	El canal de distribución que usa Semapi es su oficina de ventas, tal vez este sea un factor que le genere una ventaja competitiva a Semapi en su relación comercial con Jaem, ya que la cercanía le brinda confianza al momento de realizar una compra, ya que puede hacer fácilmente el cambio de un producto o una modificación en las especificaciones de una fabricación.
Costos o facilidades del cliente	Los precios de los productos que se le vende a Jaem van de acuerdo al mercado, y por ser un cliente importante se le hace un descuento según sea el volumen de su compra.
Sensibilidad del comprador al precio	Jaem siempre exige que los precios que ofrece Semapi vayan de acuerdo al mercado.

3.5.3.6. Valoración Poder de negociación de los compradores o clientes

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

Cuadro 3.35. Valoración del Poder de negociación de los compradores o clientes

FACTOR 3: Poder de negociación de los compradores o clientes					
FACTORES	SEAL	AID	GRA	ELEC. SUR	JAEM
Concentración de Clientes	4	3	4	3	2
Volumen de Compras	5	4	3	2	1
Diferenciación de producto	5	3	5	5	3
Información Acerca del Proveedor	5	1	5	5	1
Identificación de la marca	1	4	1	1	3
Grado de dependencia de los canales de distribución	1	4	1	1	3
Costos o facilidades del cliente	5	4	5	5	3
Sensibilidad del comprador al precio	5	3	5	5	2
PROMEDIO	4	3.3	3.4	3.1	2.3

Como se observa Seal es el cliente que cuenta con un mayor puntaje, por lo tanto con mayor poder de negociación como con cliente de Semapi, básicamente por factores como:

- volúmenes de compra
- diferenciación de producto

Para suministrar productos a esta institución se tiene que ofrecer un producto con características tal y como las requiere la entidad, muchas veces fabricaciones especiales. También los productos deben ser sometidos a pruebas de calidad, donde se garantice el cumplimiento de las características acordadas en el contrato, y además posee una gran sensibilidad en cuanto a precio, ya que la mayoría de ventas se realizan mediante concurso público y en estos se debe ofrecer el precio más bajo, para obtener la buena pro.

Otro punto, que se podría considerar como facilidades hacia el cliente, es que se le debe otorgar crédito a la institución y además las entregas deben ser de acuerdo al cronograma establecido. Y por último por ser el cliente más antiguo, y con los mayores montos en compras es el cliente más importante e influyente que tiene Semapi.

Seguido en puntaje a Seal se encuentra AID, que es una empresa con mucha influencia sobre Semapi por sus volúmenes de compras, se identifica con la marca que tiene la empresa, y además la misma le ofrece muchas facilidades en cuanto a tiempos de

entrega, rápida atención, por lo cual AID es un cliente importante para Semapi.

Electrosur y el GRA son empresas que al igual que Seal cuentan con un gran poder de negociación como clientes, ya que se les ofrece productos diferenciados según sus necesidades, se les brinda facilidades en cuanto plazos de entrega, plazos de pago, además son muy susceptibles en cuanto precio.

Por último Jaem que representa a todas las contratistas que realizan tendido de redes eléctricas a las cuales Semapi suministra sus productos, tiene el mejor puntaje en su poder de negociación debido principalmente a que existen pocas empresas como Semapi que suministran ferretería eléctrica, sus volúmenes de compra no son muy grandes, no requieren mucha información en cuanto a productos, excepto por que exigen cartas de garantía de materiales, y no tienen mucha sensibilidad en cuanto a precio, ya que prefieren pagar un poco más y obtener sus productos en ese mismo instante.

3.5.4. Amenaza de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos se describen en el siguiente cuadro:



Cuadro 3.36. A. Amenaza de Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
FACTORES	ANÁLISIS
Disponibilidad de sustitutos	Existen productos sustitutos, en algunos de los productos de ferretería eléctrica como las cajas porta medidor metálicas son remplazadas por cajas poliméricas. Pero la gama de productos en ferretería Eléctrica es amplia por lo cual los sustitutos se dan en su mayoría en cuanto a marcas, porque los productos de las distintas marcas en si deben tener en si las mismas características generales. Semapi cuenta con una gama amplia de productos en distintas marcas que vayan de acuerdo a las necesidades del cliente.
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	La diferencia de precios entre un producto y otro que le pueda sustituir es amplia. Por ejemplo un producto americano cuesta el doble que un producto chino. Todo depende de las necesidades del cliente, es por eso que Semapi ofrece una gama de alternativas en lo distinto producto que distribuye.
Nivel Percibido de diferenciación del producto	Todo dependerá de las necesidades del cliente. Hay contratistas eléctricas que trabajan con mineras y necesitaran productos de alta calidad de marcas reconocidas a pesar que haya un producto de mejor calidad y a menor precio ellos ya están acostumbrados a trabajar con ciertas marcas, por otro lado hay contratistas que trabajan con el estado que no se le exigen colocar materiales de marcas reconocidas, ellos colocan productos brasileros o chinos de buena calidad. Lo que compra la mayoría de clientes de Semapi dependerá más de lo que exige el usuario final y no tanto de su percepción de los distintos productos.
Costos o facilidad del cambio para el cliente	Otras empresas que suministran ferretería eléctrica pueden ofrecer producto de menor costo y tal vez de la misma calidad, pero a la larga la diferencia de precios de verá reducida por los gastos extra de transporte, el tiempo perdido por la espera de los productos, tal vez habrá personal paralizado por la falta de ellos, ruptura de materiales por transporte, etc. Todos estos gastos traen a relucir que el cambio no sea tan fácil o beneficioso como se ve a simple vista.
Que tan propenso es el comprador a sustituir	Existen clientes que trabajan con Semapi durante ya hace muchos años, por la confianza y garantía que representa la empresa. Pero definitivamente, muchos de clientes han decidido remplazar a Semapi por empresas de Lima, básicamente por la diferencia de precios que existen. Además ya que la mayoría de los productos son para obras, las contratistas suelen realizar sus compras en empresas que sean de la localidad o estén cerca, por el gasto que involucraría el transporte ya que son materiales en su mayoría pesados.
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Es un factor que beneficiaría a Semapi, ya que su competencia directa son empresas Limeñas. Lo cual da a relucir que no hay una disponibilidad cercana de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.36. B. Amenaza de Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
FACTORES	ANÁLISIS
La existencia de suficientes proveedores	En lo que es el mercado de Arequipa solo hay dos proveedores además de Semapi que distribuyan lo que es ferretería eléctrica, pero estos no poseen fábricas y no cuentan con un stock amplio de productos y marcas. El mercado de ferretería Eléctrica no tiene suficientes proveedores en Arequipa.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.4.1. Valoración Amenaza de productos sustitutos

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

Cuadro 3.37. Amenaza de Productos Sustitutos

FACTOR 4: Amenaza de Productos Sustitutos	
FACTORES	SEMAPI
Disponibilidad de sustitutos	2
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	2
Nivel Percibido de diferenciación del producto	4
Costos o facilidad del cambio para el cliente	3
Que tan propenso es el comprador a sustituir	2
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	5
La existencia de suficientes proveedores	4
PROMEDIO	3.1

Fuente: Elaboración Propia

En el mercado Eléctrico existen muchos productos sustitutos, pero referido a marcas, de productos que se fabrican en el extranjero. Es por eso que Semapi cuenta con una gama amplia de productos y sus distintas marcas con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por otro lado existen muchas otras empresas que fabrican herrajes eléctricos al igual que Semapi, que cuentan con precios más bajos y en su mayoría con las mismas

características que podrían fácilmente remplazar a los productos que Semapi vende, pero todas estas empresas se encuentran en Lima, por lo no hay una buena disponibilidad inmediata para el cliente de las mismos.

Factores como diferenciación en el Servicio que presta Semapi, la falta de disponibilidad de productos sustitutos cerca, el nivel percibido de diferenciación del producto y la falta de suficientes proveedores en el mercado, hacen que Semapi pueda obtener un puntaje de 3.1 que califica como bueno y por lo tanto, permanezca aún en este mercado y no sea sustituido por sus competidores y los productos que ofrecen.

Semapi debe estar siempre a la vanguardia de mejorar los servicios que presta, ofreciéndolos a un menor precio y con la misma calidad que los caracteriza, para que lo clientes locales no tengan la necesidad de adquirir sus productos en mercados como Lima.

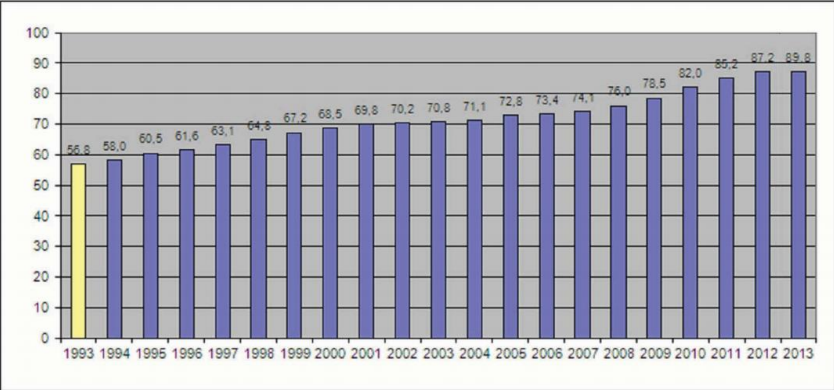
La falta de suficientes proveedores en el mercado y por consecuente de productos sustitutos hacen que Semapi puede como proveedor local monopolizar este mercado, ya que no solo se dedica a la distribución, sino también a la fabricación y comercialización, lo que le da un plus extra comparado con los otros tres proveedores que hay en Arequipa.

3.5.5. Rivalidad entre los competidores

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

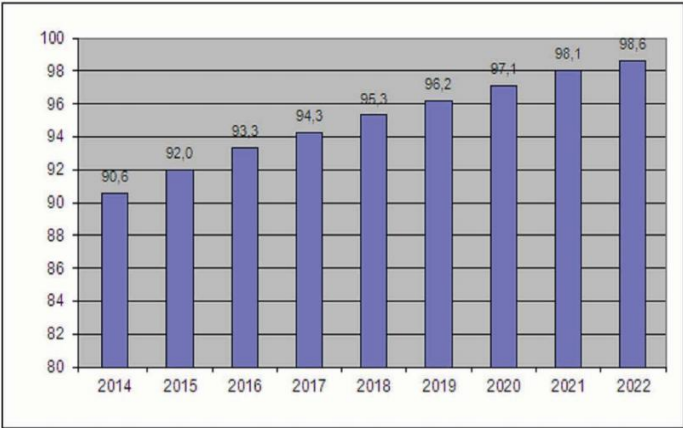
La rivalidad hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vallan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. Factores que influyen en la rivalidad de competidores existente.

Cuadro 3.38.A. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS
<p>Concentración de competidores</p>	<p>No existen muchas empresas en el mercado de Arequipa que se dediquen a la distribución de Ferretería Eléctrica para tendido de redes eléctricas de baja, media y alta tensión. Podemos mencionar básicamente a tres distribuidores por orden de importancia: Promelsa que es una de las principales distribuidoras a nivel nacional, la cual cuenta con una sucursal en Arequipa. El Consorcio Lavisá E.I.R.L., es una empresa que cuenta con bastantes años de experiencia en el mercado, pero la cual no cuenta con una oficina de ventas, ni una estructura organizacional bien establecida, esta empresa se dedica principalmente a la distribución ya que no cuenta con una fábrica ni un almacén con diversidad de productos. Finalmente Materiales Diversos S.A.C es una empresa que no está muy especializada es la venta de herrajes eléctricos pero distribuye algunos materiales de ferretería eléctrica, conductores y fibra óptica que son productos que entran en el rubro eléctrico.</p>
<p>Crecimiento de la industria</p>	<p>A lo largo de los años se ha dado una evolución en el coeficiente de Electrificación Nacional, beneficiando a un mayor número de la población, generando nuevas fuentes de ingresos y la calidad de vida la gente.</p> <p>Gráfico 3.2. Evolución del Coeficiente de Electrificación Nacional (1993-2013)</p>  <p>Fuente : Ministerio de Energía y minas de Perú</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.38.B. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS
<p>Crecimiento de la industria</p>	<p style="text-align: center;">Gráfico 3.3. Proyección del Coeficiente de Electrificación Nacional (2014- 2022)</p>  <p>Fuente : Ministerio de Energía y minas de Perú</p> <p>Como se aprecia en las imágenes este coeficiente ha ido incrementándose a lo largo del tiempo, incluyendo dentro de este porcentaje, la electrificación rural y urbana.</p> <p>Sobre la electrificación rural que uno de los proyectos más importantes de este Gobierno podemos resaltar que tiene el objetivo de brindar el servicio de energía eléctrica a los pobladores de zonas rurales, aisladas y de frontera del país, mediante proyectos de generación, transmisión y distribución, con tecnología apropiada y al menor costo.</p> <p>Para observar si existe o no un crecimiento en esta industria a continuación se hará mención al los montos de inversión por año en Electrificación obtenidos de El Plan a Corto Plazo se ha elaborado de acuerdo a lo establecido en el artículo 10° de la Ley General de Electrificación Rural y los artículos 16° y 17° de su Reglamento.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.38.C. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS
<p>Crecimiento de la industria</p>	<p>El Plan a Corto Plazo del año 2014 se desprende del Plan Nacional de Electrificación Rural 2014-2023, y contiene la relación de proyectos declarados viables ubicados en las zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país previsto desarrollarse en el correspondiente ejercicio presupuestal.</p> <p>Este plan está conformado por tres grupos de proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos a cargo del gobierno nacional (DGER/MEM) - Proyectos a cargo de los gobiernos regionales y locales - Proyectos a cargo de las empresas concesionarias de distribución <p><u>Año 2012</u></p> <p>En resumen del Plan de año 2012, se tuvo un total de 566 proyectos de electrificación por un monto de inversión total ascendente a S/. 1576,8 millones que permitieron beneficiar a una población de 917 mil habitantes. Del total de proyectos, 137 correspondientes a la DGER/MEM, gobiernos regionales y empresas concesionarias, se concluirán en el año 2012. Se estima una cobertura eléctrica nacional de 86% y de 69% en el ámbito rural.</p> <p><u>Año 2013</u></p> <p>Para el año 2013 hubo un total de 442 proyectos de electrificación por un monto de inversión total ascendente a S/. 1 310 millones que permitieron beneficiar a una población de 920 mil habitantes. Del total de proyectos, 125 correspondientes a la DGER/MEM, gobiernos regionales y empresas concesionarias, se concluirán en el año 2013. Se estima una cobertura eléctrica nacional de 90% y de 71% en el ámbito rural.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.38.D Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS																																																																																							
<p>Crecimiento de la industria</p>	<p><u>Año 2014</u></p> <p>Para el año 2014, se tiene una cartera total de 258 proyectos de electrificación por un monto de inversión total ascendente a S/. 828 millones que permitirán electrificar a 3231 localidades y beneficiar a una población de 435 mil habitantes.</p> <p>Con los proyectos que concluyan el año 2014, se estima alcanzar una cobertura eléctrica a dicho año de 91% en el ámbito nacional y de 78% en el ámbito rural.</p> <p>Como se puede observar para el año 2014 se ha reducido en casi un 35 % el presupuesto asignado para la electrificación nacional. Si bien este porcentaje afectaría las ventas que tiene Semapi, este no será de una manera muy radical.</p> <p>A continuación se aprecian la inversión que hubo para el 2013 y la que tendrá el 2014 en Electrificación Rural, están remarcadas las ciudades a las que Semapi distribuye sus productos.</p> <p>Gráfico 3.4. Plan Nacional de Electrificación Nacional</p> <table border="1" data-bbox="614 1209 1212 1579"> <thead> <tr> <th colspan="9">PLAN NACIONAL DE ELECTRIFICACION RURAL RESUMEN 2013 - 2016 (POR DEPARTAMENTO)</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">DEPARTAMENTO</th> <th rowspan="2">N° OBRAS</th> <th colspan="3">2013</th> <th colspan="3">2014</th> <th rowspan="2">POBLACION BENEFICIADA</th> </tr> <tr> <th>INVERSION TOTAL (S.)</th> <th>LOCALID.</th> <th>POBLACION BENEFICIADA</th> <th>N° OBRAS</th> <th>INVERSION TOTAL (S.)</th> <th>LOCALID.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AMAZONAS</td> <td>12</td> <td>25,642,227</td> <td>117</td> <td>19,753</td> <td>31</td> <td>43,010,898</td> <td>566</td> <td>66,128</td> </tr> <tr> <td>ANCASH</td> <td>29</td> <td>34,338,118</td> <td>258</td> <td>28,877</td> <td>53</td> <td>33,786,000</td> <td>351</td> <td>33,201</td> </tr> <tr> <td>APURIMAC</td> <td>10</td> <td>19,465,236</td> <td>211</td> <td>15,964</td> <td>11</td> <td>11,055,306</td> <td>181</td> <td>15,994</td> </tr> <tr> <td>AREQUIPA</td> <td>11</td> <td>38,494,700</td> <td>195</td> <td>48,096</td> <td>13</td> <td>29,644,286</td> <td>643</td> <td>23,349</td> </tr> <tr> <td>PUNO</td> <td>33</td> <td>97,950,803</td> <td>820</td> <td>95,003</td> <td>31</td> <td>114,564,332</td> <td>1,821</td> <td>107,128</td> </tr> <tr> <td>CUSCO</td> <td>16</td> <td>28,112,011</td> <td>581</td> <td>52,304</td> <td>18</td> <td>36,071,090</td> <td>1,471</td> <td>98,431</td> </tr> <tr> <td>TACNA</td> <td>2</td> <td>945,715</td> <td>6</td> <td>453</td> <td>4</td> <td>15,064,510</td> <td>96</td> <td>7,078</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente : Ministerio de Energía y Minas - Dirección de Electrificación Rural</p> <p>Como se observa Puno es la ciudad que cuenta con más presupuesto para Electrificación, Cusco, Tacna y Arequipa son ciudades que cuentan con una cantidad importante para Electrificación, el cual sería un factor que atraería a nuevos competidores.</p>	PLAN NACIONAL DE ELECTRIFICACION RURAL RESUMEN 2013 - 2016 (POR DEPARTAMENTO)									DEPARTAMENTO	N° OBRAS	2013			2014			POBLACION BENEFICIADA	INVERSION TOTAL (S.)	LOCALID.	POBLACION BENEFICIADA	N° OBRAS	INVERSION TOTAL (S.)	LOCALID.	AMAZONAS	12	25,642,227	117	19,753	31	43,010,898	566	66,128	ANCASH	29	34,338,118	258	28,877	53	33,786,000	351	33,201	APURIMAC	10	19,465,236	211	15,964	11	11,055,306	181	15,994	AREQUIPA	11	38,494,700	195	48,096	13	29,644,286	643	23,349	PUNO	33	97,950,803	820	95,003	31	114,564,332	1,821	107,128	CUSCO	16	28,112,011	581	52,304	18	36,071,090	1,471	98,431	TACNA	2	945,715	6	453	4	15,064,510	96	7,078
PLAN NACIONAL DE ELECTRIFICACION RURAL RESUMEN 2013 - 2016 (POR DEPARTAMENTO)																																																																																								
DEPARTAMENTO	N° OBRAS	2013			2014			POBLACION BENEFICIADA																																																																																
		INVERSION TOTAL (S.)	LOCALID.	POBLACION BENEFICIADA	N° OBRAS	INVERSION TOTAL (S.)	LOCALID.																																																																																	
AMAZONAS	12	25,642,227	117	19,753	31	43,010,898	566	66,128																																																																																
ANCASH	29	34,338,118	258	28,877	53	33,786,000	351	33,201																																																																																
APURIMAC	10	19,465,236	211	15,964	11	11,055,306	181	15,994																																																																																
AREQUIPA	11	38,494,700	195	48,096	13	29,644,286	643	23,349																																																																																
PUNO	33	97,950,803	820	95,003	31	114,564,332	1,821	107,128																																																																																
CUSCO	16	28,112,011	581	52,304	18	36,071,090	1,471	98,431																																																																																
TACNA	2	945,715	6	453	4	15,064,510	96	7,078																																																																																

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.38.E. Rivalidad entre los competidores

FACTORES	ANÁLISIS
Diferenciación del Producto	Frente a los competidores, los productos que ofrece Semapi no tienen una diferenciación muy resaltante es cuanto a la características técnicas. La diferenciación se da en cuanto a los servicios que presta, por ejemplo la empresa brinda flexibilidad en cuanto a los cambios de las especificaciones de los productos en el caso que estos deban ser modificados durante la fabricación, la entrega rápida o entregas parciales de productos, según se la necesidad del cliente. Otros factores como la cercanía, el soporte brindado y la calidad de los productos hacen que nuestros clientes prefieran trabajar con Semapi, a alguna empresa en Lima.
Costos de cambio	Para las contratistas locales que adquieren nuestros productos, un cambio de proveedor local significaría, mayor tiempo de espera ya que nuestra competencia en Arequipa no cuenta con almacenes ni stock de los productos. Si cambiarían a Semapi por un competidor de Lima, también significaría tiempos prolongados de espera, gastos extras por transporte, entrega de productos en mal estado o que no tienen las características pactadas en el contrato y Oc. En ambos casos significaría un costo el cambio de proveedor.
Grupos empresariales	Acerca de Grupos empresariales, si existen en este rubro pero más a nivel Lima y definitivamente ellos atienden otros mercados, lo cual no implicaría un factor relevante que afecta la rivalidad entre nuestros competidores directos.
Efectos de demostración	Este factor hace referencia a que si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes es muchas más fáciles competir en otros mercados. Este factor es un ejemplo claro porque Semapi se ha expandido a mercados como Cusco Puno o Tacna. Otras empresas competidoras al establecerse mejor en este mercado, seguirán nuestro mismo patrón.
Barreras de Salida	Dentro de las barreras de salida que podrían afectar a Semapi son los activos como la planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales, la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el dueño y por último las restricciones gubernamentales como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores

Fuente: Elaboración Propia

3.5.5.1. Valoración Rivalidad entre los competidores

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

Cuadro 3.39 Valoración de la Rivalidad entre los competidores

FACTOR 5: Rivalidad entre los competidores					
FACTORES	LA VISA	M. DIVERSOS	PROMELSA	SEMAPI	LIMA
Concentración de competidores	3	2	4	5	3
Crecimiento de la industria	3	2	5	5	4
Diferenciación del Producto	1	1	4	4	3
Costos de cambio	1	1	3	5	3
Grupos empresariales	1	1	5	3	5
Efectos de demostración	1	1	5	3	4
Barreras de Salida	1	1	4	4	3
PROMEDIO	1.6	1.3	4.3	4.1	3.6

Fuente: Elaboración Propia

Los puntajes mayores fueron Obtenidos por Promelsa y Semapi. Promelsa una de las empresas más grandes en el rubro a nivel nacional tiene el respaldo como grupo empresarial y por el dominio del mercado ya obtenido, además debido al crecimiento del mercado es que dentro de sus estrategias de venta se encuentra la apertura de nuevas sucursales, para lograr una rápida accesibilidad y preferencia a los productos que distribuye.

Como se mencionó en el punto 3.5.1. Amenaza de ingreso de nuevos Participantes, la empresa Promelsa, que abrió una sucursal en Arequipa no ha sido considerada como competidor, ya que actualmente la sucursal no se dedica a la venta de suministros y solo está funcionando como oficinas administrativas, por lo cual si bien ahora no es competidor directo, en un futuro muy cercano constituye una gran amenaza.

Semapi si bien ya tiene un mercado ganado en el mercado de Arequipa y zona Sur, no tiene el respaldo de un grupo empresarial. Por otro lado factores como la poca concentración de competidores, crecimiento de la industria, costos de cambios y la diferenciación de los productos y servicios que ofrece, hace que pueda mantener su cartera de clientes, que conocen la calidad de los productos y su rápida accesibilidad a ellos, ya que Semapi cuenta con oficinas de venta, almacenes con amplio stock, y una fábrica que le permite atender las necesidades de sus clientes y contar con su total satisfacción.

Las empresas de Lima, se podrían tomar en algunos casos como un competidor directo y en otros casos no, esto va dependiendo de los hábitos de compra de los clientes.

Por un lado para proyectos grandes los clientes locales prefieren comprar sus productos en Lima ya que los pueden obtener a un menor precio y con buen calidad, pero por otro lado cuando se trabaja en este tipo de proyectos los materiales urgen y tienen gran volumen por lo que traerlos de tan lejos les significaría pérdida

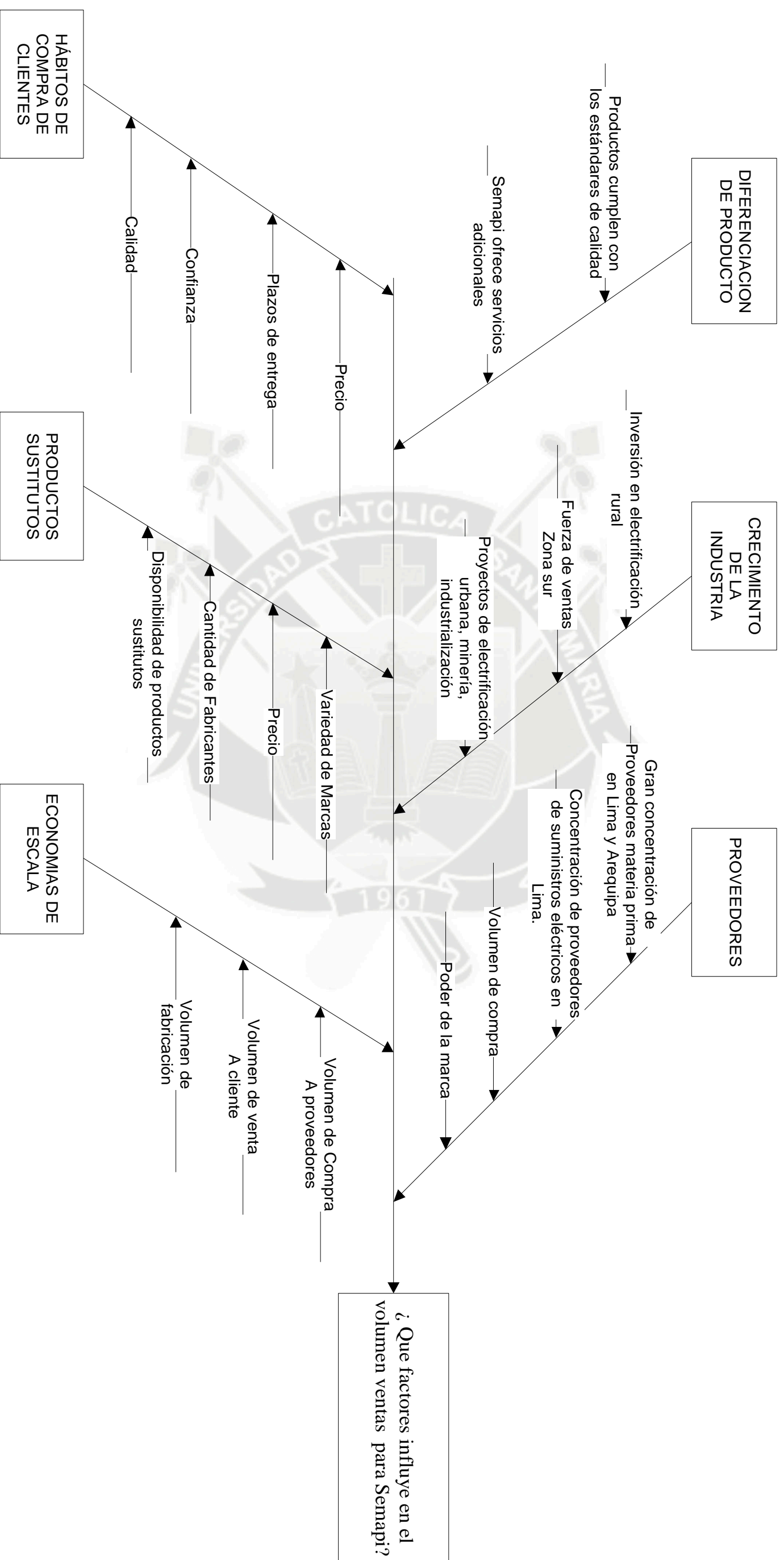
de tiempo y gastos adicionales en transporte. Factores como Grupos empresariales, efectos de demostración y el crecimiento de la industria ha permitido que las empresas localizadas en Lima, puedan distribuir sus productos a nivel nacional, a precios bajos, debido a que su materia prima la obtienen a menor costo y la mayoría de ellos se dedica a la importación.

Las empresas locales como La visa y Materiales diversos, no son empresas especializadas en el rubro no cuentan con una buena estructura organizacional, oficinas de ventas, ni almacenes; motivos por el cual su porcentaje de participación en el mercado eléctrico no es muy significativo.



3.5.6. Resultado de análisis de Porter

Esquema 3.6. Diagrama de Ishikawa del análisis Porter



Fuente: Elaboración Propia

3.6. ANÁLISIS DE FACTORES MEDIANTE PARETO

Cuadro 3.40. A. Análisis de Factores Mediante Grafico de Pareto

	Fact.	Análisis	Recomendación	Criterio			T	TA
				MI	I	PI		
SEMAPI E.I.R.L.	Planificación	No hay un personal encargado específicamente de la planificación en lo que se refiere al área de fabricaciones, por lo cual no se puede organizar los recursos de la empresa para cumplir con los plazos establecidos.	Cubrir la vacante libre por un asistente de producción para reducir la carga laboral generada al Jefe de producción y en el personal de otras áreas, asignar los recursos que impliquen tiempo y dinero con mayor productividad y eficacia.	3			3	0.15
	Proveedores	Falta de comunicación con los proveedores para poder consolidar órdenes de compra. Falta de búsqueda de nuevos proveedores que brinden mejor productos y precios. No se ha implementado de un área de importaciones.	Mayor y adecuada comunicación con los diversos proveedores para obtener los suministros en la cantidad, especificaciones y tiempo que se necesita. Implementar un área de importaciones que brinde una ventaja competitiva a la empresa.	3			3	0.15
	Información	Información escasa. Sistema de inventarios es no ofrece información veraz. Falta de documentos formales de ordenes de trabajo, conformidad de recepción de materiales. No se brinda información oportuna entre las distintas áreas.	Actualizar en el sistema toda la información referente a los materiales, así como actualizar constantemente la lista de precios de los mismos. Implementación de documentos formales, en los que se pueda canalizar de forma más adecuada la comunicación. Implementar canales formales de comunicación entre áreas.			2	2	0.10
	Seguridad	No existe en Semapi un área de seguridad, ni un encargado formal de esta área. Hay un uso deficiente de EPPS. No existe un manual de seguridad, capacitaciones, ni identificación de riesgos en el trabajo.	Se debería implementar un encargado de seguridad que cumpla con las funciones que conciernen a esta área. Capacitar a los trabajadores para que hagan un uso adecuado de EPPS, así mismo adquirir EPPS de calidad que le brinden mayor seguridad al trabajador.	3			3	0.15
	Procedimientos	No se han suministrado manuales de funciones o procedimientos en donde se detallan, documentos de ejecución de actividades, especificaciones a seguir, instructivos técnicos, la responsabilidad de cada puesto. Por lo cual los trabajadores no tienen clara todas sus funciones, y se desligan de responsabilidades.	Suministrar manuales de procedimientos y funciones de cada puesto de la empresa. Informar a los trabajadores antiguos y nuevos acerca de las funciones que debe cubrir su puesto. Evaluar y supervisar el trabajo realizado después de la implementación.			2	2	0.10

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.40. B Análisis de Factores Mediante Gráfico de Pareto

F a c	Análisis	Recomendación	Criterio			T	TA
			MI	I	PI		
Capacitación	La mayoría del personal obrero de la empresa no está correctamente capacitado para realizar las funciones asignadas, solo cuentan con experiencia laboral. Para contratar a personal obrero, no ha sido un requisito del área de recursos humanos que estos cuenten con estudios especializados para cubrir los puestos vacantes.	Es importante que el personal obrero de la empresa esté capacitado en temas de seguridad, procedimientos correspondientes a cada área (soldadura, galvanizado, recubrimientos) y también acerca de temas de calidad. Realizar más jornadas de capacitación al personal, que consistan tanto en clases teóricas donde se retroalimentan conocimientos como prácticas, haciendo un mejor uso del tiempo libre que se tenga.	3			3	0.15
Mercado	No se ha hecho un estudio de mercado para la empresa Semapi. No se han establecido alianzas estratégicas con los competidores.	Un estudio de mercado brindara información acerca de la viabilidad comercial de la actividad económica donde se desarrolla Semapi. Además el estudio le brindara un mejor enfoque en sus estrategias de venta, información acerca de sus competidores, clientes y además con el cual pueda mejorar los servicios que brinda, así como ampliar la gama de productos que ofrece.			1	1	0.05
nivel de ventas	No se ha realizado un estudio sobre el nivel de ventas que tiene Semapi, ni mensual o anualmente, por lo cual no se tiene claro cuáles son los productos más vendidos o servicios más solicitados.	Un estudio nos brindara información acerca de los volúmenes vendidos ya sean mensual, semestral o anualmente. Nos revelara cuales son los productos y servicios más solicitados, para poder enfocar nuestros recursos en resaltarlos y ofrecer los que no están siendo tan vendidos. Nos brindara un enfoque hacia donde debemos dirigir nuestras fuerzas de venta e implementar un sistema de incentivos por metas de ventas.			1	1	0.05
Calidad	No se ha implementado un área de calidad en la empresa, en la cual se pueda verificar si los productos que se fabrican cumplen con las normatividad que exige el IEC (Comisión Electrotécnica Internacional)	La implementación de un área de calidad, daría una ventaja competitiva a la empresa ya que los materiales que se suministra deberían cumplir con todas las especificaciones de la normatividad vigente, y así garantizar la calidad de los productos como de los procedimientos que se realizan.		2		2	0.10

Fuente: Elaboración Propia

Criterios: MI: Muy Importante (3)
I: Importante (2)
PI: Poco Importante (1)

Cuadro 3.41. Factores Mediante Gráfico de Pareto

Actividad	Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
		MI	I	PI				
SEMAPI	Planificación	3			3	0.15	15%	15%
	Proveedores	3			3	0.15	15%	30%
	Información		2		2	0.1	10%	40%
	Seguridad	3			3	0.15	15%	55%
	Procedimiento		2		2	0.1	10%	65%
	Capacitación	3			3	0.15	15%	80%
	Mercado			1	1	0.05	5%	85%
	Nivel de Ventas			1	1	0.05	5%	90%
	Calidad		2		2	0.1	10%	100%
	Total de la Actividad				20	1	100%	

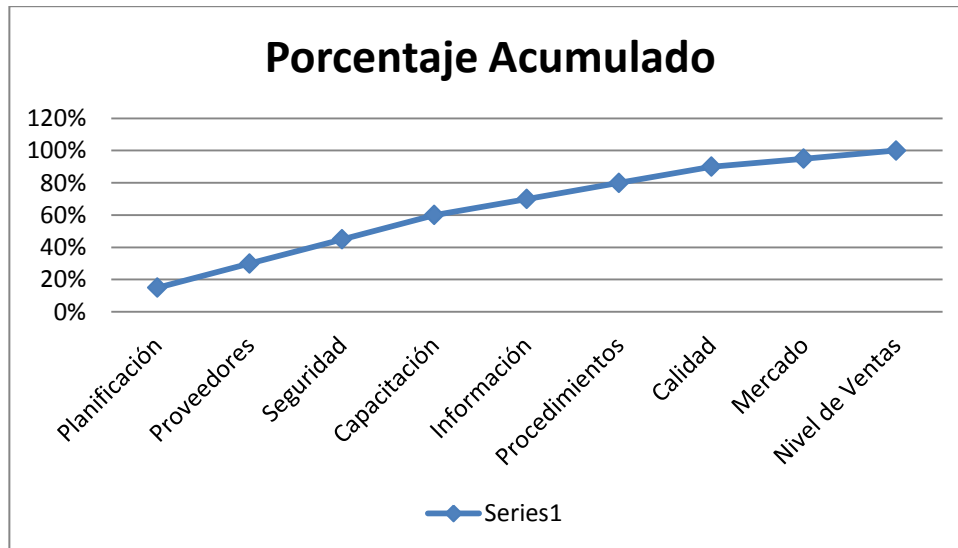
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.42. Factores en Porcentaje Acumulado

Actividad	Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
		MI	I	PI				
SEMAPI	Planificación	3			3	0.15	15%	15%
	Proveedores	3			3	0.15	15%	30%
	Seguridad	3			3	0.15	15%	45%
	Capacitación	3			3	0.15	15%	60%
	Información		2		2	0.1	10%	70%
	Procedimientos		2		2	0.1	10%	80%
	Calidad		2		2	0.1	10%	90%
	Mercado			1	1	0.05	5%	95%
	Nivel de Ventas			1	1	0.05	5%	100%
	Total de la Actividad				20	1	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3.2.: Factores Mediante Grafico de Pareto



Fuente: Elaboración Propia

Más de 50% de los problemas que tiene la empresa Semapi se generan por la falta de planificación, la falta de comunicación con los proveedores, la falta de seguridad y sobre todo la de información. Estos problemas traen consigo que los tiempos de entrega pactados con los clientes se prolonguen por falta de planificación, se generan tiempos muertos, hay mucha falta de información y planificación en el área de producción, el área de ventas no posee información real y a tiempo de el stock que tiene en su almacén, por lo cual se brinda información falsa a los clientes. Todos estos problemas desencadenan básicamente en pérdidas de dinero y tiempo que asume la empresa.

Un poco más del 30% de los problemas son debido a que el personal no se encuentra constantemente capacitado y no conoce cuales son todas las funciones que debe cumplir, y los procedimientos que debe seguir. La deficiencia de estos factores trae como consecuencia que el personal

de desligue de responsabilidades, no asuma consecuencias y no se realice procedimientos de forma adecuada según lo exige la normativa del rubro; dando finalmente como resultados que no todos los productos sean de calidad y por lo tanto la insatisfacción de los clientes

Finalmente un 10% de los problemas se basan en factores externos como los competidores, a que no se han establecido estrategias de venta, ni se ha fijado un mercado objetivo, lo cual produce una desorientación hacia donde debemos enfocar nuestros esfuerzos y recursos



CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO



4.1. PROPÓSITO

La presente propuesta tiene el propósito de impactar en la mejora de los procesos que se realizan en la empresa, para lograr obtener una ventaja competitiva con respecto a su competencia. Para lo cual se realizará una mejor planificación de tiempos y recursos, capacitación constante al personal, y un manejo de información veraz y oportuna entre las distintas áreas, que permita lograr los objetivos trazados.

4.2. OBJETIVOS

- Diseñar y evaluar cuantificando los indicadores propuestos para los procesos que se realizan en la empresa.
- Describir la metodología de trabajo para la implementación del planeamiento estratégico.
- Describir las actividades de implementación del método propuesto.
- Demostrar las mejoras en los procesos que se realizan en la empresa.

4.3. INDICADORES

Los factores a analizar fueron extraídos del Capítulo III.

Cuadro 4.1.: Indicadores

Factor	Indicador	Descripción	Cuantificación	Formula
Planificación	Nivel de Ventas NDV	Indica el nivel de ventas alcanzado mensualmente	Monto de ventas mensual/ Monto ideal de ventas mensual	MDVM/MIDVM
	Número ordenes entregadas a tiempo NOET	Indica el total de entregas de productos que se distribuyen, las cuales se realizaron a tiempo.	N° de ordenes entregadas a tiempo / N° total de Ordenes	NOET/NTO
	Recursos empleados RE	Recursos empleados (material prima, horas/hombre, maquinaria inversión en transporte)	Recursos empleados / Recursos empleados Ideal	RE/REI
	Número de Fabricaciones que cumplen con especificaciones NFCE	Nos revela el número de fabricaciones o productos que cumplen con las especificaciones solicitadas.	Número de Fabricaciones que cumplen con especificaciones / Número total de Fabricaciones	NFCE/NTF
Proveedores	N° Productos comprados que cumplen las especificaciones NPCCE	Un indicador que nos revela cuantos de los productos cumplen las especificaciones pactadas	N° de productos comprados que cumplen las especificaciones / N° total de productos comprados	NPCCE/NTPC
	N° Productos enviados a tiempo NPEAT	Cantidad de productos que son enviados por los proveedores a tiempo.	N° de productos enviados a tiempo / N° total de de productos enviados	NPEAT/NTPE
Seguridad	Número de accidentes de trabajo NAT	Refleja la cantidad de accidentes de trabajo que se dan mensualmente	Número de accidentes de trabajo/ Número de accidentes de trabajo ideal	NAT/NATI
	Número de obreros que hacen uso de EPPS NOQUE	Refleja la cantidad de obreros que usan los EPPS necesarios para cada tipo de proceso.	Número de obreros que hacen uso de EPPS/ N° Total de Obreros	NOQUE/NTO
	Número de Charlas de Seguridad realizadas NCHSR	Número de Charlas de Seguridad que se dan por mes.	Número de charlas de Seguridad realizadas / Número ideal de charlas de seguridad realizadas	NCHSR/NICH SR
Capacitación	N° de charlas por mes sobre procedimientos por áreas NCHSPA	Número de charlas sobre procedimientos que se dictan en cada áreas	N° de charlas mensuales sobre procedimientos por áreas / N° ideal de charlas mensuales sobre procedimientos por áreas	NCHSPA/NICH HSPA
	N° de charlas sobre calidad hechas por mes. NCHCHM	Número de charlas sobre calidad en procedimientos y productos dictadas por mes.	N° de charlas sobre calidad hechas por mes/ N° ideal de charlas sobre calidad por mes	NCHCHM/NICH HCHM

Fuente: Elaboración Propia

4.4. INDICADORES ACTUALES

Cuadro 4.2.: Cuantificación de Indicadores Actuales

Indicadores	DATOS		Valor
	MDVM	MIDVM	
Monto de ventas mensual	150,000.00/mes	200,000.00/mes	0.75
Monto ideal de ventas mensual			
Numero de ordenes entregabas a tiempo			
Número total de Ordenes	NOET 20/me	NTO 35/me	0.57
Recursos empleados	RE 120%/pedido	REI 95%/pedido	1.26
Recursos empleados Ideal			
N° fabricaciones cumplen con especificaciones	NFCE 31/me	NTF 35/me	0.89
N° total de fabricaciones			
N° productos comprados cumplen con especificaciones	NPCC E 172/mes	NTP C 180/mes	0.96
N° total de productos comprados			
N° productos enviados a tiempo	NPEAT T 135/mes	NTP E 180/mes	0.75
N° total de productos enviados			
N° de accidentes de trabajo	NAT 5/mes	NATI 1/mes	0.75
N° de accidentes de trabajo ideal			
N° obreros que usan EPPS	NOQUEPPS/NTO 3 obr.		0.38
N° total de obreros			
N° charlas de seguridad realizadas	NCHSR 1 ch.	NCHSPA 4 ch.	0.25
N° ideal de charlas de seguridad realizadas			
N° de charlas por mes sobre procedimientos por	NCHSP PA 1 ch.	NICHSP A 6 ch.	0.17
N° ideal de charlas por mes sobre procedimientos por área			
N° Charlas sobre calidad hechas por mes	NCHCHM 1 ch.	NICHCHM 3 ch.	0.33
N° ideal de Charlas sobre calidad hechas por mes			
TOTAL A OPTIMIZAR			11.31

Fuente: Elaboración Propia

4.6. OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES

Cuadro 4.4. Diferencia de Indicadores

Indicadores	Indicadores	Valor Actual	Valor Propuesto	Optimización	Optimización %
Nivel de ventas	MDVM/MIDVM	0.75	0.88	-0.17333333	17.33%
Número ordenes entregadas a tiempo	NOET/ NTO	0.57	0.8	-0.40350877	40.35%
Recursos empleados	RE/REI	1.26	1.16	0.07936508	7.94%
Número de fabricaciones que cumplen con especificaciones	NFCE/NTF	0.89	0.94	-0.05617978	5.62%
N° Productos comprados que cumplen las especificaciones	NPCCE/ NTPC	0.96	0.98	-0.02083333	2.08%
N° Productos enviados a tiempo	NPEAT /NTPE	0.75	0.83	-0.10666667	10.67%
Número de accidentes de trabajo	NAT/NATI	5	2	0.6	60.00%
Número de obreros que hacen uso de EPPS	NOQUEPPS/NTO	0.375	0.75	-1	100.00%
Número de Charlas de Seguridad realizadas	NCHSR/ NICHSR	0.25	0.5	-1	100.00%
N° de charlas por mes sobre procedimientos por áreas	NCHSPA/ NICHSPA	0.17	0.67	-2.94117647	294.00%
N° de charlas sobre calidad hechas por mes.	NCHCHM/ NICHCHM	0.33	0.67	-1.03030303	103.00%
PROMEDIO					67.36%

Fuente: Elaboración Propia

4.7. ANÁLISIS FODA

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

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa para que pueda crear una ventaja competitiva que le permita gozar de una posición privilegiada dentro de su ambiente.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos

Imagen N° 4.1. Estructura del FODA

Variables FODA



Fuente: Imágenes Google

Se ha realizado el análisis FODA de la empresa, tomando énfasis en las áreas que deseamos optimizar. Para lo cual primero se hizo una evaluación externa, realizando una matriz EFE (Matriz de Evaluación de factores externos) donde se analizaron las oportunidades y amenazas, posteriormente se realizó una evaluación interna elaborando una matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), donde se analizaron las fortalezas y debilidades del área.

Imagen N° 4.2. Matrices EFE y EFI



Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, van a ser de gran utilidad en la formulación de estrategias y soluciones para la mejora de las operaciones y su optimización para lograr una ventaja competitiva que le permite gozar de una posición privilegiada dentro del ambiente donde se desarrolla la empresa

4.7.1. Análisis Externo de la empresa

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo

4.7.1.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y ofrece una visión más clara acerca del grado en que los factores externos afectan en el desarrollo de la empresa. Dentro de los factores

externos a evaluar incluye la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.¹⁶

Paso N° 1: Lista de Factores análisis PESTE

Para esto como primer paso tenemos que hacer un Análisis de macro-indicadores (PESTE)

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

Para lo cual se elaboro una primera lista de factores externos críticos y determinantes para el éxito del desarrollo de la empresa, agrupándose en variables económicas; variables sociales culturales, demográficas y ambientales; variables políticas, gubernamentales y jurídicas; variables tecnológicas. Esta fase fue una lluvia de ideas, donde hubo participación del personal representativo de cada una de las áreas que forman la empresa que brindaron la lista de factores, tanto lo que involucra oportunidades como amenazas para la empresa.

¹⁶ David F., (2003), *Conceptos de administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

Cuadro 4.5. ANALISIS PESTE

P	<p>VARIABLES POLITICAS GUBERNAMENTALES Y JURIDICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas impositivas, registro para el control de bienes fiscalizados • Regulación del comercio Importación /Exportación • Regulación sobre el empleo • Promoción de la actividad MYPE • Normativa de calidad
E	<p>VARIABLES ECONOMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuaciones de precios del Acero • Impuestos Nacionales • Crisis Internacional • Presupuesto nacional para Electrificación • Evolución de los precios • Estabilidad Economica • Comercio Innternacional
S	<p>VARIABLES SOCIABLES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS, Y AMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud frente a la edad para ocupar un puesto de trabajo. • Colaboración de una población frente a un proyecto de electrificación en su localidad • Responsabilidad Social • Clima
T	<p>VARIABLES DEL AMBIENTE TECNOLOGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos • Gasto público en investigación • Grado de obsolescencia • Desarrollo de nuevas tenologias en maquinaria y técnicas para la optimización de procesos
E	<p>VARIABLES ECOLÓGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección al medio ambiente y salud • Políticas para el manejo integral de los residuos y desechos sólidos • Explotación no sustentable de recursos naturales

Fuente: Elaboración Propia

Paso N° 2: Ponderación de pesos de los Factores

El gerente de la empresa el cual posee una visión holística de la empresa y conoce cada uno de los procesos que la conforman realizo una evaluación de cada uno de los factores listados en el Paso N ° 1, de los cuales escogió 11 que considero son los que más influirían en el desarrollo de la empresa.

Gerente General: HELARD HIPOLITO AYALA ARENAS

Los pesos asignado por el Gerente General irán en un rango de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso adjudicado a un factor, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los 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 sumar 1.

Cuadro 4.6. Ponderación de pesos por el supervisor

N°	Descripción	Peso
1	Fluctuación de Precios del Acero	15 %
2	Presupuesto nacional para Electrificación	15 %
3	Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas para la optimización de procesos	15 %
4	Normativa de Calidad	15 %
5	Comercio Internacional	13 %
6	Impuestos Nacionales	6 %
7	Regulación sobre el empleo	6 %
8	Evolución de los precios	5 %
9	Promoción de la actividad MYPE	4 %
10	Productos sustitutos	3 %
11	Estabilidad Económica	3 %
TOTAL		100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro anterior, se puede deducir que los factores que poseen mayores porcentajes, son aquellos que tiene que ver con dinero, como la fluctuación del precio del Acero, que es trascendental para manejar precios competitivos, y el monto del presupuesto de electrificación que tiene cada ciudad, el cual jugara un rol importante al momento de trazar las estrategias para obtener mayores ingresos. Por otro lado para lograr un incremento en la productividad de la empresa es importante el desarrollo de nuevas tecnologías en maquinarias técnicas.

Más adelante se analizara cada factor para ver si representa oportunidad o amenaza.

Paso N° 3: Calificación de Factores

Los Jefes de las áreas que están involucradas dentro del Planeamiento estratégico que se desea implementar en la empresa, serán los encargados de asignar una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes en qué grado influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa

Calificadores de Factores:

- Geovanna Becerra: Gerente Administrativa
- Daniel Ayala: Jefe de Compras y Abastecimiento
- Elias Huamani: Jefe de Producción
- Álvaro Flores: Jefe de Contabilidad
- Nancy Condori: Jefe Comercial

Tabla de calificación:

1 = nada influyente
2 = poco influyente
3 = influyente
4 = muy influyente

La pregunta fue:

Los siguientes factores, en qué grado de importancia usted cree que influyan en el desarrollo de las actividades de la empresa. Califíquelo según tabla.

El cuestionario podrá revisarse en el anexo 1.

Cuadro 4.7. Ponderación de Factores Externos

	Descripción	J 1	J 2	J 3	J 4	J 5	Σ	PROM
1	Comercio Internacional	3	4	3	3	4	17	3.4
2	Regulación sobre el empleo	4	3	3	4	3	17	3.4
3	Promoción de la actividad MYPE	2	2	2	4	2	12	2.4
4	Estabilidad Económica	2	3	2	3	2	12	2.4
5	Fluctuación de Precios del Acero	4	4	4	3	4	19	3.8
6	Impuestos Nacionales	4	4	3	4	3	18	3.6
7	Presupuesto nacional para Electrificación	4	3	4	3	4	18	3.6
8	Evolución de los precios	3	4	4	3	4	18	3.6
9	Normativa de Calidad	4	3	4	3	4	18	3.6
10	Productos sustitutos	2	3	3	1	3	12	2.4
11	Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas	4	3	4	3	4	18	3.6
							PROMEDIO	2.46

Fuente: Elaboración Propia

Ya que la empresa actualmente no posee estrategias definidas, se ha tratado de determinar con este análisis cuales de los factores listados son influyentes para el desarrollo de sus actividades. Según el resultado hay una cierta relación de los factores escogidos como más influyentes por los jefes de las distintas áreas, con los factores que el gerente determino como mas importantes, como los impuestos nacionales, el presupuesto para electrificación, la evolución de precios, normativas de calidad y desarrollo de nuevas tecnologías, de los cuales están más referidos que a la evolución innovación tecnológica y al dinero que hay para que esta de se pueda llevar a cabo y ser implementada dentro de lo que es electrificación.

Análisis de Factores Externos

Para designar si los factores representan una oportunidad o amenaza. Se definirá previamente el concepto de oportunidad y amenaza.

(a) Oportunidades

Son factores que directa o indirectamente contribuyen o favorecen la implementación de un planeamiento estratégico para obtener ventajas competitivas dentro del ambiente donde se desarrolla la empresa.

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

(b) Amenazas

Situaciones, factores diversos o personas que directa o indirectamente ponen en riesgo el logro de los objetivos que se ha trazado la empresa haciéndola retroceder e inclusive llegando a destruirla.

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente las operaciones de la misma, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer y no le genere pérdidas a la empresa.

(c) Amenazas

En una época caracterizada por una creciente globalización de los intercambios y de los movimientos de productos, de servicios y de capitales; los tratados internacionales representan una oportunidad para la empresa, ya que se dedica a la comercialización de suministros eléctricos que en una gran parte son fabricados en el exterior por lo cual todo lo que es la

regulación de importación es permite de acceder a una variedad mayor de productos a precios competitivos.

(d) Fluctuación de Precios de Acero

Como bien se mencionó la empresa se dedica a la comercialización de suministros eléctricos que en su mayoría son fabricados con acero SAE 1020, por lo cual el precio de venta de ellos dependerá de cuanto cueste su materia prima base, por lo cual este factor da a conocer las tendencias del mercado en cuanto a su precio, el cual también está sujeto a los cambios de valor del dólar.

(e) Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas para la optimización de procesos

Los cambios tecnológicos introducen cambios que llevan al reemplazo de productos, procesos, diseños, técnicas, maquinaria, etc y en este tiempo de globalización y competitividad, los avances tecnológicos se convierten en una oportunidad importante, donde es necesario estar actualizando conocimientos y estar enterado de cada adelanto que pueda mejorar las operaciones a las cuales se dedica la empresa.

(f) Presupuesto Nacional para Electrificación

La DGER/MEM se encarga de dar a conocer el Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER), en el cual se detalla los proyectos de electrificación por zonas,

además de la inversión total que tendrá cada ciudad en cuanto a electrificación, lo cual es un factor importante ya que sirve como herramienta para direccionar mejor las estrategias para el cumplimiento de objetivos.

(g) Normativa de Calidad

La calidad es un factor importante en cuanto a lo que se refiere la fabricación de productos, ya que se debe hacer bajos ciertos parámetros los cuales aseguren la calidad exigida por lo clientes, la cual a su mismo tiempo se encuentra detallado en el Código Nacional de Electricidad. Cumplir con la normativa de calidad representa una oportunidad para la empresa ya que son un requisito ya establecido en varias empresas, realizar pruebas de calidad y que los productos vendidos cuenten con certificados de calidad, lo cual constituye la base de la seguridad y prevención de riesgos desde el punto de vista internacional.

(h) Regulación sobre el empleo

El trabajador cada día está cobrando más importancia y está convirtiéndose en una parte clave en la empresa, es por eso que las leyes sobre el empleo definitivamente buscan aumentar el bienestar del trabajador; por lo cual la empresa debe brindar en ambiente laboral optimo para que sus colaboradores puedan desempeñar sus laborales adecuadamente contribuyendo a su desarrollo profesional y al de la empresa.

(i) Promoción de la actividad MYPE

La ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa, tiene como objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria. La cual sugiere una oportunidad en el crecimiento de la empresa.

(j) Productos sustitutos

Los productos sustitutos es un factor influyente tanto en el proceso de fabricación, como en el de comercialización, caracterizado por productos nuevos con nuevas características que remplazan a los actuales, ya sea por sus características y especificaciones técnicas mejoradas, la durabilidad de su material, su precio, etc. Dentro de la fabricación resulta una oportunidad que se puede aprovechar, dentro de la comercialización una amenaza para los productos que actualmente vende la empresa que serán remplazados por otros con mejores características.

(k) Estabilidad Económica

Se refiere a toda situación caracterizada por la ausencia de grandes variaciones en el nivel de producción, renta y empleo, junto con poca o nula inflación (variación de precios). Las crisis económicas son un ejemplo de inestabilidad económica general, donde se producen descensos más o menos pronunciados de la producción total y aumentos rápidos del desempleo, lo que afectaría a la empresa ya que bajaría su nivel de producción y venta ya que la inversión para electrificación se reduciría, los precios de materia prima aumentarían y afectaría de sobre manera a la empresa

(l) Impuestos

Los impuestos peruanos influyen en el precio de venta de los productos que comercializa la empresa, además de influir en la rentabilidad final que puede obtener.

La ley peruana es muy exigente en el pago de impuestos y tributos, incumplir con este deber, causaría grandes perjuicios a la empresa por los problemas contables y financieros en los que incurriría que posiblemente los puedan llevar a quiebra y su cierre definitivo.

(m) Evolución de los Precios

Este factor es determinante al momento de las adquisiciones y ventas, porque por un lado al momento de realizar una compra se analiza el historial de precio de compra de un producto y si tiene alguna variación

significativa podría exceder el presupuesto asignado para un proyecto. Por otro lado al momento de vender las empresas también poseen un historial de precios de compra por lo cual al momento de realizar una cotización si existe una variación significativa ya sea por un error de mal cálculo u otros factores, tiene que ser sustentada y su variación debe ser mínima.

Paso N° 4: Matriz de evaluación de factores externos “MATRIZ EFE”

Luego del análisis realizado para los factores externos de la empresa tenemos la Matriz EFE, obtenida de multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada del total de factores. como se muestra a continuación

Cuadro 4.8 MATRIZ EFE

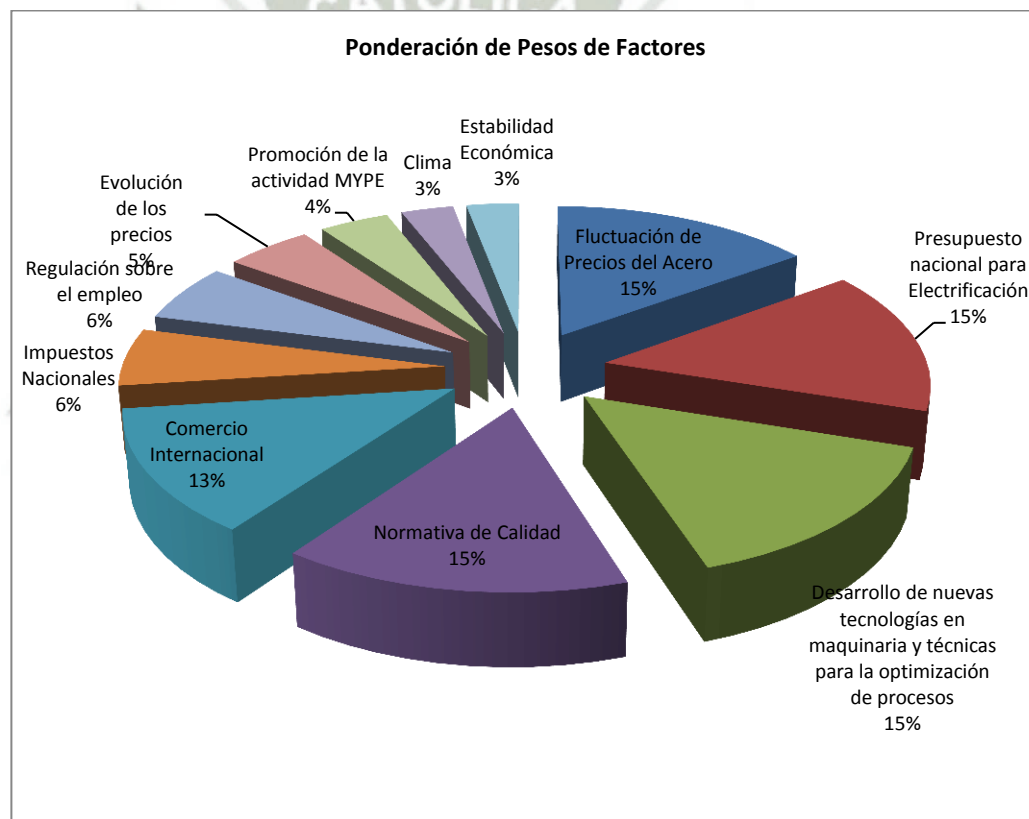
		CALIFICACION		
OPORTUNIDADES		PESO	PROMEDIA	PONDERACION
1	Fluctuación del Precio del Acero	0.15	3.80	0.57
2	Presupuesto Nacional para Electrificación	0.15	3.6	0.54
3	Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinarias y técnicas para la optimización de procesos.	0.15	3.6	0.54
4	Normativa de Calidad	0.15	3.6	0.54
5	Comercio Internacional	0.13	3.4	0.442
6	Regulación sobre el empleo	0.06	3.4	0.204
7	Promoción de la actividad MYPE	0.04	2.4	0.096
		CALIFICACION		
AMENAZAS		PESO	PROMEDIA	PONDERACION
1	Impuestos Nacionales	0.06	3.6	0.216
2	Productos sustitutos	0.03	2.4	0.072
3	Estabilidad Económica	0.03	2.4	0.072
4	Evolución de los Precios	0.05	3.6	0.18
		1		3.472

Fuente: Elaboración Propia

Ya que la matriz EFE fue realizada para analizar en que grado los factores externos influyen en el desarrollo de la empresa, se concluye que obtenido el total ponderado de 3.472 indica que la empresa está por

encima de la media, es decir deberá implementar estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas presenten en su ambiente ya que los factores externos que la rodean son altamente influenciables para el desarrollo y logro de los objetivos.

Grafico 4.1. Factores Matriz EFE



Fuente: Elaboración Propia

Podemos ver en el gráfico de la parte anterior los distintos factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa, dentro de los cuales los que cuentan

con mayor porcentaje de importancia son: Normativa de Calidad con un 15%, Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas para la optimización de procesos 15%, Presupuesto Nacional de Electrificación 15 %, Fluctuación del Precio del Acero 15 %. Esos factores deben orientar las estrategias que debe seguir la empresa para el logro de sus objetivos, para lo cual la empresa debe invertir todos sus esfuerzos por mantenerse a la vanguardia de estos factores.

4.7.2. Análisis Interno de la empresa

El análisis interno persigue identificar las Fortalezas y debilidades que tiene una empresa. Para desarrollar su actividad.

4.7.2.1. MATRIZ EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. A diferencia de la matriz EFE, evaluada en el 4.7.1.1. Matriz EFE en esta matriz se hará una evaluación actual de la empresa y de todos los factores internos que influyen en la misma, lo cual revelará el peso ponderado del total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o

desfavorables, o si el medio interno de las mismas es favorable o no.

Paso N° 1: Listar Factores

Al igual que el paso N° 1, personal representativo de cada una de las áreas que forman la empresa brindaron la lista de factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, que incluyen tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotaron las fuerzas y después las debilidades.

Para diferenciar una fortaleza de una debilidad primero definiremos cada uno de ellos.

(a) Fortalezas

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

(b) Debilidades

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

Cuadro N° 4.9. Factores Internos

La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.

La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.

La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tipo de estructuras metálicas

La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia

La empresa posee precios competitivos

La empresa brinda garantía para todos sus productos

La empresa posee un almacén amplio de productos

La empresa posee años de experiencia en el rubro

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 4.10. Factores Internos

La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le de un stock real de los productos.
Falta de publicidad para hacer conocida la empresa
No se conoce la realidad financiera de la empresa
La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos
Falta de un área de seguridad
Falta de estrategias en la gestion de compras
Falta de un análisis mensual de ventas para trasar objetivos
La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal

Fuente: Elaboración Propia

Paso N° 2: Ponderación de Pesos de los Factores

El gerente de la empresa el cual posee una visión holística de la empresa y conoce cada uno de los procesos que la conforman realizo una evaluación de cada uno de los factores listados en el Paso N ° 1 Cuadro 4.9. y 4.10 Factores Internos de los cuales escogió los 16 que considero son factores internos importantes en el desarrollo de la empresa.

Rangos de los Pesos:

Los pesos asignado por el Gerente General irán en un rango de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso adjudicado a un factor, indica la

importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, independientemente de que el factor clave represente una fuerza o 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 sumar 1.

Cuadro N° 4.11. Ponderación de Factores Internos

N°	DESCRIPCIÓN	PROM
1	La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.	7%
2	La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.	4%
3	La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tipo de estructuras metálicas	3%
4	La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia	6%
5	La empresa posee precios competitivos	5%
6	La empresa brinda garantía para todos sus productos	7%
7	La empresa cuenta con un almacén amplio de productos	7%
8	La empresa posee años de experiencia en el rubro	3%
9	La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le brinde un stock real de los productos.	7%
10	Falta de publicidad para hacer conocida la empresa	6%
11	No se conoce la realidad financiera de la empresa	7%
12	La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos	8%
13	Falta de un área de seguridad	8%
14	Falta de estrategias en la gestión de compras	8%
15	Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos	7%
16	La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal	7%
	PROMEDIO	100%

Fuente: Elaboración Propia

Paso N° 3: Calificación de Factores

Los Jefes de las áreas que están involucradas dentro del Planeamiento estratégico que se desea implementar en la empresa, serán los encargados de asignar una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objetivo de indicar en qué grado constituyen una fortaleza o una debilidad.

Calificadores de Factores:

- Geovanna Becerra: Gerente Administrativa
- Daniel Ayala: Jefe de Compras y Abastecimiento
- Elías Huamaní: Jefe de Producción
- Álvaro Flores: Jefe de Contabilidad
- Nancy Condori: Jefe Comercial

El cuestionario podrá revisarse en el anexo 2 y 3

La pregunta fue:

Los siguientes factores, en qué grado de importancia usted considera sean una fortaleza, o Debilidad. Califíquelo según esquema:

Tabla de Calificación

FORTALEZA	PUNTAJE
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Cuadro 4.12. Calificación de Fortalezas

	Descripción	J 1	J 2	J 3	J 4	J 5	Σ	PROM
1	La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.	4	4	3	4	4	19	3.80
2	La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.	3	4	3	3	4	17	3.40
3	La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tiempo de estructuras metálicas	3	3	3	4	4	17	3.40
4	La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia	4	4	4	4	4	20	4.00
5	La empresa posee precios competitivos	4	3	4	4	4	19	3.80
6	La empresa brinda garantía para todos sus productos	4	3	4	3	4	18	3.60
7	La empresa cuenta con un almacén amplio de productos	4	4	4	4	4	20	4.00
8	La empresa posee años de experiencia en el rubro	3	3	4	3	3	16	3.20
							PROMEDIO	3.65

Fuente: Elaboración Propia

Tabla de Calificación

DEBILIDADES	PUNTAJE
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2

Cuadro 4.13. Calificación de Debilidades

Descripción	J 1	J 2	J 3	J 4	J 5	Σ	PROM
1 La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le brinde un stock real de los productos.	2	1	2	1	1	7	1.4
2 Falta de publicidad para hacer conocida la empresa	2	2	2	2	1	9	1.8
3 No se conoce la realidad financiera de la empresa	2	2	2	1	1	8	1.6
4 La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos	1	1	1	2	1	6	1.2
5 Falta de un área de seguridad	1	2	1	2	2	8	1.6
6 Falta de estrategias en la gestión de compras	1	1	1	1	1	5	1
7 Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos	1	1	2	1	1	6	1.2
8 La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal	1	1	1	1	1	5	1
						PROMEDIO	3.65

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Factores de Fortalezas

- a) **La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.**

Esta es una fortaleza muy importante ya que la empresa se encuentra en un rubro de negocio en el cual no posee mucha competencia dentro de su nicho de mercado, y las empresas del mismo rubro no son fabricantes, si no tanto solo comercializadoras, además si bien existen muchas empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, actualmente Semapi, es una de las pocas que está especializada en el rubro eléctrico, por este motivo es que posee un 55% del mercado eléctrico a nivel Arequipa

- b) **La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.**

La oficina de ventas se encuentra ubicada en la Variante de Uchumayo KM 2.3, el cual es un lugar que por ser una zona altamente transitada (entrada a arequipa) , es facil de ubicar y en cierta forma el lugar se ha convertido en una zona industrial, por lo cual posee bastantes características que la hacen atractiva para el rubro de mercado que pertenece la empresa. Por otro lado se menciona que la empresa cubre no solo las necesidades del mercado

arequipeño, si no también otras ciudades como Moquegua, Tacna, Puno, Cusco. Su ubicación estratégica hace que obtenga una ventaja competitiva ya que se encuentra centrada a estas localidades y mucho mejor posicionada que Lima para atender con prontitud las necesidades de estas localidades.

Imagen N° 4.3. Oficina de Ventas



Fuente: Fotografía propia

- c) La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tipo de estructuras metálicas**

La empresa cuenta con una gama de amplia de maquinarias y herramientas especiales para la fabricación de cualquier estructura metálica, además de contar con instalaciones amplias que le permite tener las condiciones necesarias para satisfacer las

necesidades del mercado donde la empresa se maneja.

Imagen 4.4. Dimensiones de la fábrica



Fuente: Fotografía propia

Imagen 4.5 Maquinarias



Fuente: Fotografía propia

Imagen 4.6 Transporte



Fuente: Fotografía propia

d) La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia

Como se mencionó en el Cuadro 3.39 Valoración de la Rivalidad entre los competidores, dentro de lo que fue el Análisis de las fuerzas de Porter, Solo existen 3 empresas dedicadas al rubro Eléctrico, pero las cuales solo son comercializadoras, y si bien por otro lado existen muchas más que se dedican a la fabricación de estructuras metálicas, no hay otra que se especialice en lo que es suministros eléctricos. Por lo cual la empresa puede considerar este factor como una gran fortaleza y oportunidad de crecimiento.

e) La empresa posee precios competitivos

Mencionando nuevamente el Cuadro 3.39 Valoración de la Rivalidad entre los competidores, dentro del cuadro se aprecia como competidor casi directo, a todas las empresas que se encuentran en Lima, las cuales si bien poseen muchas más ventajas que nuestra empresa como mejores precios, por su el manejo de economías escala, además que la materia prima la puede adquirir con mejores precios, Semapi trata de mantenerse competitivo con los precios de estas empresas las cuales se convierten en su competidor directo al momento de licitar para el estado.

f) La empresa brinda garantía para todos sus productos

En estos últimos tiempos este factor se ha convertido en algo transcendental para la permanencia de la empresa en el rubro, debido a que los clientes exigen garantías de los productos que compran la mayoría de veces, la cual brinda reposición de los productos en caso tengan defectos de fabricación, al igual que cuando se vende para el estado. Por lo cual es importante que la empresa tenga que invertir esfuerzos para cumplir con la calidad exigida por los clientes.

g) La empresa cuenta con un almacén amplio de productos

Una fortaleza que también deberíamos tomar en cuenta para un posible crecimiento, sería contar con un mayor stock de productos que permita atender a los clientes en el momento que son solicitados los materiales y así no temer en retrasos en las entregas e incumplir con los plazos. Para lo cual se necesitaría ampliar aun más los almacenes con los que cuenta la empresa.

h) La empresa posee años de experiencia en el rubro

Este factor está referido más que todo a que la empresa ya que posee varios años satisfaciendo a empresa encargas de proyectos de electrificación, posee conocimiento acerca de suministros, materiales, técnicas más adecuadas para satisfacer los requerimientos que tengan los clientes y también posee el know how de algunos productos que son fabricados en grande volúmenes como las cajas portamedidor.

Análisis de Factores de Debilidad

a) La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le de un stock real de los productos

El software actual con el que cuenta la empresa se llama VENIN , el cual brinda información acerca de los ingresos y egresos que tiene la empresa en sus almacenes, junto a sus precios de compra y venta, pero el cual por motivos de desorganización no se encuentra

actualizado ni en la cantidad de stock ni en algunos precios, lo cual dificulta la labor de todas las áreas involucradas, sobre todo el área de comercialización que no puede brindar un stock real y rápido a sus clientes de los productos que comercializa y el área de compras que no puede realizar una planificación en sus adquisiciones.

b) Falta de publicidad para hacer conocida la empresa

La publicidad siempre es necesaria, y la inversión que tiene la empresa en este ámbito es mínima, debido a que su sistema de ventas es por concursos públicos y porque los clientes son los que buscan a la empresa, por lo cual a lo largo de este tiempo no ha necesitado invertir en publicidad. Pero si la empresa desea crecer e incrementar su nivel de ingresos debe desarrollar este factor.

c) No se conoce la realidad financiera de la empresa

El análisis financiero tiene como finalidad evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de realizar una estimación sobre su situación actual y como base para implementar estrategias para un futuro.

Los análisis financieros que se hacen en la empresa son muy globales, como el Balance General, y no permiten obtener información más minuciosa acerca de

actividad comercial de la empresa, en que productos o servicios se debe invertir más y en cuáles no.

d) La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos

Este hecho se refiere a que si bien la empresa realiza sus procesos bajo ciertos estándares de calidad, estos no son medidos y no se tiene un reporte de cada lote producido por lo cual es difícil determinar si todos los productos que se venden cumplen con los estándares señalados en el Código Nacional de Electricidad.

e) Falta un área de seguridad

La empresa no cuenta con un área bien constituida de Seguridad y salud ocupacional, es debido a esta carencia que los trabajadores no tienen los conocimientos de cómo trabajar cumpliendo las medidas de seguridad que exige el rubro y a veces se ocasionan accidentes que produce grandes gastos a la empresa y disminuye la productividad de la misma.

f) Falta de estrategias en la gestión de compras

El área de logística y compras, constituye una base fundamental para el desarrollo de la empresa, es por eso que es necesario que se trabaje bajo ciertas estrategias que colaboren a alcanzar los objetivos de la empresa en cuanto a la reducción de costos y tiempo de entrega. Actualmente esta área tiene deficiencias por no contar con un software actualizado que brinde stock reales y por falta de capacitación de sus miembros.

g) Falta de análisis mensual de ventas para trazar objetivos

Los gerentes tienen una referencia del nivel de ventas alcanzado a los largo de los años pero no se preocupan en proyectar el nivel de ventas según las tendencias del mercado, para formular estrategias que permita aumentar el nivel del mismo.

h) La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal

En la actualidad la empresa no cuenta con un plan de capacitaciones y el tipo de capacitación que la empresa brinda a su personal es muy empírica y no especializada. Sumado a esto la empresa no cuenta con un reglamento interno, ni manual de funciones, por lo cual existe mucha desorientación por parte del personal en el cumplimiento de sus funciones las cuales muchas veces no se realizan de una manera óptima, y el área de recursos humano no ha implementado capacitar al personal dentro de sus funciones.

Paso N° 4: Matriz de evaluación de factores internos “MATRIZ EFI”

Luego del analisis realizado para los factores internos del la empresa tenemos la Matriz EFI, obtenida de multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada del total de factores. como se muestra a continuacion:

Cuadro 4.14. . Matriz EFI

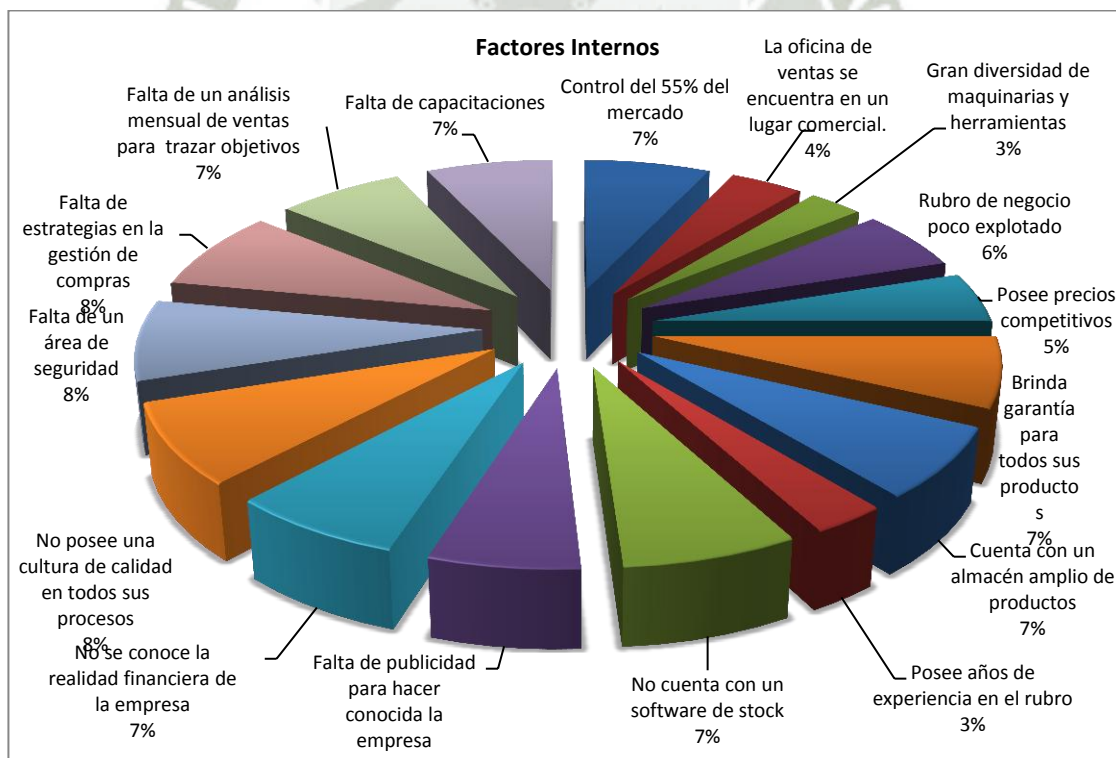
FORTALEZAS			
Descripción	PESO	CALIF. PROM.	PONDERACION
1 La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.	0.07	3.8	0.27
2 La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.	0.04	3.4	0.14
3 La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tiempo de estructuras metálicas	0.03	3.4	0.10
4 La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia	0.06	4.0	0.24
5 La empresa posee precios competitivos	0.05	3.8	0.19
6 La empresa brinda garantía para todos sus productos	0.07	3.6	0.25
7 La empresa cuenta con un almacén amplio de productos	0.07	4.0	0.28
8 La empresa posee años de experiencia en el rubro	0.03	3.2	0.10
Total de Fortalezas			1.56
DEBILIDADES			
Descripción	PESO	CALIF PROM	PONDERACION
1 La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le brinde un stock real de los productos.	0.07	1.4	0.10
2 Falta de publicidad para hacer conocida la empresa	0.06	1.8	0.11
3 No se conoce la realidad financiera de la empresa	0.07	1.6	0.11
4 La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos	0.08	1.2	0.10
5 Falta de un área de seguridad	0.08	1.6	0.13
6 Falta de estrategias en la gestión de compras	0.08	1.0	0.08
7 Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos	0.07	1.2	0.08
8 La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal	0.07	1.0	0.07
			0.78
TOTAL		1	2.34

Fuente: Elaboración Propia

El total ponderado es de 2.338, muestra que la empresa se encuentra por debajo de la media, lo cual da a denotar que es organización débil en lo interno, pero lo cual nos da otro aspecto positivo; el cual es la viabilidad de implementar un plan estratégico que permita seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Por otro lado las fortalezas internas son mayores a las debilidades que presenta la empresa dando un peso ponderado de 1.56 contra 0.78 lo cual nos indica que si bien la empresa posee grandes problemas internos, sus fortalezas son grandes e implementando estrategias serán disminuidas las debilidades.

Grafico 4.2. Factores Matriz EFI



Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver el gráfico que los factores internos más influyentes son las debilidades que tiene la empresa y en las cuales debemos enfocar nuestras estrategias en minimizarlas, como la falta de una cultura de calidad en los procesos de la empresa (8%), la falta de un área de seguridad (8%), la falta de estrategias de la gestión de compras (8%), este último factor constituye un porcentaje importante ya que es la base para que la empresa se mantenga competitiva con sus precios.

4.7.3. Matriz IE

Después de realizar los análisis EFE Y EFI se toma los totales ponderados, para identificar el cuadrante en el cual se encuentra la empresa, definiendo así el tipo de estrategia que se debería usar.

El total ponderado de la matriz EFE Y EFI, debe ser analizado de la siguiente forma:

- Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil
- Una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio
- Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte

El siguiente cuadro es una matriz de nueve celdas. Las celdas I,II Y IV corresponden a estrategias para crecer y construir. Las celdas III, V, VII corresponden a estrategias para conservar y mantener, y por último las celdas VI, VIII Y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar

Cuadro 4.15. Matriz IE

CRECER Y CONSTRUIR		TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	4 I	3 II	2 III
	MEDIO 2.0 A 2.99	3 IV	2 V	1 VI
	BAJO 1.0 A 1.99	2 VII	1 VIII	0 IX
		1		

CONSERVAR Y MANTENER
COSECHAR O ENAJENAR

Fuente: Elaboración Propia

Resultado Finales

Matriz Interna – Externa (I-E)

Matriz Interna: 2.34

Matriz externa: 3.47

Según los resultados de las matrices, la empresa se encuentra en el cuadrante N° II, lo cual se refiere a estrategias “Crecer y construir”

- Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto)
- Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal).

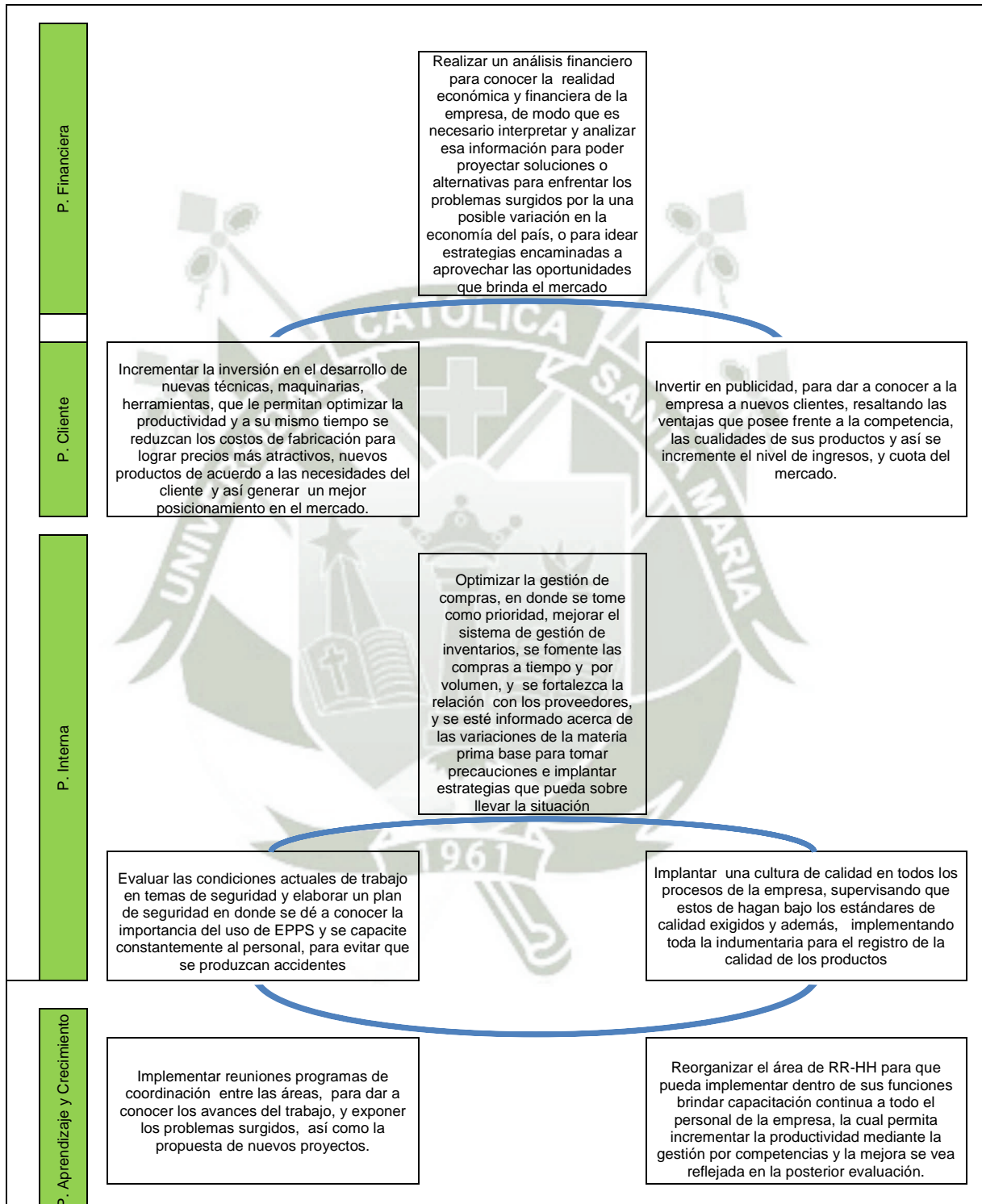
Cuadro 4.16. Análisis FODA del Área de Recepción

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<p>F1: La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado</p> <p>F2: La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia</p> <p>F3: La empresa posee precios competitivos</p> <p>F4: La empresa brinda garantía para todos sus productos</p> <p>F5: La empresa cuenta con un almacén amplio de productos</p> <p>F6: La empresa posee años de experiencia en el rubro</p>	<p>D1: La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le dé un stock real de los productos.</p> <p>D2: Falta de publicidad para hacer conocida la empresa</p> <p>D3: No se conoce la realidad financiera de la empresa</p> <p>D4: La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos</p> <p>D5: Falta de un área de seguridad</p> <p>D6: Falta de estrategias en la gestión de compras</p> <p>D7: Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos</p> <p>D8: La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal</p>		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA DO	
<p>O1: Fluctuación del Precio del Acero</p> <p>O2: Presupuesto Nacional para Electrificación</p> <p>O3: Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinarias y técnicas para la optimización de procesos.</p> <p>O4: Normativa de Calidad</p> <p>O5: Comercio Internacional</p> <p>O6: Regulación sobre el empleo</p> <p>O7: Promoción de la actividad MYPE</p>	<p>(D4;O4) Implantar una cultura de calidad en todos los procesos de la empresa, supervisando que estos de hagan bajo los estándares de calidad exigidos y además, implementando toda la indumentaria para el registro de la calidad de los productos.</p> <p>(D6; D1; O5) Optimizar la gestión de compras, en donde se tome como prioridad, mejorar el sistema de gestión de inventarios, se fomente las compras a tiempo y por volumen, y se fortalezca la relación con los proveedores, y se esté informado acerca de las variaciones de la materia prima base para tomar precauciones e implantar estrategias que pueda llevar la situación</p> <p>(D2; O2) Invertir en publicidad, para dar a conocer a la empresa a nuevos clientes, resaltando las ventajas que posee frente a la competencia, las cualidades de sus productos y así se incremente el nivel de ingresos, y cuota del mercado.</p> <p>(D8; O6) Reorganizar el área de RR-HH para que pueda implementar dentro de sus funciones brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa, la cual permita incrementar la productividad mediante la gestión por competencias y la mejora se vea reflejada en la posterior evaluación.</p> <p>(D5;O6) Evaluar las condiciones actuales de trabajo en temas de seguridad y elaborar un plan de seguridad en donde se dé a conocer la importancia del uso de EPPS y se capacite constantemente al personal, para evitar que se produzcan accidentes</p>		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	
<p>A1: Impuestos Nacionales</p> <p>A2: Productos sustitutos</p> <p>A3: Estabilidad Económica</p> <p>A4: Evolución de los Precios</p>	<p>(F4, A2) Realizar pruebas de calidad a todos los productos que la empresa fabrique para contrarrestar la entrapa de nuevos productos que no poseen las características técnicas de calidad necesarias para su buen funcionamiento.</p>		
ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DA	
<p>(F1;F3; O3) Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias, herramientas, que le permitan optimizar la productividad y a su mismo tiempo se reduzcan los costos de fabricación para lograr precios más atractivos, nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente y así generar un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>(F2; O7) Explotar las ventajas que el estado brinda a las MYPES en reducción de costos laborales, gastos administrativos, participación en concursos públicos, reducción de tributos, etc.</p> <p>(F5,O6,O2) Ampliar el stock de productos de aquellos que tengan mayor rotación para no quedar desabastecidos.</p> <p>(F6,O3) Implementar reuniones programas de coordinación entre las áreas, para dar a conocer los avances del trabajo, y exponer los problemas surgidos, así como la propuesta de nuevos proyectos.</p>	<p>(D1; D7;A4) Realizar un análisis de ventas periódico, con el cual se pueda estructurar estrategias que permitan combatir al mercado fluctuante y se alcance a los objetivos trazados y medir el monto de tributos a pagar.</p> <p>(D3;A3) Realizar un análisis financiero para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos por la una posible variación en la economía del país, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

4.8. MAPA DE ESTRATEGIAS

Esquema 4.1. Mapa de Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

4.8.1. Perspectiva financiera

Cuadro 4.17. Estrategias de la Perspectiva Financiera.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Realizar un análisis financiero para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos por la una posible variación en la economía del país, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.	Conocer la realidad financiera y económica de la empresa para maximizar su rentabilidad	Los resultados del Balance General, Estados financieros mensuales	Realizar pronóstico de condiciones y resultados financieros futuros que puede servir para identificar las áreas débiles o con problemas	S/.1500.00
	Conocer la situación de la empresa para realizar futuras inversiones.	Porcentaje ROI	Realizar un análisis de Retorno sobre la inversión (ROI). Calcular la tasa de crecimiento de las utilidades y la liquidez obtenida de la empresa después del pago de pasivos.	S/.1500.00
			Establecer los proyectos de inversión a la cual la empresa está interesada en incurrir.	S/.0.00

Fuente: Elaboración Propia

4.8.2. Perspectiva Cliente

Cuadro 4.18. Estrategias de la Perspectiva del Cliente.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias, herramientas, que le permitan optimizar la productividad y a su mismo tiempo se reduzcan los costos de fabricación para lograr precios más atractivos, nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente y así generar un mejor posicionamiento en el mercado	Incrementar en la productividad en un 15%	Número de ordenes entregadas a tiempo	Capacitar al personal en técnicas de soldadura	S/.5,000.00
		Numero de recursos empleados	Capacitación en técnicas de pintura electrostática	
		Número de fabricaciones que cumplen con las especificaciones	Capacitar al personal en técnicas y procedimientos de fabricación	
Reducir los costos de fabricación en 1.5%	Porcentaje en el que disminuye los costos directos de un producto	Numero de recursos empleados	Adquirir una punzonadora CNC hidráulica	S/.147,000.00
		Tiempo de fabricación de un producto		
Invertir en publicidad, para dar a conocer a la empresa a nuevos clientes, resaltando las ventajas que posee frente a la competencia, las cualidades de sus productos y así se incremente el nivel de ingresos, y cuota del mercado	Captar un mayor número de clientes.	Número de visitas en páginas amarillas, pagina web.	Contratar el servicio de diseño de pagina web y páginas amarillas	S/. 3,000.00
		Número de clientes nuevos mensualmente	Enviar correos electrónicos y llamar a los potenciales clientes promocionando el sitio web y los productos que se venden y las ofertas que se brindan	S/. 0.00
		Ingreso por ventas mensuales		
	Transmitir a los clientes nuestras ventajas Competitivas.	Grado de satisfacción del cliente con la empresa	Promover que los clientes llenen las encuestas a cambio de descuentos en sus compras	S/. 1,000.00
		Número de charlas por mes dirigidas hacia clientes	Charlas técnicas de algunos productos que se ofrecen	S/. 600.00
	Incentivar las ventas	Ingreso por ventas mensuales	Crear ofertas, obsequiar souvenirs, ofrecer descuentos por cantidad y exhibir los productos	S/. 2,500.00

Fuente: Elaboración Propia

4.8.3. Perspectiva Interna

Cuadro 4.19. Estrategias de la Perspectiva Interna.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Implantar una cultura de calidad en todos los procesos de la empresa, supervisando que estos de hagan bajo los estándares de calidad exigidos y además, implementando toda la indumentaria para el registro de la calidad de los productos	El 75% de todos los productos y procesos se encuentren dentro de la calidad exigida.	Número de productos que cumplen las especificaciones.	Capacitar a todo el personal en temas de calidad, y homologar al personal.	S/. 3000.00
	Disminuir el número de quejas porque los productos no cumplen con la calidad exigida.	Número de reclamos de clientes debido a la calidad de servicio y productos	Mejorar la calidad de productos estrella con nuevas matrices y nuevos procesos que proporcionen un mejor acabado.	S/. 2000.00
		Número de productos que cumplen con las especificaciones	Establecer registros de evaluación de la calidad	S/. 100.00
		Porcentaje de satisfacción de los clientes con la empresa	Identificar las expectativas de calidad de los clientes	S/. 0.00
	Implementar un pequeño laboratorio donde se puede medir la calidad de la mayoría de los productos	Número de pruebas que se pueden realizar en el laboratorio	Implementar equipos que puedan medir la calidad de los productos	S/. 1900.00
		Número de productos que cumplen las especificaciones		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.20. Estrategias de la Perspectiva Interna.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Evaluar las condiciones actuales de trabajo en temas de seguridad y elaborar un plan de seguridad en donde se dé a conocer la importancia del uso de EPPS y se capacite constantemente al personal, para evitar que se produzcan accidentes.	Disminuir el número de accidentes de trabajo	Número de accidente de trabajo mensual	Contratar un especialista que se encargue de la seguridad industrial y salud ocupacional	S/. 2300.00
		Número de obreros que hacen uso de EPPS	Examen de evaluación de riesgos.	S/. 0.00
		Número de charlas de seguridad realizadas	Elaborar un plan de acción para la prevención de riesgos	S/. 0.00
	Proporcionar condiciones seguras de trabajo.	Número de accidentes de trabajo por mes	Implementar el plan de seguridad y realizar inspecciones, supervisión y control.	S/. 1000.00
	Capacitar al personal para que su desempeño se realice de acuerdo a la normativa de seguridad.	Número de charlas de seguridad realizadas Número de accidentes de trabajo por mes	Charlas de seguridad y retroalimentación acerca de los peligros existentes y como evitar las acciones no seguras	S/. 500.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.21. Estrategias de la Perspectiva Interna.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Optimizar la gestión de compras, en donde se tome como prioridad, mejorar el sistema de gestión de inventarios, se fomente las compras a tiempo y por volumen, y se fortalezca la relación con los proveedores, y se esté informado acerca de las variaciones de la materia prima base para tomar precauciones e implantar estrategias que pueda sobre llevar la situación	Controlar y reducir los gastos de materiales, productos y servicios.	Porcentaje de reducción de precio de compra o fabricación de un productos.	Ampliar el número de proveedores a nacionales y extranjeros, eliminando los intermediarios.	S/. 700.00
	Mejorar la competitividad de la empresa a través de una mejor gestión de compras.	Número de productos comprados que cumplen con las especificaciones (calidad, precio y tiempo)	Mayor involucración de las jefaturas en el planeamiento de las actividades que involucra las adquisiciones y fabricaciones.	S/. 0.00
	Mejorar la relación con los proveedores.	Número de disconformidad en adquisiciones por falta de comunicación	Mayor comunicación con los proveedores para obtener negociaciones más eficientes	S/. 0.00
	Mejorar el tiempo de entrega de productos a los clientes	Porcentaje de ventas perdidas por falta de stock de productos.	Implementar un software que permita mejorar la administración de la demanda y el planeamiento de compras	S/.5000.00

Fuente: Elaboración Propia

4.8.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Cuadro 4.22. Estrategias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Implementar reuniones programas de coordinación entre las áreas, para dar a conocer los avances del trabajo, y exponer los problemas surgidos, así como la propuesta de nuevos proyectos.	Cumplir con las metas de venta trazadas mensualmente	Monto de ventas mensual	Hacer un análisis de ventas con información histórica y hacer una proyección para establecer las metas de ventas a alcanzar.	S/. 150.00
	Reducir los tiempo de fabricación	Numero de ordenes entregadas a tiempo	Realizar un planeamiento de tiempo y recursos de las fabricaciones teniendo en cuenta el plazo de entrega establecido.	S/. 150.00
		Numero de fabricaciones que cumplen con especificaciones		
		Número de productos enviados a tiempo		
		Porcentaje de recursos empleados		
	Mejorar la comunicación de los miembros de la organización para que trabajen como un solo equipo, y así se alcance los objetivos mensuales trazados	Número de reuniones de coordinación y charlas realizadas	Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos	S/. 0.00
	Resolver los conflictos que surjan en la realización de los proyectos, y haya un compromiso hacia las decisiones tomadas.	Número total de productos enviados a tiempo	Informar mediante correos o en las reuniones, los atrasos o inconvenientes que puedan surgir para poder resolverlo lo más rápido posible	S/. 0.00
		Monto de productos enviados a tiempo		
		Numero de ordenes entregadas a tiempo		
		Numero de fabricaciones que cumplan con las especificaciones		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.23. Estrategias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades	Costo
Reorganizar el área de RR-HH para que pueda implementar dentro de sus funciones brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa, la cual permita incrementar la productividad mediante la gestión por competencias y la mejora se vea reflejada en la posterior evaluación.	Propiciar la formación, capacitación y perfeccionamiento profesional del personal que presta servicios y sea requerido para el mejoramiento del servicio de la empresa	Porcentaje de productividad incrementado	Detectar las necesidades de adiestramiento del personal. Capacitar al personal de RR-HH para afrontar las nuevas labores de capacitación	S/. 0.00 S/. 0.00
	Lograr la capacitación del 80% del personal.	Número de charlas dictadas por mes de procedimientos, seguridad y calidad	Formular un programa mensual de capacitaciones que involucre a todas las áreas de la empresa Dictar charlas de capacitaciones a las distintas áreas de la empresa	S/. 0.00 S/.1000.00
	Lograr que el personal se forje metas por iniciativa propia.	Cantidad de cursos por trabajador.	Mayor interés de las líderes por la asistencia y cumplimiento del rol de capacitaciones.	S/. 0.00

Fuente: Elaboración Propia

4.9. ANÁLISIS DE COSTO- BENEFICIO

Para demostrar la efectividad de nuestra propuesta es necesario traducir el proyecto en dinero, por esta razón, es que vamos a presentar un análisis de costo – beneficio, con el cual se pretende determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración y valoración en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Para el análisis se seguirán los siguientes pasos:

- Llevar a cabo una lluvia de ideas reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de las estrategias a implementar.
- Determinar los costos relacionados con actividad a implementar. Algunos costos serán exactos, mientras que otros deberán ser estimados.
- Sumar los costos totales para cada estrategia propuesta.
- Determinar el ahorro que se logrará según la proyección hecha sobre las estrategias que se implementarían.
- Comparar las relaciones Beneficios a costos cualitativo y cuantitativo para las diferentes estrategias propuestas. Se deberían dar prioridad a aquellas con las cuales se obtendrían mayores beneficios.

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

Cuadro 4.24. Costo global por estrategia.

N°	Estrategia	Costo
1	Invertir en marketing para dar a conocer a la empresa, sus ventajas frente a la competencia y las cualidades de sus productos, los cuales puedan ser conocidos en otras localidades, y así se incrementen el nivel de ingresos	S/. 7100.00
2	Realizar un análisis financiero para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos por la una posible variación en la economía del país, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado	S/. 3000.00
3	Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias, herramientas, que le permitan optimizar la productividad y a su mismo tiempo se reduzcan los costos de fabricación para lograr precios más atractivos que generen un mejor posicionamiento en el mercado	S/. 152,000.00
4	Evaluar las condiciones actuales de trabajo en temas de seguridad y elaborar un plan de seguridad en donde se dé a conocer la importancia del uso de EPPS y se capacite constantemente al personal, para evitar que se produzcan accidentes	S/. 7000.00
5	Implantar una cultura de calidad en todos los procesos de la empresa, supervisando que estos se hagan bajo los estándares de calidad exigidos y además, implementando toda la indumentaria para el registro de la calidad de los productos	S/. 3800.00
6	Optimizar la gestión de compras, en donde se tome como prioridad, mejorar el sistema de gestión de inventarios, se fomente las compras a tiempo y por volumen, y se fortalezca la relación con los proveedores, y se esté informado acerca de las variaciones de la materia prima base para tomar precauciones e implantar estrategias que pueda sobre llevar la situación	S/. 5700.00
7	Implementar reuniones programas de coordinación entre las áreas, para dar a conocer los avances del trabajo, y exponer los problemas surgidos, así como la propuesta de nuevos proyectos.	S/. 300.00
8	Reorganizar el área de RR-HH para que pueda implementar dentro de sus funciones brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa, la cual permita incrementar la productividad mediante la gestión por competencias y la mejora se vea reflejada en la posterior evaluación	S/. 4000.00
	TOTAL	S/. 182,900.00

Fuente: Elaboración Propia

Hacer un análisis interno permitirá saber cuál es la situación actual de la empresa, conocer cuáles son sus carencias y cuales sus fortalezas, para establecer estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos trazados, dentro de ellos captar un mayor número de clientes a los cuales se les transmita los beneficios que tiene la empresa en cuanto a calidad de los productos, tiempo de entrega y precio, y a su mismo tiempo incentive a generar mayores ingresos. Se tiene proyectado que la inversión que se realizaría sería recuperada en un aproximado de 2 años, una vez realizada la implementación, la cual tendrá un periodo de 8 meses y 4 meses de observación y estudio para corregir los errores que se podrían presentar, lo que es totalmente factible y loggable por la empresa, quedando beneficios a largo plazo.

En el cuadro 4.24 Costo Global de las estrategias, se detalla la inversión total que se tendría por cada una de las estrategias, y para contrarrestar, la inversión y ver los beneficios que se obtendría por cada una de ellas, se elaboro el cuadro 4.25 Costo Beneficios de las estrategias, en donde se hace una descripción de los beneficios tanto cuantitativos como cualitativos, que se obtendría una vez hecha la implementación. Cabe resaltar que si bien la empresa con la implementación pretende perseguir un beneficio económico, su segundo objetivo es consolidarse como organización, buscando mejor el ambiente de trabajo para sus miembros, hacer conocida la empresa por ser una organización seria que ofrece productos de calidad, y la cual desea lograr la satisfacción total de sus clientes.

Cuadro 4.25. Costo Beneficio de las Estrategias.

N	Estrategia	Beneficio Cualitativo	Beneficio Cuantitativo
1	Invertir en publicidad para dar a conocer a la empresa, sus ventajas frente a la competencia y las cualidades e sus productos para generar mayores ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> -Captar un mayor número de clientes. -Transmitir a los clientes nuestras ventajas competitivas. -Aumentar el nivel de ingresos promedio adicional al experimentado -Incrementar el prestigio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El nivel de ingresos aumente anualmente en 6% para el 2016, lo cual nos daría un ingreso adicional al ya experimentado de S/. 152,500.00 aproximado. -Conseguir una participación del 10% adicional de lo disponible del sector en otras ciudades (Estrategia 1).
2	Realizar un análisis financiero para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer la realidad financiera y económica de la empresa para maximizar su rentabilidad -Conocer la situación de la empresa para realizar futuras inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Para el 2016, año en que se verían los resultados de la implementación, los cuales serían el aumento de la utilidad en 2.5% anual, obtenido del aumento de ingresos y disminución de costos, una vez implementado en planeamiento estratégico.
3	Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias, herramientas, que le permitan optimizar la productividad y a su mismo tiempo se reduzcan los costos de fabricación para lograr precios más atractivos que generen un mejor posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar el tiempo de fabricación de los productos que se hacen en volumen, para así cumplir los plazos de entrega sobre todo a lo que refiere las cajas portamedidor. -Ampliar la línea de productos que se fabrican, cubriendo las necesidades de los clientes y generando nuevos ingresos. -Mejorar la calidad de los productos que se fabrican, mejorando sus características técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducir en un 10 % la materia prima sobre empleados para los proyectos. -Reducir en 10 % los costos de fabricación, sobre todo a lo que se refiere a mano de obra y volúmenes de fabricación
4	Implantar una cultura de calidad en todos los procesos de la empresa, supervisando que estos de hagan bajo los estándares de calidad exigidos y además, implementando toda la indumentaria para el registro de la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Los productos y procesos se encuentren dentro de la calidad exigida. -Disminuir el número de quejas porque los productos no cumplen con la calidad exigida. -Disminuir el número de rechazo de fabricaciones porque no cumplen con la calidad exigida por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar en un 6% adicional el número de fabricaciones que cuentan con la conformidad del cliente. -Número de charlas sobre calidad aumente en un 33% -Número de charlas sobre procedimientos aumentarían en 50 %.
5	Evaluar las condiciones actuales de trabajo en temas de seguridad y elaborar un plan de seguridad en donde se dé a conocer la importancia del uso de EPPS y se capacite constantemente al personal, para evitar que se produzcan accidentes	<ul style="list-style-type: none"> -Crear un programa de seguridad y salud en el trabajador. -Proporcionar condiciones seguras de trabajo. -Disminuir el número de accidentes de trabajo -Crear un ambiente más agradable de trabajo. -Acceder a la homologación de proveedores -Cumplir con las normas de seguridad exigidas en el rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> - El número de charlas de seguridad por mes aumentaría en un 25% -Aumento de la productividad en un 15 %. -El 75 % del personal haría un uso correcto de sus EPPS todo lo que dure la jornada de trabajo. -Se reduciría en un 60 % los accidentes de trabajo, se refleja en ahorros de S/. 5000.00 soles al año.
6	Optimizar la gestión de compras, en donde se tome como prioridad, mejorar el sistema de gestión de inventarios, se fomenta las compras a tiempo y por volumen, y además se fortalezca la relación con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar y reducir los gastos de materiales, productos y servicios. -Mejorar la competitividad de la empresa a través de una mejor gestión de compras. -Mejorar la relación con los proveedores, mayores beneficios -Obtener mejores precios, compras por volumen -Mejores precios de compra que la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar las ventas mensuales en 8% -Aumentar en 22 % el número de órdenes de fabricación y compra entregadas a tiempo. -Aumentar en un 6% adicional el número de fabricaciones que cuentan con la conformidad del cliente. -Aumentar en 8% los productos que son enviados a tiempo a otras ciudades.
7	Implementar reuniones programas de coordinación entre las áreas, para dar a conocer los avances del trabajo, y exponer los problemas surgidos, así como la propuesta de nuevos proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir con las metas de venta trazadas mensualmente -Todos los miembros de la organización trabajen como un solo equipo para alcanzar los objetivos mensuales trazados -Mejorar la comunicación entre todas las áreas de la empresa -Resolver en forma eficiente y rápida los conflictos que surjan en la realización de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las capacitaciones y charlas se seguridad y calidad aumentarían en un 25% -Las capacitaciones para sobre optimización en el cumplimiento de funciones aumentarían en un 50% -Aumento de la productividad en un 15 %.
8	Reorganizar el área de RR-HH para que pueda implementar dentro de sus funciones brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa, la cual permita incrementar la productividad mediante la gestión por competencias y la mejora se vea reflejada en la posterior evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> -Propiciar la formación, capacitación y perfeccionamiento profesional del personal que presta servicios y sea requerido para el mejoramiento del servicio de la empresa -Lograr la capacitación del 80% del personal. -Lograr que el personal se foije metas por iniciativa propia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las capacitaciones y charlas se seguridad y calidad aumentarían en un 25% -Las capacitaciones para sobre optimización en el cumplimiento de funciones aumentarían en un 50% -Aumento de la productividad en un 15 %.

Fuente: Elaboración Propia

Para poder implementar el plan estratégico en la empresa y cumplir con los objetivos trazados, se necesita realizar una inversión, lo cual también es llamado costo; cuanto nos cuesta la implementación; debido a los diferentes recursos utilizados para poder llevarla a cabo.

Esto comprende tanto la inversión que conlleva el análisis antes de llevar a cabo la implementación, como los costos de la implementación y su control.

Para poder determinar el costo de la inversión de la implementación se hizo un estimado del costo de acuerdo a cada una de las estrategias que se seguirán y las actividades que incluyen cada una de ellas, de las cuales se ha tomado en cuenta el costo de las horas hombre invertidas en el análisis e implementación, la adquisición de servicios, maquinarias herramientas software entre otros.

El costo detallado por cada estrategia a implementar y así como el costo total de la inversión se detalla en el Cuadro 4.24. Costo global por estrategia.

En el Cuadro 4.25. Costo Beneficio de las Estrategias, se detalla cada una de las estrategias que se deben seguir para la implementación, y se colocó cuáles son los beneficios cuantitativos y cualitativos, que incluyen cada estrategia.

Invertir en publicidad para dar a conocer las ventajas de la empresa frente a los clientes y empresas del medio tendrá una inversión aproximada es de S/. 7100.00 en lo cual se ha incluido dentro de la inversión la implementación de una página web y la adquisición del servicio de publicidad en las páginas amarillas de la cual es encargada la empresa HIBU, además se ha pensado la adquisición de souvenirs con publicidad para la empresa y porcentajes de descuento en algunos productos con menor rotación. Los beneficios que se obtendrán a partir de esta inversión será captar nuevos clientes, incrementar las ventas con los clientes actuales, es decir generar mayores ingresos a la

empresa, además de generarle a la empresa una imagen de empresa seria y responsable que puede satisfacer los requerimientos para los distintos tipos de proyectos.

La segunda estrategia a implementar es realizar un análisis financiero para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, la cual tiene una inversión aproximada de S/. 3000.00 , de los cuales se ha tomado consideración las horas hombre que tomará el área contable para realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos como proyectar soluciones o alternativas para los problemas surgidos e idear estrategias que encaminen mejor a la empresa. Los beneficios obtenidos a partir de esta inversión se ven reflejados en conocer cuál es la verdadera realidad económica de la empresa, para encaminarla de manera más óptima a alcanzar sus objetivos. Por otro parte el análisis nos permitirá saber si la empresa está preparada para nuevas inversiones en proyectos de negocio relacionados al rubro en el que actualmente se maneja y que además le permitan a la empresa crecer y generar mayores ingresos.

La tercera estrategia incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias, herramientas, que le permitan optimizar la productividad y a su mismo tiempo se reduzcan los costos de fabricación para lograr precios más atractivos que generen un mejor posicionamiento en el mercado. La empresa se está caracterizando en estos últimos años en renovar su maquinaria, por lo cual tiene planeado en invertir en la Tecnología CNC que reduciría cuantiosamente los tiempos de fabricación y costos; ya que actividades como el troquelado y corte se harían automáticamente, lo cual tiene una inversión de S/ 152,000.00

La cuarta estrategia es muy importante para alcanzar los objetivos de la empresa, es decir implantar una cultura de calidad en todos los

procesos que conforman la empresa y que estos cumplan con la normativa vigente que exige el rubro, para lo cual se debe hacer una inversión de S/. 7000.00. Implementar un sistema de calidad es un método planificado y sistemático para asegurar que los productos o servicios se ajusten a lo planeado y logren la satisfacción de los clientes, para lo cual se ha tomado en consideración que sería parte del costo es la optimización de algunos procesos en los cuales se deberá invertir capacitación al personal para que este pueda realizarlos de una manera óptima, bajo los estándares de calidad trazados. Implementar manuales de calidad y procedimientos así como registros de calidad y un control periódico de la misma, para lo cual se debe hacer la adquisición de máquinas y herramientas que permitan determinar la calidad de los productos fabricados. Las distintas implementaciones tienen como fin aumentar en 6% el número de fabricaciones que cuentan con la conformidad del cliente, disminuyendo el número de quejas presentadas por los clientes, y llegar a hacer conocida la empresa como una fábrica que produce productos de calidad.

Estrategia número cinco, no habla acerca de evaluar las condiciones actuales de trabajo con respecto a la seguridad e implementar un plan que permita brindar a los trabajadores condiciones seguras y concientizar al personal acerca de la gran importancia que tiene el uso de EPPS y realizar los distintos procesos de manera segura. Para la implementación de seguridad en la empresa se debe hacer una inversión de S/. 3800.00. Dentro de la cual se debe contratar a un personal encargado de la seguridad de la empresa que realice un diagnóstico de la misma y pueda realizar capacitaciones al personal en tema de seguridad para que los procesos que se realizan en la empresa se hagan de forma segura, obteniendo como beneficio principal evitar accidentes de trabajo de cualquier tipo.

Estrategia número seis, permitirá hacer una reducción de gastos en la empresa a través de la optimización de la gestión de compras, la cual incluirá la mejora de la gestión de inventarios que se logrará gracias a la optimización y perfeccionamiento del software que lleva el control de la cantidad de inventario de productos y materia prima con el cual cuenta la empresa. La optimización también incluirá la capacitación de los encargados de adquisiciones para que ellos conozcan y puedan llevar en práctica estrategias de logística, como compras por volumen y afianzar la relación y comunicación con clientes, manejo de tiempos, medios de transporte, entre otros. Todas las implementaciones tendrán un costo aproximado de S/. 5700.00 que incluye la optimización del software y las capacitaciones y otros gastos. Se desea alcanzar con la implementación controlar y reducir los gastos de materiales productos y servicios, lo cual traiga como consecuencia el incremento de la rentabilidad, y que la empresa sea más competitiva tanto por el sus precios como la rapidez en la atención a los clientes.

La estrategia siete nos habla acerca implementar reuniones programas de coordinación entre las áreas para dar a conocer los avances del trabajo y exponer los problemas surgidos, así como la propuesta de nuevos proyectos. El fin principal es que con el esfuerzo de todas las áreas se logre incrementar las ventas mensuales en un 8%, y que todos los miembros de la organización trabajen como un equipo y así se pueda hacer una mejor en 22 % de las órdenes fabricación y compra entregadas a tiempo. Las reuniones de coordinación mejoraran la comunicación entre todos los miembros con lo cual se podría resolver de formas más rápida y eficiente los conflictos que surjan durante el trabajo, y así se lograría incrementar en un 6% adicional el numero de fabricaciones que cuentan con la conformidad del cliente. Para el análisis se deberá hacer una inversión de S/.300.00, por las horas extras que le podría demandar al personal realizar este análisis

histórico de ventas y hacer el planeamiento de recursos, tiempo y mano de obra que involucra un proyecto.

Por último la estrategia número ocho no habla acerca del área de Recursos Humanos la cual debe reorganizarse para implementar dentro de sus funciones brindar capacitaciones constantes a los trabajadores y velar por su bienestar dentro de la empresa, para lo cual se debería hacer una inversión de S/. 4000.00, en lo cual se incluye las horas hombre que empleara el área para ejecutar la reorganización y contratar capacitaciones de técnicos especialista y además las capacitaciones que necesitaran los miembros de esta área para capacitar el demás personal de la empresa. Los objetivos que se desea alcanzar con esta implementación es lograr que por lo menos el 80 % del personal de encuentre capacitado para la correcta realización de sus funciones y procedimientos nuevos, es decir perfeccionamiento profesional del personal que presta servicios y sea requerido para el mejoramiento del servicio de la empresa.

4.9.1. Ganancia Proyectada

La empresa al no contar con una adecuada gestión en sus procesos y recursos, y además de no contar con un sistema de Gestión de Calidad ni un plan de seguridad, incurre en muchas pérdidas y mermas en sus procesos de fabricación, comercialización y distribución de sus productos. Para ello, se logró identificar aquellos cuatro aspectos principales dentro de los procesos de la empresa que generan pérdidas monetarias y se logró determinar el costo aproximado generado en cada una de ellas.

El resumen de estos costos se puede observar en el siguiente cuadro, los cuales serían reducidos una vez hecha la implementación de las estrategias.

Cuadro 4.26. Costo generado por una inadecuada gestión de procesos

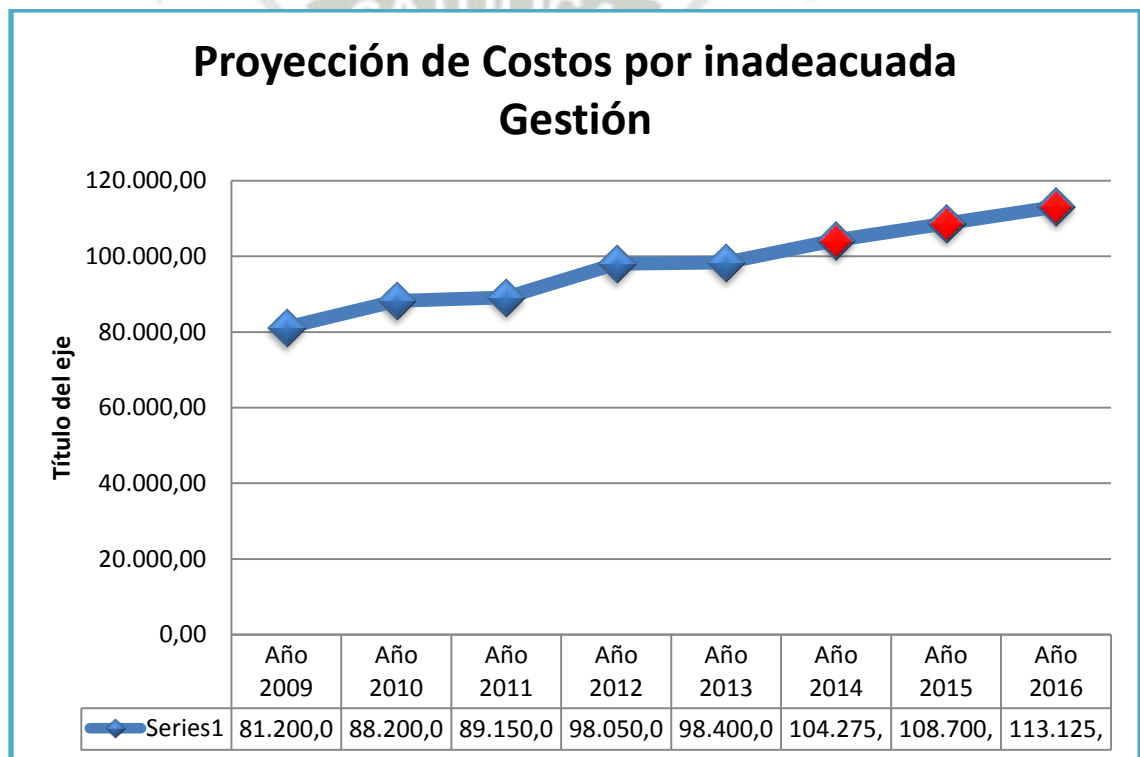
	Costos incurridos por productos defectuosos entregados al cliente	Costo incurridos por errores en la gestión de pedidos de la empresa/ errores en pedidos entregado por parte del proveedor	Costo incurrido por incumplimiento de entrega al cliente en el tiempo establecido (transporte rápido y costoso)	Costo incurrido por falta de mantenimiento de equipos, vehículos y herramientas de la empresa	Costo adicional en las adquisiciones por falta de planificación	Costos incurridos por accidentes de trabajo	Costos incurridos por falta de capacitación al personal (perdidas de materia prima y productos)	Costos incurridos por sobrantes y merma de materia prima	TOTAL (S/.)
2009	S/. 8,300.00	S/. 5,900.00	S/. 2,500.00	S/. 4,500.00	S/. 10,000.00	S/. 4,000.00	S/. 15,000.00	S/. 31,000.00	S/. 81,200.00
2010	S/. 8,750.00	S/. 6,000.00	S/. 2,950.00	S/. 5,000.00	S/. 11,500.00	S/. 4,600.00	S/. 16,800.00	S/. 32,600.00	S/. 88,200.00
2011	S/. 7,700.00	S/. 7,300.00	S/. 3,100.00	S/. 5,100.00	S/. 11,850.00	S/. 5,000.00	S/. 14,300.00	S/. 34,800.00	S/. 89,150.00
2012	S/. 9,100.00	S/. 10,400.00	S/. 4,800.00	S/. 5,500.00	S/. 12,300.00	S/. 5,600.00	S/. 15,250.00	S/. 35,100.00	S/. 98,050.00
2013	S/. 9,500.00	S/. 11,100.00	S/. 5,000.00	S/. 6,000.00	S/. 12,000.00	S/. 6,200.00	S/. 12,100.00	S/. 36,500.00	S/. 98,400.00

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo cada uno de costos generados por una inadecuada gestión de los procesos de la empresa entre los años 2009 y 2013, se hace una proyección de los costos en que se va a incurrir para los 3 años siguientes en que se hará la implementación del Plan Estratégico.

Para lograr esto, se realizara una proyección resultante por medio de una regresión lineal simple, utilizando la formula de la ecuación de la recta $Y = m X + b$; cuya grafica se encuentra a continuación.

Gráfico 4.3. Proyección de Costos por inadecuada Gestión



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera obtenemos la proyección para los años 2014 hasta el 2016, los cuales se muestran a continuación en el cuadro 4.24. Costos proyectados para un periodo de 3 años.

Cuadro 4.27. Costos de merma proyectada para un periodo de 3 años

Año	Costo Incurrido (S/.)
Año 2009	81,200.00
Año 2010	88,200.00
Año 2011	89,150.00
Año 2012	98,050.00
Año 2013	98,400.00
Año 2014	104,275.00
Año 2015	108,700.00
Año 2016	113,125.00

Fuente: Elaboración Propia

Proyección de ingresos

El fin principal de la implementación es el de obtener mayores ingresos y al mismo tiempo aumentar el porcentaje de rentabilidad final de la empresa. En el Cuadro 4.26 Costos de merma proyectados hemos conocido cual sería el monto que generaría en pérdidas sin haber realizado una implantación, monto que se desea reducir en por lo menos un 65 % una vez hecha la implementación, lo cual a su mismo tiempo aumentaría la rentabilidad de la empresa. Por esta razón se realizó un cuadro que no dará una visión más didáctica de los montos de ingresos a los cuales se llegarían con la implementación y sin la implementación

Cuadro 4.28. Proyección de ingresos sin la implementación del Plan Estratégico

CONCEPTO/AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(A) INGRESOS TOTALES EN (S./) SIN IGV	989,435.00	1,235,865.00	1,026,939.00	1,888,957.00	1,814,826.00	2,082,366.60	2,312,754.00	2,543,141.40	2,773,528.80
Ingresos totales por servicios	13,565.00	18,939.00	11,430.00	21,023.00	18,456.00	20,242.40	21,429.00	24,615.60	26,802.20
Ingresos totales por comercialización	975,870.00	1,216,926.00	1,015,509.00	1,867,934.00	1,796,370.00	2,062,124.20	2,291,325.00	2,518,525.80	2,746,726.60

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.29. Proyección de ingresos con la implementación del Plan Estratégico

CONCEPTO/AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(A) INGRESOS TOTALES EN (S./) SIN IGV	989,435.00	1,235,865.00	1,026,939.00	1,888,957.00	1,814,826.00	2,082,366.60	2,312,754.00	2,695,729.88	2,939,940.53
Ingresos totales por servicios	13,565.00	18,939.00	11,430.00	21,023.00	18,456.00	20,242.40	21,429.00	24,615.60	26,802.20
Ingresos totales por comercialización	975,870.00	1,216,926.00	1,015,509.00	1,867,934.00	1,796,370.00	2,062,124.20	2,291,325.00	2,671,114.28	2,913,138.33

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en los cuadros anteriores, podemos ver que en definitiva una vez hecha la implementación, que según el cronograma comenzaría en enero del 2015 y duraría en implementarse 8 meses y 4 meses para su observación y corrección de algunos conflictos que podrían presentarse, habrá un aumento de los ingresos anuales los cuales se reflejan a partir del año 2016, el cual sería del 16% anual sobre los ingresos del años anterior, en el porcentaje está incluido el monto que corresponde al incremento natural que está sufriendo estos años y el aumento del 6% que corresponde al incremento adicional una vez hecha la implementación.

4.9.2. ¿Es viable la implementación?

La diferencia de ingresos con la implementación sería para el año 2016, S/. 152,588.48 y para el año 2017 S/. 166,411.73, los cuales fueron obtenidos del cuadro 4.29. Proyección de ingresos con la implementación del Plan Estratégico, por lo cual teniendo en cuenta que la inversión se realizaría solo en el 2015 por un monto de S/. 182,900.00 y tendríamos un aumento de ingresos promedio por año de S/. 310,000.00 aproximado, podemos concluir que la implementación es completamente viable, ya que los beneficios obtenidos seguirán incrementándose a lo largo del tiempo

4.9.3. Mejora de indicadores

De acuerdo a los indicadores mencionados en el capítulo uno, podemos concluir que si se implementan las estrategias y sus actividades correspondientes, se logrará una mejora considerable en todos los indicadores.

Cuadro 4.30. Mejora de Indicadores

INDICADOR	MEJORA
Nivel de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los ingresos por ventas anualmente en 6% adicional, (Estrategia 1). - Aumento de la utilidad en 2.5% anualmente (Estrategia 2)
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar en un 6% adicional el número de fabricaciones que cuentan con la conformidad del cliente. - Número de charlas sobre calidad aumente en un 33% - Número de charlas sobre procedimientos aumentarían en 50 %. - El logro de estos porcentajes quedarían reflejados en el porcentaje de ingresos adicional y en un aumento de la productividad del 15% (Estrategia 4) - Con la mejora en el área de compras se aumentaría en 3 % los productos comprados que cumplen con las especificaciones (Estrategia 5) - Aumentar en 22% el número de ordenes de fabricación y compra entregadas a tiempo (Estrategia 7)
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la productividad en un 15%. gracias a condiciones seguras de trabajo y capacitación (estrategia 5) - Reducir en un 10% los productos sobre empleados para los proyectos (estrategia 3) - Reducir en 15% los costos de fabricación (estrategia 3) - Incrementar la utilidad un 2.5 % a partir un análisis financiero para nuevas inversiones (estrategia 2) - Aumentar en 10% el porcentaje de eficiencia en el uso de recursos (Estrategia 6)
Participación del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir una participación del 10% adicional de lo disponible del sector en otras ciudades (Estrategia 1).

Fuente: Elaboración Propia

4.10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Esta etapa consiste en la implementación del Plan Estratégico para la empresa, es decir, es la puesta en marcha de las estrategias formuladas en el Esquema 4.1. Mapa de estrategias, como así también la implementación del sistema de monitoreo y evaluación. En este sentido, uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la planificación efectuada es la asignación de responsabilidades concretas y particulares en la ejecución de los procesos y en el desarrollo de los programas a miembros de la organización, lo que implica, por parte de éstos, una actitud de compromiso e identificación con la mejor de la empresa, a la vez de un profundo conocimiento del sentido de la acción. Así mismo en esta etapa se deberán tener en cuenta instancias de consulta y convalidación con la gerencia de las acciones a medida que se van ejecutando, de modo de garantizar consensos y acuerdos entre los involucrados, así como la rápida detección de los conflictos que pudieran obstaculizar o hacer fracasar la acción

Para realizar la implementación de las estrategias junto a las actividades que con lleva cada una de ellas, se ha elaborado el Cuadro Cronograma de implementación, en donde se aprecia el plazo de tiempo que conllevara la actividad, el responsable y los recursos que involucrara esta implementación.

Cuadro 4.31. Plan de Implementación estrategia perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA : ESTRATEGIA N°1				
<p>Realizar un análisis financiero para conocer la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos por la una posible variación en la economía del país, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.</p>				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Realizar pronóstico de condiciones y resultados financieros futuros que puede servir para identificar las áreas débiles o con problemas	Contador General	Los resultados del Balance General	A partir de toda la implementación, mensualmente.	Económico S/.1500.00
	Asistentes contable	Estados Financieros mensuales		Humano
				Horas de Trabajo
Realizar un análisis de Retorno sobre la inversión (ROI). Calcular la tasa de crecimiento de las utilidades y la liquidez obtenida de la empresa después del pago de pasivos.	Contador General	Porcentaje ROI.	A partir de toda la implementación, mensualmente, sobre la inversión en maquinaria y publicidad que se realizará, entre otros.	Económico S/.1500.00
	Asistentes contable			Horas de trabajo
Establecer los proyectos de inversión a la cual la empresa está interesada en incurrir.	Gerente General	Ingresos por ventas mensuales		Trimestralmente
	Gerente Administrativo			
	Contador General		Horas de Trabajo	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.32. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: ESTRATEGIA N°2				
Incrementar la inversión en el desarrollo de nuevas técnicas, maquinarias, herramientas, que le permitan optimizar la productividad y a su mismo tiempo se reduzcan los costos de fabricación para lograr precios más atractivos, nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente y así generar un mejor posicionamiento en el mercado				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Capacitación al personal en técnicas de soldadura	Jefe de recursos humanos	Número de ordenes entregadas a tiempo	Cada dos meses	Económico S/.5,000.00
Capacitación en técnica de pintura electrostática	Jefe de producción	Numero de recursos empleados		Recursos Humanos
Capacitar al personal en técnicas y procedimiento de fabricación	Gerente administrativo	Número de fabricaciones que cumplen con especificaciones		Horas de trabajo
Adquirir una punzonadora CNC hidráulica	Gerente General	Porcentaje en el que disminuye los costos directos de un producto	Una sola vez	Económico S/.147,000.00
	Gerente Administrativo	Numero de recursos empleados		Recursos Humano
	Jefe de Producción			Horas de trabajo
	Jefe de compras y abastecimientos	Tiempo de fabricación de un producto		

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.33. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: ESTRATEGIA N° 3				
Invertir en publicidad, para dar a conocer a la empresa a nuevos clientes, resaltando las ventajas que posee frente a la competencia, las cualidades de sus productos y así se incremente el nivel de ingresos, y cuota del mercado				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Contratar el servicio de diseño de pagina web y páginas amarillas	Jefe Comercial	Número de visitas en páginas amarillas, pagina web.	Una sola vez al año	Económico S/. 3,000.00
	Gerente administrativo			Recursos Humanos
Enviar correos electrónicos y llamar a los potenciales clientes promocionando el sitio web y los productos que se venden y las ofertas que se brindan	Jefe Comercial	Número de clientes nuevos mensualmente	Todos los meses	Horas de trabajo
	Gerente administrativo	Ingresos por ventas mensuales		Recursos Humanos
Promover que los clientes llenen las encuestas sobre sugerencias para mejorar el servicio que presta la empresa a cambio de descuentos en sus compras	Jefe comercial	Grados de satisfacción del cliente con la empresa.	Trimestralmente	Económico S/. 1,000.00
	Gerente administrativo	Numero de fabricaciones que cumplen las especificaciones del cliente		Recursos Humano
Charlas técnicas de algunos productos que se ofrecen	Jefe Comercial	Número de charlas por mes dirigidas hacia clientes	Cada cuatro meses	Económico S/. 600.00
	Gerente Administrativo			Recursos Humanos
Crear ofertas, obsequiar souvenirs, ofrecer descuentos por cantidad y exhibir los productos	Jefe Comercial	Ingresos por ventas mensuales	Mensualmente	Horas de trabajo
		Grado de satisfacción de los clientes		Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.34. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente

PERSPECTIVA INTERNA : ESTRATEGIA N° 4				
Implantar una cultura de calidad en todos los procesos de la empresa, supervisando que estos de hagan bajo los estándares de calidad exigidos y además, implementando toda la indumentaria para el registro de la calidad de los productos				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Capacitar a todo el personal en temas de calidad, y homologar al personal.	Jefe de producción	Número de productos que cumplen las especificaciones.	Cada dos meses	Económico S/. 3000.00
	Jefe de recursos humanos			Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Mejorar la calidad de productos estrella con nuevas matrices y nuevos procesos que proporcionen un mejor acabado.	Jefe comercial	Número de reclamos de clientes debido a la calidad de servicio y productos	Dos meses	Económico S/. 2000.00
	Jefe de producción			Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Establecer registros de evaluación de la calidad	Jefe de producción	Numero de productos que cumplen con las especificaciones	Dos meses	Económico S/. 100.00
				Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Identificar las expectativas de calidad de los clientes	Jefe comercial	Porcentaje de satisfacción de los clientes con la empresa	Un mes	Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Implementar equipos que puedan medir la calidad de los productos	Jefe de compras y abastecimientos	Número de pruebas que se pueden realizar en el laboratorio	Un mes	Económico S/. 1900.00
	Jefe de producción	Número de productos que cumplen las especificaciones.		Recursos Humanos
				Horas de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.35. Plan de Implementación estrategia perspectiva del cliente

PERSPECTIVA INTERNA: ESTRATEGÍA N ° 5				
Evaluar las condiciones actuales de trabajo en temas de seguridad y elaborar un plan de seguridad en donde se dé a conocer la importancia del uso de EPPS y se capacite constantemente al personal, para evitar que se produzcan accidentes.				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Contratar un especialista que se encargue de la seguridad industrial y salud ocupacional	Jefe de producción	Número de accidentes de trabajo mensual	Dos semanas	Económicos S/. 2300.00
	Jefe de recursos humanos			Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Examen de evaluación de riesgos.	Jefe de producción	Numero de obreros que hacen uso de EPPS	Un mes	Recursos Humano
				Horas de trabajo
Elaborar un plan de acción para la prevención de riesgos	Jefe de producción	Numero de charlas de seguridad realizadas	Dos meses	Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Implementar el plan de seguridad y realizar inspecciones, supervisión y control.	Jefe de Producción	Número de accidentes de trabajo por mes	Dos meses	Económicos S/. 1000.00
	Jefe de seguridad			Horas de trabajo
				Recursos Humanos
Charlas de seguridad y retroalimentación acerca de los peligros existentes y como evitar las acciones no seguras	Jefe de Producción	Numero de charlas de seguridad realizadas Número de accidentes de trabajo por mes	Cuatro meses	Económicos S/. 500.00
	Jefe de seguridad			Recursos Humanos
				Horas de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.36. Plan de Implementación estrategia perspectiva interna

PERSPECTIVA INTERNA: ESTRATEGIA N° 6				
Optimizar la gestión de compras, en donde se tome como prioridad, mejorar el sistema de gestión de inventarios, se fomente las compras a tiempo y por volumen, y se fortalezca la relación con los proveedores, y se esté informado acerca de las variaciones de la materia prima base para tomar precauciones e implantar estrategias que pueda sobre llevar la situación				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Ampliar el número de proveedores a nacionales y extranjeros, eliminando los intermediarios.	Gerente administrativo	Porcentaje de reducción del precio de compra o costo de fabricación del un producto.	Tres meses	Económico S/. 700.00
	Jefe de Compras y abastecimientos			Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Mayor involucración de las jefaturas en el planeamiento de las actividades que involucra las adquisiciones y fabricaciones.	Gerente administrativo	Numero de productos comprados que cumplen con las especificaciones (calidad, precio y tiempo)	Un mes	Recursos Humanos
	Jefe de compras y abastecimientos			Horas de trabajo
	Jefe de producción			
Mayor comunicación con los proveedores para obtener negociaciones más eficientes	Jefe de compras y abastecimientos	Número disconformidad en adquisiciones por falta de comunicación	Dos meses	Horas de trabajo
				Recursos Humanos
Implementar un software que permitan mejorar la administración de la demanda y el planeamiento de las compras	Gerente administrativo	Numero de productos enviados a tiempo	Dos meses	Económico S/.5000.00
	Jefe de compras y abastecimientos			Recursos Humanos
				Horas de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.37. Plan de Implementación estrategia perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: ESTRATEGIA N° 7				
Implementar reuniones programas de coordinación entre las áreas, para dar a conocer los avances del trabajo, y exponer los problemas surgidos, así como la propuesta de nuevos proyectos.				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Hacer un análisis de ventas con información histórica y hacer una proyección para establecer las metas de ventas a alcanzar	Gerente administrativo	Monto de ventas mensual	Un mes	Económico S/. 150.00
	Jefe de contabilidad			Recursos Humanos
	Jefe comercial			Horas de trabajo
Realizar un planeamiento de tiempo y recursos de las fabricaciones teniendo en cuenta el plazo de entrega establecido.	Jefe de producción	Numero de productos enviados a tiempo	Todos los meses	Económico S/. 150.00
		Numero de fabricaciones que cumplen con especificaciones		Recursos Humanos
		Porcentaje de recursos empleados		Horas de trabajo
		Numero de ordenes entregadas a tiempo		
Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos	Gerente General	Número de reuniones de coordinación y charlas realizadas	Dos meses	Recursos Humanos
	Gerente Administrativo			Horas de trabajo
Informar mediante correos o en las reuniones, los atrasos o inconvenientes que puedan surgir para poder resolverlo lo más rápido posible	Jefe de compras	Número total de productos enviados a tiempo	Todos los meses	Recursos Humanos
	Jefe de producción			
	Jefe de contabilidad	Monto de ventas		Horas de trabajo
	Jefe comercial	Número de ordenes entregadas a tiempo		
	Jefe de recursos humanos	Número de fabricaciones que cumplen con las especificaciones		
	Gerente administrativo			
	Gerente General			

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.38. Plan de Implementación estrategia perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: ESTRATEGIA N° 8				
Reorganizar el área de RR-HH para que pueda implementar dentro de sus funciones brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa, la cual permita incrementar la productividad mediante la gestión por competencias y la mejora se vea reflejada en la posterior evaluación.				
Acciones	Responsable	Indicadores	Duración	Recursos
Detectar las necesidades de adiestramiento del personal.	Jefe de recursos humanos	Porcentaje de productividad incrementado	Un mes	Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Capacitar al personal de RR-HH para afrontar las nuevas labores de capacitación	Jefe de recursos humanos		Un mes	Horas de trabajo
				Recursos Humanos
Formular un programa mensual de capacitaciones que involucre a todas las áreas de la empresa	Jefe de recursos humanos	Número de charlas de seguridad realizadas	Todos los meses	Horas de trabajo
		Número de charlas por mes sobre procedimientos por área		Recursos Humanos
Dictar charlas de capacitación a las distintas áreas de la empresa	Jefe de recursos humanos	Número de charlas sobre calidad hechas por mes	Cuatro meses	Económico S/.1000.00
				Recursos Humanos
				Horas de trabajo
Mayor interés de las líderes por la asistencia y cumplimiento del rol de capacitaciones.	Gerencia General	Cantidad de charlas por trabajador.	Un mes	Recursos Humanos
	Gerencia Administrativa			Horas de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

4.11. EQUIPO DE GESTIÓN

La formación de un equipo de Gestión será un proceso clave en la implementación de estrategias, ya que los encargados serán responsables de que la implementación se lleve a cabo, dentro de sus funciones se encontrará la organización, administración de recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por el proyecto de implementación dentro del tiempo y del presupuesto disponible, y por último la supervisión y control del mismo.

El equipo de Gestión tendrá dentro de sus miembros los siguientes cargos:

- Jefe
- Supervisor
- Asistentes por cada área

4.12. INSPECCIÓN Y CONTROL

La implementación no es el paso final para lograr los objetivos trazados, se debe seguir una supervisión y control continuo de la implementación. El equipo de gestión será el principal encargado de realizar este proceso mediante el seguimiento y evaluación constante con un método clave para el cumplimiento de los objetivos planteados. El control del plan de acción tiene que realizarse tanto antes, durante su desarrollo y al final del mismo.

- **Seguimiento a la organización previo a la implementación:** Al realizar un control antes de implementar las estrategias, permitirá que se pueda realizar al final del proyecto una comparación de los beneficios reales obtenidos con la implementación, además de capacitar y mostrar a los involucrados los beneficios que se obtendrían para lograr que se involucren en el cumplimiento del proyecto.

- **Seguimiento a la acreditación:** Todo el personal de la empresa deberá ser informado y capacitado para lograr que la implementación se lleve de forma eficiente.
- **Seguimiento a la planificación:** Previo a la implementación el jefe del equipo de gestión debe hacer una inspección que este se lleve de acuerdo a los intereses de la empresa.
- **Seguimiento en la ejecución:** Durante la implementación el equipo de gestión será encargado de supervisar como se está llevando el proceso, haciendo un control del tiempo y la inversión hecha que se lleve de acuerdo a lo planificado. Además medio del plan, el equipo de gestión tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado.
- **Seguimiento después de la ejecución:** Después de la implementación los encargados del equipo de gestión deberán realizar seguimientos mensuales donde se evalúen los indicadores que fueron optimizados. El objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

A continuación se detalla una lista de formatos que servirán como guía para el control y direccionamiento del plan estratégico que se desea implementar.

- Anexo 4: Formato de Control de Procesos
- Anexo 5: Registro de Calidad
- Anexo 6: Plan de Capacitación al Personal
- Anexo 7: Cronograma de Mantenimiento Anual
- Anexo 8: Encuesta de Satisfacción del Cliente

- Anexo 9: Evaluación y Selección de Proveedores
- Anexo 10: Reporte de No Conformidad
- Anexo 11: Plan Anual de Auditorías
- Anexo 12: Registro de Acciones Preventivas y Correctivas



- Anexo 9: Evaluación y Selección de Proveedores
- Anexo 10: Reporte de No Conformidad
- Anexo 11: Plan Anual de Auditorías
- Anexo 12: Registro de Acciones Preventivas y Correctivas



CONCLUSIONES



Una vez culminado el estudio sobre el diseño de un plan estratégico a la empresa Semapi E.I.R.L., dedicada a la producción y distribución de suministros eléctricos en el sur del país, se obtuvieron aspectos importantes después de hacer un análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa, puntos que serán expuestos a continuación.

1. Se realizó un análisis de puestos y procesos que permitieron conocer los principales problemas de la empresa, los cuales son : falta de comunicación entre áreas, no se conoce la importancia de la seguridad por los miembros de la empresa, los procesos y productos no están cumpliendo con los estándares de calidad exigidos, y sobre todo la falta de capacitación de todo el personal está generando muchas pérdidas que además no permite crecer a la empresa.
2. Se realizó un análisis de las Fuerzas de Porter para conocer como influyen algunos factores externos en el desarrollo de la empresa, dando como resultado que la entrada de nuevos competidores es un factor que afecta significativamente a la empresa al licitar para el estado. Otros factores externos como la volatilidad del precio del dólar, influye en los costos de producción y otros factores como el presupuesto anual para electrificación, la normatividad de calidad para suministros eléctricos, la estabilidad económica afecta el volumen de producción, y la obtención de mayores ingresos para la empresa.
3. Se realizó un análisis sobre el nivel de ventas desde el año 2009 en donde se concluyó que los montos son bastante fluctuantes debido a que los principales clientes de la empresa son entidades del estado que adquieren insumos mediante concursos públicos, por lo cual se concluye que si bien la empresa experimenta un crecimiento casi regular en el nivel de sus ingresos, la empresa debe preocuparse por incrementarlo adicional en por lo menos 6 % anual para asegurarse que este siga en forma de pendiente creciente.

4. El análisis FODA realizado, dio como resultado una lista de estrategias que le permitirán obtener un 6% de ingresos adicional al ya experimentado, un aumento en la utilidad de 2.5%, un aumento de la productividad de 15%, reducir los costos de fabricación, que el por lo menos el 80% del personal se encuentre capacitado, y que los trabajadores de la empresa conozcan la importancia de la seguridad y calidad en el desarrollo de sus actividades
5. Se realizó un análisis de los indicadores de gestión, los cuales cuantifican el desempeño actual de la empresa y el objetivo al cual se quiere llegar; porcentajes que fueron propuestos por los dueños de la empresa. La cuantificación de indicadores ayudara a trazar mejor los objetivos en el Plan estratégico y posteriormente a medir el incremento de las mejoras una vez hecha la implementación. El porcentaje en promedio que se optimizaría con la implementación sería de un 67%, teniendo como porcentajes más importantes el aspecto de las capacitaciones, seguridad y calidad, y el número de órdenes entregadas a tiempo y cuentan con la conformidad del cliente.
6. El análisis costo beneficio permitió conocer la viabilidad de implantar en la empresa un planeamiento estratégico, el cual tendrá un costo de S/. 182,900.00, monto que se encuentra dentro de las posibilidades económicas de inversión de los dueños, a partir de los cuál se obtendrán beneficios cualitativos que le aseguran a la empresa un mejor posicionamiento en el ambiente que se maneja, ventajas competitivas frente a las otras empresas del rubro y sobre todo se asegure la rentabilidad de la empresa y el beneficio económico para los dueños.

RECOMENDACIONES



- Se recomienda una vez hecha la implementación del plan estratégico, la empresa realice los trámites y actividades necesarias para homologarse como proveedor por la SGS, el cual se está haciendo un requisito necesario para su permanencia en el rubro.
- Es necesario hacer un análisis profundo sobre los costos de producción y administrativos que incurre la empresa, para tener una visión más amplia acerca de la rentabilidad actual que tiene.
- Es indispensable, mantener un presupuesto de inversión en investigación e innovación, detectando nuevas tendencias y tecnologías para la fabricación de insumos eléctricos que aparezcan en el país y el mundo, para siempre estar a la vanguardia dentro de la región Andina.
- Aprovechar las oportunidades actuales que trae la crisis internacional, que no impacta aún en el mercado local; para adquirir tecnología avanzada y conocimientos técnicos o capacitaciones de dichos países en crisis.



BIBLIOGRAFIA

1. Bonifaz, J., Urrunaga, R. y Aguirre J. (2013). *Beneficios sociales de la electrificación rural. Metodologías y estimaciones*. Perú, Lima.
2. Ley N° 28749: Ley General de la Electrificación Rural. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 3 de mayo de 2007
3. Tobon, S., Pimienta, J., Garcia, F., y J.A., (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*, México: Pearson
4. Fernández, E., Montes, J., y Vazquez, J.C., (2002). *La competitividad de la Empresa, Un enfoque basado en la teoría de recursos*, Oviedo, España: Universidad de Oviedo Servicio de Publicaciones.
5. Marshall, A. (Ed.). (1961). *Principles of Economics*. London: Macmillan
6. Kotler, P., (2003). *Fundamentos de Marketing*, México DF, México: Pearson Educación de México
7. Certo, S., y Peter J., (1997) *Dirección Estratégica, Tercera Edición*. Madrid, España: Mc Graw Hill
8. Tora, J.L., (2003), *Transporte de la Energía Eléctrica: Líneas aéreas a M.A.T y C.A*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
9. Tora, J.L., (2003), *Transporte de la Energía Eléctrica: Líneas aéreas a M.A.T y C.A*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
10. Guerra G. (2002), *El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica: Editoria Agroamérica.
11. Pardo J., (1999), *Control de Inventarios y Teoría de colas*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
12. Parra M., (2003), *Conceptos básicos en Salud Laboral*. Santiago, Chile
13. Galindo C., (2007), *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Bogotá, Colombia: Coe Ediciones.
14. Solorzano C., (2002), *Producción para Competir: El Análisis del Proceso*. San José, Costa Rica: Editorial Icae
15. Porter M., (2007), *Competitive Strategy* (pp. 12).
16. Juárez V. (2013) *Administración de la Compensación*. México: Pearson Educación de Mexico
17. David F., (2003), *Conceptos de administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.



ANEXOS



ANEXO 1

		Versión: Hoja N° :																																				
CALIFICACIÓN DE FACTORES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS																																						
Nombre: Cargo en la empresa :	Área a la que pertenece: 	Fecha : 																																				
Los siguientes factores, en qué grado de importancia usted cree que influyan en el desarrollo de las actividades de la empresa. Agradeceré calificar cada una de los factores encontradas en el área que a continuación se muestra.																																						
<input type="checkbox"/> 1 Nada Influyente	<input type="checkbox"/> 3 Influyente																																					
<input type="checkbox"/> 2 Poco Influyente	<input type="checkbox"/> 4 Muy Influyente																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 85%;">Descripción</th> <th style="width: 10%;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Comercio Internacional</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Regulación sobre el empleo</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Promoción de la actividad MYPE</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Estabilidad Económica</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Fluctuación de Precios del Acero</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Impuestos Nacionales</td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td>Presupuesto nacional para Electrificación</td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td>Evolución de los precios</td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td>Normativa de Calidad</td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td>Productos sustitutos</td><td></td></tr> <tr><td>11</td><td>Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas</td><td></td></tr> </tbody> </table>				Descripción	Calificación	1	Comercio Internacional		2	Regulación sobre el empleo		3	Promoción de la actividad MYPE		4	Estabilidad Económica		5	Fluctuación de Precios del Acero		6	Impuestos Nacionales		7	Presupuesto nacional para Electrificación		8	Evolución de los precios		9	Normativa de Calidad		10	Productos sustitutos		11	Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas	
	Descripción	Calificación																																				
1	Comercio Internacional																																					
2	Regulación sobre el empleo																																					
3	Promoción de la actividad MYPE																																					
4	Estabilidad Económica																																					
5	Fluctuación de Precios del Acero																																					
6	Impuestos Nacionales																																					
7	Presupuesto nacional para Electrificación																																					
8	Evolución de los precios																																					
9	Normativa de Calidad																																					
10	Productos sustitutos																																					
11	Desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y técnicas																																					
Considera usted algun otro factor que pueda ser influyente como oportunidad o amenaza. Mencíónelo : 																																						
FIRMA DEL ENCUESTADO 		REVISADO : FIRMA																																				

ANEXO 2


		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Versión:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hoja N° :</td> </tr> </table>	Versión:	Hoja N° :																									
Versión:																													
Hoja N° :																													
CALIFICACIÓN DE FACTORES : FORTALEZAS																													
Nombre: Cargo en la empresa :	Área a la que pertenece:	Fecha :																											
Los siguientes factores, en qué grado de importancia usted considera sea una fortaleza, Califíquelo según esquema:																													
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; border: 1px solid black; text-align: center;">3</td> <td style="padding-left: 5px;">Fortaleza menor</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; border: 1px solid black; text-align: center;">4</td> <td style="padding-left: 5px;">Fortaleza Mayor</td> </tr> </table>			3	Fortaleza menor	4	Fortaleza Mayor																							
3	Fortaleza menor																												
4	Fortaleza Mayor																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 60%; text-align: left;">Descripción</th> <th style="width: 30%; text-align: center;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tiempo de estructuras metálicas</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">5</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa posee precios competitivos</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">6</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa brinda garantía para todos sus productos</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">7</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa cuenta con un almacén amplio de productos</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">8</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">La empresa posee años de experiencia en el rubro</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Calificación	1	La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.		2	La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.		3	La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tiempo de estructuras metálicas		4	La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia		5	La empresa posee precios competitivos		6	La empresa brinda garantía para todos sus productos		7	La empresa cuenta con un almacén amplio de productos		8	La empresa posee años de experiencia en el rubro	
	Descripción	Calificación																											
1	La empresa se encuentra bien posicionada en el medio donde se desarrolla, es decir posee un control del 55% del mercado referido tanto a la fabricación y distribución de ferretería eléctrica.																												
2	La oficina de ventas se encuentra en un lugar comercial.																												
3	La empresa posee gran diversidad de maquinarias y herramientas para la fabricación de todo tiempo de estructuras metálicas																												
4	La empresa pertenece a un rubro de negocio poco explotado, sin mucha competencia																												
5	La empresa posee precios competitivos																												
6	La empresa brinda garantía para todos sus productos																												
7	La empresa cuenta con un almacén amplio de productos																												
8	La empresa posee años de experiencia en el rubro																												
<p style="text-align: center;">Considera usted algún otro factor que pueda ser influyente como fortaleza, menciónelo :</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">.....</p>																													
FIRMA DEL ENCUESTADO 		REVISADO : FIRMA																											

ANEXO 3

		Versión: Hoja N° :																											
CALIFICACIÓN DE FACTORES : DEBILIDADES																													
Nombre: Cargo en la empresa :	Área a la que pertenece:	Fecha :																											
Los siguientes factores, en qué grado de importancia usted considera sea una debilidad, Califíquelo según esquema:																													
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; border: 1px solid black;">1</td> <td style="border: 1px solid black;">Debilidad mayor</td> </tr> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; border: 1px solid black;">2</td> <td style="border: 1px solid black;">Debilidad menor</td> </tr> </table>			1	Debilidad mayor	2	Debilidad menor																							
1	Debilidad mayor																												
2	Debilidad menor																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 60%; text-align: center;">Descripción</th> <th style="width: 30%; text-align: center;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td> <td style="border: 1px solid black;">La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le dé un stock real de los productos..</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">2</td> <td style="border: 1px solid black;">Falta de publicidad para hacer conocida la empresa</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">3</td> <td style="border: 1px solid black;">No se conoce la realidad financiera de la empresa</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">4</td> <td style="border: 1px solid black;">La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">5</td> <td style="border: 1px solid black;">Falta de un área de seguridad</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">6</td> <td style="border: 1px solid black;">Falta de estrategias en la gestión de compras</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">7</td> <td style="border: 1px solid black;">Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">8</td> <td style="border: 1px solid black;">La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Calificación	1	La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le dé un stock real de los productos..		2	Falta de publicidad para hacer conocida la empresa		3	No se conoce la realidad financiera de la empresa		4	La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos		5	Falta de un área de seguridad		6	Falta de estrategias en la gestión de compras		7	Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos		8	La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal	
	Descripción	Calificación																											
1	La empresa no cuenta con un software funcional y actualizado que le dé un stock real de los productos..																												
2	Falta de publicidad para hacer conocida la empresa																												
3	No se conoce la realidad financiera de la empresa																												
4	La empresa no posee una cultura de calidad en todos sus procesos																												
5	Falta de un área de seguridad																												
6	Falta de estrategias en la gestión de compras																												
7	Falta de un análisis mensual de ventas para trazar objetivos																												
8	La empresa no posee un programa de capacitaciones para su personal																												
<p>Considera usted algún otro factor que pueda ser influyente como Debilidad, menciónelo :</p> <p>.....</p> <p>.....</p>																													
FIRMA DEL ENCUESTADO 		REVISADO : FIRMA																											


ANEXO 4

Formato de Control de Procesos


		FORMATO CONTROL DE PROCESO N° ___					Código:	
							N° de Revisión:	
							Fecha:	
Proceso:		Documentos a consultar:			Preparado por:			
Estrategia:		Área de Trabajo:			Revisado por:			
N° Procedimiento referente:		Responsable:			Aprobado por:			
Flujo de Proceso		Características		Métodos			Método de Control (Si aplica)	Plan de acción
N°	Descripción de la operación o proceso	Parámetro del Proceso (Si aplica)	Característica del Proceso	Especificación	Técnica de evaluación y medida	Frecuencia		



Anexo 8: Encuesta de Satisfacción del Cliente

	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Código: Versión:																																														
<p>Objetivo: Establecer el grado de satisfacción en la atención de los usuarios, con el fin de establecer mejoras.</p> <p>Sírvase marcar con una "X" la respuesta que Usted crea necesaria:</p> <p>1.-Podría calificar el trato que recibe de parte del asesor de ventas según las siguientes alternativas:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">MALO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">BUENO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>2.-Podría calificar que la asesoría recibida por parte del asesor de ventas, ¿ cumple con los conocimientos técnicos y se ajusta a las necesidades que requieres?:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">MALO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">BUENO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>3.-Respecto a la calidad del producto , la podría calificar como:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">MALO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">BUENO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>4.-Respecto al tiempo de entrega establecido del producto, cómo calificaría el cumplimiento que tiene la empresa:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">MALO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">BUENO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>5.-Como calificaría la asesoría Post-Venta ofrecida por la empresa:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">MALO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">BUENO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>6.-¿Trabajaré o seguirá trabajando con la empresa?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">TAL VEZ MÁS ADELANTE</td> <td style="width: 33%;">SI TRABAJARÍA</td> <td style="width: 33%;">NO TRABAJARÍA Y ¿POR QUE?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	TAL VEZ MÁS ADELANTE	SI TRABAJARÍA	NO TRABAJARÍA Y ¿POR QUE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>																																													
REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>																																													
MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>																																													
REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>																																													
MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>																																													
REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>																																													
MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>																																													
REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>																																													
MALO	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>																																													
REGULAR	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>																																													
TAL VEZ MÁS ADELANTE	SI TRABAJARÍA	NO TRABAJARÍA Y ¿POR QUE?																																														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														


Anexo 9 Evaluación y Selección de Proveedores

 Evaluación y Selección de Proveedores					
Objetivo: Esta evaluación tiene como objetivo poder determinar que los productos adquiridos mediante su empresa cumplen con los requisitos de calidad y de servicio establecidos, con la finalidad de fortalecer nuestra relación comercial y de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.					
1. Información General Razón Social: RUC: Dirección: Ciudad, País: Nombre del representante legal:	E-mail: Teléfono: Página Web: N° de Empleados: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Fijos</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Contratados</td> <td></td> </tr> </table>	Fijos		Contratados	
Fijos					
Contratados					
2. Aspecto Logístico • Actividad Económica/Giro del negocio: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>					
Marcar con una "X" donde corresponda: • Disponibilidad del producto y/o servicio Local <input type="checkbox"/> Importado <input type="checkbox"/> • Tiempo de Entrega Inmediata: <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Especifique: <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
• Valor agregado del producto y/o servicio Especifique: Garantía, cumplimiento, servicio, calidad, transporte, etc. a) Precio: Fijo: <input type="checkbox"/> Flexible (negociable): <input type="checkbox"/> Especifique: <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
b) Forma de Pago: Contado: <input type="checkbox"/> Crédito: <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Especifique: <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
c) Garantía: Si: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Especifique: <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
d) Experiencia en el mercado: Menos de 1 año: <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años: <input type="checkbox"/> Mayor a 3 años: <input type="checkbox"/>					
e) Referencias empresariales: Especifique: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>					

Anexo 10 Reporte de No Conformidad

Reporte de No Conformidad						Fecha de Prueba:
Prueba de Equipo:			Proyecto/ Cliente/ Orden:			
<input type="checkbox"/> Equipo Nuevo	Referido al almacén por:			Foto: (Si es Necesario)		
<input type="checkbox"/> Mant. Preventivo/Correctivo	<input type="checkbox"/> Reclamo					
<input type="checkbox"/> Sustitución	<input type="checkbox"/> Previo a la entrega					
<input type="checkbox"/> Recalibración/Prueba	<input type="checkbox"/> Otros					
Tiempo en uso:			Estado de la conservación: Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>			
Referente al Equipo:						
ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCION	MODELO	MARCA	TIPO DE PRUEBA	
Detalle de la No Conformidad:						
Análisis de la causa raíz:						
Acción Inmediata:						
Acción Correctiva/Preventiva:		Responsable	VoBo Auditor	Fecha de programación		
Ejecución de la Acción:		Responsable	VoBo Auditor	Fecha de ejecución		
Verificación de la Eficacia:		Responsable	VoBo Auditor	Fecha de cierre		

Anexo 12 Registro de Acciones Preventivas y Correctivas

		N°
REGISTRO DE ACCION CORRECTIVA / PREVENTIVA		
A. Correctiva <input type="checkbox"/> A. Preventiva <input type="checkbox"/>	Área : _____	Fecha : _____
Origen : <input type="checkbox"/> Auditoría Interna <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Parte Interesada <input type="checkbox"/> Auditoría Externa <input type="checkbox"/> Queja del cliente <input type="checkbox"/> Revisión del Sistema <input type="checkbox"/> Accidente <input type="checkbox"/> Organismo Fiscalizador		
NO CONFORMIDAD <input type="checkbox"/> OBSERVACION <input type="checkbox"/> RECOMENDACIÓN <input type="checkbox"/>		
Descrito por : _____	Fecha : _____	Requisito : Firma : _____
ACCION INMEDIATA : _____		
ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ : _____		
Requiere Acción Correctiva / Preventiva : <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Requiere Análisis de Riesgos : <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Firma : _____ V°B° Jefe de Área
ACCION CORRECTIVA / PREVENTIVA REQUERIDA : Requiere Normalizar : Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
PROGRAMACION : _____ Fecha (dd / mm / aaaa)	Firma : _____ V°B° Jefe de Área	Firma : _____ V°B° Auditor
EJECUTADO : _____ Fecha (dd / mm / aaaa)		
VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA : _____ Fecha (dd / mm / aaaa)	Acción Correctiva / Preventiva Eficaz <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Firma : _____ V°B° Auditor