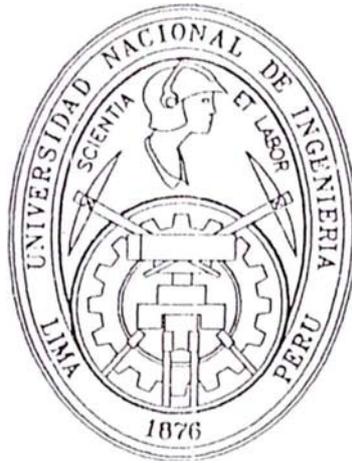


# Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



## **DIRECCCIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE FORMULARIOS CONTINUOS**

### **INFORME DE SUFICIENCIA**

Para optar el Título Profesional de

### **INGENIERO INDUSTRIAL**

**RIGOBERTO MARTIN LLENQUE QUEREVALU**

Lima - Perú

2006

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y permanente

## DESCRIPTORES TEMATICOS

- Dirección estratégica
- Fabricación de formularios continuos
- Formularios continuos
- Pequeña empresa
- Sector gráfico.

## ÍNDICE GENERAL

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>MOTIVACION</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJETIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>ALCANCES</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
1.1. <b>RESEÑA DE LA EMPRESA</b> .....	<b>3</b>
1.2. <b>POLITICA DE CALIDAD</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b> .....	<b>5</b>
2.1. <b>ANALISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. <b>ANALISIS DE FACTORES (SEPTE)</b> .....	<b>5</b>
2.1.2. <b>ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b> .....	<b>7</b>
2.2. <b>OPORTUNIDADES Y RIESGOS</b> .....	<b>12</b>
2.2.1. <b>OPORTUNIDADES</b> .....	<b>12</b>
2.2.1. <b>RIESGOS</b> .....	<b>12</b>
2.3. <b>DIAGNOSTICO FUNCIONAL</b> .....	<b>13</b>
2.3.1. <b>PRODUCTOS</b> .....	<b>13</b>
2.3.2. <b>CLIENTES</b> .....	<b>14</b>
2.3.3. <b>PROVEEDORES</b> .....	<b>15</b>
2.3.4. <b>PROCESOS</b> .....	<b>15</b>
2.3.5. <b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>18</b>
2.2. <b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> .....	<b>20</b>
2.2.1. <b>FORTALEZAS</b> .....	<b>20</b>
2.2.1. <b>DEBILIDADES</b> .....	<b>20</b>

<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO IV. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>25</b>
4.1. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u> .....	25
4.2. <u>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</u> .....	26
4.3. <u>METODOLOGIA DE SOLUCION</u> .....	28
4.4. <u>ESTRATEGIAS ADOPTADAS</u> .....	29
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
5.1. <u>CONCLUSIONES</u> .....	32
5.2. <u>RECOMENDACIONES</u> .....	33
<b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa se dedica a la fabricación de formularios continuos y se encuentra en el sector de edición e impresión conformado por empresas pequeñas y medianas. Considerando su tamaño y a sus escasos 10 años en el mercado, la empresa se ha caracterizado por tomar decisiones que van a la vanguardia de sus similares. Así, tras un rápido crecimiento, fue la primera en su sector en implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Otro aspecto importante es la implementación de un Sistema Integrado de Gestión ERP, lo que le permite una confiable y veloz interrelación entre las distintas áreas de la empresa.

Cuenta con una importante cartera de clientes pertenecientes a los diversos sectores económicos del país. Entre ellos tenemos a: Asociación Peruano Japonesa, Compañía cervecera Ambev Perú S.A., Grupo Pana, Importaciones Hiraoka S.A., Nextel del Perú S.A., Química Suiza S.A., San Fernando S.A., etc. Un grupo importante de clientes están relacionados con la colonia japonesa, a la cual también pertenecen los accionistas y los principales directivos.

A partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la empresa formalizó su dirección estratégica. Sin embargo, tomar en cuenta un modelo de dirección estratégica, como el aquí presentado, contribuye a mejorarlo. Como se verá en el desarrollo del presente informe, se han podido identificar estrategias que

le permitirían mantenerse en crecimiento y consolidación. A nivel de crecimiento se encuentran las estrategias de penetración de mercado y diversificación de producto. A nivel de consolidación se encuentra la diferenciación a través de los servicios asociados al producto.

# INTRODUCCIÓN

## MOTIVACION

El autor del presente informe seleccionó el tema de Dirección Estratégica, debido a la realidad empresarial de nuestro país (inclusive mundial), cual es la existencia de un gran número de pequeñas y medianas empresas, originadas a partir de unidades familiares, muchas de las cuales no sobreviven por diversos factores. Se presenta un caso, hasta el momento exitoso, el cual permite una presentación práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria, del curso de actualización y estudios adicionales.

## OBJETIVO

El principal objetivo fue la presentación de un caso práctico de dirección estratégica en una empresa del sector PYME (Pequeñas y Medianas Empresas), dedicada a la fabricación de formularios continuos.

Además se buscaron los objetivos específicos siguientes:

- Presentar la política de calidad que engloba la misión y visión de la empresa.
- Realizar el análisis del entorno correspondiente al sector gráfico en general.
- Realizar el diagnóstico funcional actual de la organización.

- Presentar una propuesta de dirección estratégica que permita continuar y acelerar el crecimiento y posicionamiento de la organización.

## **ALCANCES**

El sector gráfico analizado corresponde al subsector de edición e impresión (que es como se clasifica en términos económicos nacionales). Este subsector comprende diversas ramas. Debido a la imposibilidad para obtener información de mayor desagregación, se ha realizado el análisis considerando a dicho sector en general.

En el presente informe, el término Propuesta NO significa algo completamente ajeno a la organización, de hecho una serie de actividades ya se vienen desarrollando o ya han sido consideradas para ejecutarlas próximamente.

## **CAPÍTULO I.**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1. RESEÑA DE LA EMPRESA**

La empresa se dedica a la fabricación, comercialización y despacho de Formularios Continuos. Inició sus actividades en enero de 1995, contando con 8 personas encargadas de ventas, producción y administración y sólo con 3 máquinas (procesadora, reimpresora y alzadora).

Debido a los resultados favorables en ventas, en los años siguientes se adquieren 02 unidades móviles y maquinaria adicional; y se reubican oficinas, almacenes y área de despacho.

A la par del crecimiento en infraestructura, se busca desarrollar una cultura de calidad. Con ese objetivo se implementa un Sistema de Gestión de la Calidad, acorde con la norma ISO 9001:2000, lográndose la certificación en el año 2002.

Con el fin de contar con información oportuna y confiable, se implementa el sistema Integrado de Gestión Intuitive ERP en el año 2004.

En el año 2005, se inició el reemplazo de maquinaria adquiriéndose una nueva rotativa, lo que permitió duplicar la capacidad de impresión de la organización.

Entre sus principales clientes se encuentran: Asociación Peruano Japonesa, Compañía cervecera Ambev Perú S.A., Grupo Pana, Importaciones Hiraoka S.A., Nextel del Perú S.A., Química Suiza S.A., San Fernando S.A., etc.

## **1.2. POLITICA DE CALIDAD**

La Alta Dirección a fin de establecer su compromiso para satisfacer los requisitos del cliente y mejorar continuamente la eficacia del Sistema Gestión de Calidad, ha establecido la siguiente política de Calidad:

“Ser un fabricante de formularios continuos líder en calidad y satisfacción del cliente; para lo cual buscamos tener una organización en constante crecimiento y desarrollo con procesos eficaces y eficientes, con personal capacitado e identificado, que pueda llevar adelante un sistema de gestión de la calidad comprometido con la mejora continua para superar las expectativas de los clientes y accionistas.”

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

#### **2.1. ANALISIS DEL ENTORNO**

##### **2.1.1. ANALISIS DE FACTORES (SEPTE)**

Para el análisis se ha considerado que la empresa se encuentra en un mercado industrial (sus clientes son otras empresas).

##### Aspectos Socioculturales

En los últimos años, la mayor capacidad adquisitiva en los sectores urbanos ha dinamizado el mercado interno y ha mejorado los resultados del sector empresarial. El proceso electoral reciente ha hecho evidente la desigualdad social existente, con un sector norte progresista y un sector sur deprimido (principalmente en la sierra).

##### Aspectos Económicos

El Perú viene atravesando por un período sostenido de crecimiento económico, sustentado principalmente en un alto nivel de exportaciones. El entorno internacional ha sido muy favorable en los últimos dos años en términos de alto crecimiento económico, creando las condiciones para el aumento del volumen y precios de nuestros productos de exportación. (BCRP, 2006). Destaca el sector minero que se

ha visto favorecido por el incremento en los precios de los metales. Se prevé que el comportamiento positivo se mantendrá. También es importante considerar la aprobación del TLC con Estados Unidos por parte del Congreso peruano, estando a la espera de la aprobación de su par norteamericano.

Cabe destacar que en el período Agosto 2005 a Julio 2006, el subsector Actividades de Edición e Impresión y de Producción de Grabaciones tuvo un crecimiento porcentual de 6.2%, respecto al período anual previo.

También es importante considerar la tendencia mundial del incremento de precio de papel (en sus distintos tipos), que se ha venido dando en los últimos años.

#### Aspectos Políticos/Legales

Se espera que el actual gobierno mantenga la política económica del gobierno de Alejandro Toledo. Sin embargo, existe una fuerte demanda por una mejor redistribución del ingreso, por lo que aun se mantiene el temor sobre las políticas que en este aspecto se vayan a tomar. Existe riesgo de la presencia de conflictos sociales, laborales y otros, que pueden generar inestabilidad política.

#### Aspectos Tecnológicos

El Perú es dependiente de tecnologías extranjeras. En el caso del sector gráfico los principales fabricantes son de Alemania, Japón y Estados Unidos. La industria gráfica en el Perú se ha venido caracterizando por una permanente actualización de equipos.

Mediante el uso de la tecnología, el proceso de impresión se ha venido simplificando y la calidad se mejora constantemente. El desarrollo tecnológico aplicado al sector gráfico a nivel mundial está en constante crecimiento.

### Aspectos Ecológicos

El principal aspecto a considerar es el uso de papel, el cual en su mayoría es importado y en su fabricación consideran los aspectos ecológicos (reforestación y manejo ambiental). El sector gráfico emplea diversos componentes químicos: tintas, solventes, placas de impresión; no existiendo un adecuado control de los mismos.

## **2.1.2. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

La empresa se encuentra en el sector gráfico de pequeñas empresas. En función del tipo de maquinaria a adquirir, el nivel de inversión requerido es variado. Los nuevos competidores, por lo general empiezan con maquinaria de segundo uso, local y personal reducidos; de esta manera la inversión no es alta.

Existe un gran número de empresas informales que incumplen sus compromisos tributarios y laborales. Esto genera una competencia desleal con las empresas formales, lo cual se traduce principalmente en una guerra de precios. Aunque para el cliente el factor precio es importante, también considera la puntualidad, calidad,

financiamiento, confianza, etc., lo cual toma tiempo desarrollar. Como resultado algunas empresas cierran, e incluso algunas reaparecen con distinta razón social.

En conclusión existe un riesgo moderado de entrada de nuevos competidores.

### Rivalidad entre competidores

El sector gráfico está compuesto por una gran cantidad de empresas (grandes, medianas y pequeñas). La gama de productos es variada: libros, guías telefónicas, revistas, impresos comerciales, catálogos publicitarios, cromos, directorios, envases, etiquetas, formatos personalizados, comprobantes de pago, etc. Por ello se establecen competencias de acuerdo al producto ofertado.

Debido a su capacidad instalada, la demanda de las grandes empresas se concentra principalmente, en grandes volúmenes, lo que les permite realizar economías de escala.

Las empresas medianas y pequeñas compiten por demandas de menor tamaño. Las empresas informales se encuentran en este rubro y su accionar se caracteriza principalmente por ofrecer precios menores, así como por el incumplimiento en términos de puntualidad y calidad del trabajo. Considerando que los productos en sí no están diferenciados, la consideración de estos factores permiten a las empresas que realizan mayores esfuerzos lograr la satisfacción del cliente.

El crecimiento económico arrastra en gran medida al crecimiento de la demanda de productos del sector gráfico, existiendo un crecimiento natural de las empresas, lo que se expresa en ampliación de la misma en términos de infraestructura principalmente. Esto se traduce en una mayor capacidad de oferta, lo que obliga a la búsqueda de clientes de los competidores. El dinamismo del sector obligará a una mejora continua de las empresas a fin de poder continuar con su crecimiento.

En conclusión existe un alto grado de rivalidad entre los competidores.

#### Poder de negociación de proveedores

Los principales insumos de la industria gráfica son: sustrato (papel principalmente), tintas, placas de impresión, repuestos (mantenimiento), etc.

En el caso del papel (bond, autocopiativo, autoadhesivo, metálico, etc.); en su mayoría es de procedencia extranjera. Debido a los grandes volúmenes que se emplean, un gran número de empresas han optado por importarlo directamente y las condiciones (precios y formas de pago) que prevalecen están determinadas por los niveles de compra. También existen proveedores locales quienes se encargan de la importación y comercialización del producto, y tienen como clientes a empresas de menor tamaño, o para casos de rompimiento de stock de las empresas que importan directamente. Dado que existe un gran número de fabricantes, podemos concluir que en el caso del papel, el poder del proveedor es medio.

En el caso de las tintas, estas pueden ser nacionales o importadas. Los precios se establecen por volúmenes de compra. La tinta tiene una gran importancia en el

proceso de impresión, por ello se requiere que los proveedores cuenten con servicio técnico. Muchas es veces es necesario coordinar pruebas a fin de lograr los mejores resultados. Existe una fuerte competencia entre estos proveedores. En el caso de las tintas, el poder de negociación del proveedor es medio.

En el caso de las placas de impresión, estas son de procedencia extranjera existiendo un gran número de marcas y un bajo nivel de diferenciación entre ellas. En este aspecto es importante el servicio técnico que brinde el proveedor para obtener los mejores resultados de su uso. El poder de negociación del proveedor es bajo.

Los servicios de mantenimiento y repuestos están determinados por el tipo y antigüedad de los equipos. Una de las características del sector es la permanente actualización de la maquinaria. En este caso se busca que el proveedor cuente con servicio técnico y con los repuestos que se requieran. En este caso el poder de negociación del proveedor es alto y los servicios de mantenimiento son elevados (usualmente se cotizan por hora de trabajo). Cuando se trata de maquinaria de relativa antigüedad, se recurre usualmente a servicio de terceros, quienes usualmente tienen una preparación empírica y de precios bajos. En este caso el poder de negociación del proveedor es bajo.

#### Poder de negociación de compradores

Existe una gran variedad de oferta de servicios gráficos, así como una demanda creciente de los mismos. Los principales aspectos que se consideran en la compra de productos gráficos son: calidad del producto, precio, puntualidad, condiciones de

pago, distribución, servicio al cliente (asesoría, post venta, atención de reclamos, visitas, garantía, etc.).

Muchas empresas, principalmente las grandes, cuentan con políticas de compra establecidas, a las cuales los proveedores, en su mayoría, tienen que adaptarse. Para ello realizan convocatorias “abiertas” a distintas firmas, y aunque en la mayoría de casos, las empresas ya tienen definidos a sus proveedores, éstas convocatorias les permiten mejorar sus condiciones de compra. Adicionalmente, existen empresas que con la finalidad de acceder a nuevos clientes, mejoran las condiciones ofrecidas por sus actuales proveedores.

En conclusión, en el sector gráfico, los compradores tienen un alto poder de negociación.

#### Amenaza de productos sustitutos

Los principales productos sustitutos provienen del sector digital: Libros electrónicos, el comercio electrónico, e-mail, etc. La principal ventaja de estos productos es que son de bajo costo. En algunos sectores las condiciones son favorables para el desarrollo de medios digitales: estados de cuenta, solicitudes, formularios y otros servicios personalizados.

Actualmente se registra un crecimiento tanto a nivel de medios impresos como de medios digitales, y la perspectiva es que en el mediano plazo, esta tendencia se mantenga.

## **2.2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS**

### **2.2.1. OPORTUNIDADES**

- Crecimiento económico del país y del sector de edición e impresión en particular
- Posibilidad de ratificar el TLC con Estados Unidos, obteniéndose una disminución en el costo de insumos provenientes de dicho país, y mejores condiciones para la exportación de productos impresos
- La integración regional a nivel andino generará oportunidades para exportación de productos

### **2.2.1. RIESGOS**

- Tendencia creciente del precio del papel
- Ingreso de nuevos competidores (nacionales o extranjeros) o ampliación de capacidad de empresas existentes
- Generación de inestabilidad política debido a reclamos no atendidos de la población

## 2.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

### 2.3.1. PRODUCTOS

La empresa se dedica a la fabricación, comercialización y despacho de formularios continuos, en una variedad de colores, medidas, tamaños y números de copias, de acuerdo a los requerimientos del cliente. Los servicios asociados a los productos son: asesoría y seguimiento en el diseño del producto hasta obtener la aprobación del cliente, gestión de las autorizaciones de impresión en línea con la SUNAT, distribución del producto y de los documentos asociados a las direcciones definidas por el cliente, atención y seguimiento de reclamos, entre otros.

La gama de formularios continuos ofrecidos comprende:

- **Comprobantes de Pago** (facturas, guías de remisión, boleta de venta, nota de crédito y de débito, pasajes, etc.), impresos conforme a los requisitos de la SUNAT.
- **Preimpresos** (letras de cambio, boletas de pago, hojas membretadas, recibos, carnés, planillas).
- **Sobres de clave secreta**
- **Boletas de pago con sobre** para colocar billetes y/o monedas.
- **Formularios especiales** impresos en papel de seguridad y/o con tinta invisible.
- **Impresión de Código de Barras** de diferente tipo é información **personalizada**.
- **Consola** (formulario continuo sin impresión).
- **Stock Form** (formulario continuo rayado).

### **2.3.2. CLIENTES**

Son un gran número de empresas que van desde pequeños negocios locales hasta grandes corporaciones internacionales y que pertenecen a diversos sectores de la actividad económica.

Un importante número de empresas clientes están relacionadas, ya sea por propiedad o por desempeño de cargos estratégicos, con ciudadanos de ascendencia japonesa. Cabe resaltar que los propietarios de la empresa son también de ascendencia japonesa.

Entre los principales clientes destacan:

- Asociación Peruano Japonesa
- Compañía cervecera Ambev Perú S.A.
- Grupo Pana
- Importaciones Hiraoka S.A.
- Nextel del Perú S.A.
- Pontificia Universidad Católica del Perú
- Quebecor World Perú S.A.
- Química Suiza S.A.
- San Fernando S.A.
- Telmex.

### **2.3.3. PROVEEDORES**

La materia prima está constituida por bobinas de papel de primera calidad (bond y autocopiativo principalmente) de procedencia extranjera é importadas directamente por la empresa. En caso de roturas de stock, estos productos se obtienen en distribuidores locales, aunque con sobreprecio respecto la importación directa. Por ello se requiere realizar una adecuada planificación logística a fin de minimizar los quiebres de stock, así como el sobrestock de dichos productos.

El papel bond empleado es de las marcas Champion, KSR y Bahia Sul provenientes de Brasil. En el caso del papel autocopiativo, se emplea exclusivamente la marca Appleton proveniente de Estados Unidos. Un aspecto importante a considerar en la importación de papel es el tiempo transcurrido entre realizar el pedido hasta la obtención del producto. Dichos períodos son de 45 y 21 días para pedidos realizados a Brasil y Estados Unidos, respectivamente.

Los principales insumos empleados son las tintas, placas de impresión, solución de fuente, limpiadores de rodillos, etc. A excepción de las tintas que son de procedencia nacional, la mayoría de insumos son de procedencia extranjera. Estos insumos se adquieren localmente.

### **2.3.4. PROCESOS**

Los principales procesos de la empresa son: Comercialización, Fabricación y Despacho (ver anexo 1); los cuales están incluidos en el Sistema de Gestión de

Calidad. Dicho sistema cuenta con la certificación ISO 9001:2000 desde el 2002 y este año (2006) ha sido recertificado. Como resultado de la implementación del sistema, se cuentan con procesos estandarizados y documentados, los cuales permanentemente son auditados, interna y externamente.

### Proceso de Comercialización

El proceso general se inicia con el requerimiento de una proforma por parte del cliente. En función a las especificaciones suministradas por el cliente, se procede a realizar la cotización respectiva. Obtenida la aprobación del cliente se procede a generar una nota de pedido, la cual, junto con otros documentos preestablecidos (muestra de color, boceto, autorización Sunat, etc.), son enviados al área de Producción para la fabricación del producto.

Las áreas de comercialización y producción están en permanente coordinación con la finalidad de cumplir con los requerimientos establecidos por el cliente. Un proceso importante es la atención de los reclamos del cliente, existiendo un procedimiento definido que comprende desde la subsanación del mismo hasta la adopción de medidas a fin de evitar su repetición. Con el fin de evaluar la satisfacción del cliente, se realizan encuestas de satisfacción de manera periódica.

### Proceso de Fabricación

A cargo del área de Producción, en donde se reciben las notas de pedido y se procede a la generación de las órdenes de trabajo. Se realiza un programa de producción diario, el cual consiste en la asignación de las órdenes de trabajo a las

diferentes secciones de producción, en base a los plazos de entrega, la disponibilidad de recursos (máquinas, operarios e insumos).

El proceso de fabricación comprende:

- El requerimiento de placas para impresión, las cuales son proporcionadas por el área de desarrollo y montaje.
- El requerimiento de papel y demás insumos, los cuales son proporcionados por el área del almacén de materia prima e insumos.
- Las operaciones de corte, impresión, numeración, impresión de códigos de barra, intercalado, y otros específicos, a cargo del personal del área de planta (Ver anexo 2). Para cada una de estas operaciones se han establecido puntos y criterios de aseguramiento de la calidad del producto. La evidencia de dichos controles se encuentra registrada en la orden de trabajo respectiva.

### Proceso de Despacho

El proceso de despacho incluye a las operaciones de inspección, embalaje y distribución del producto terminado. Dichas operaciones están a cargo del área del almacén de producto terminado y despacho.

La operación de inspección comprende la verificación del cumplimiento de una serie de parámetros preestablecidos.

Para el embalaje del producto terminado, se emplea papel y/o cajas de cartón.

La distribución del producto terminado se realiza empleando unidades móviles de propiedad de la empresa. Para ello el encargado del área en coordinación con el

Jefe de Comercialización establecen rutas de entrega para la entrega del producto en las ubicaciones físicas establecidas por el cliente.

### **2.3.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa presenta una estructura jerárquica que comprende los niveles siguientes: Un Directorio (conformado por los accionistas de la empresa); una Gerencia General, cuatro Jefaturas (Comercialización, Producción, Administración y Finanzas, Logística y Mantenimiento) y ocho áreas (Ver Anexo 3).

El Gerente General representa a la empresa y sus funciones principales incluyen el garantizar la buena marcha de la organización, garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios, velar por la conservación de los bienes de la empresa, garantizar el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Para el cumplimiento de sus funciones tiene a su cargo las jefaturas anteriormente mencionadas, y como apoyo al área de Sistemas y al Representante de la Dirección.

La Jefatura de Comercialización tiene como funciones principales, el cumplimiento de las proyecciones de venta, así como la coordinación y seguimiento de los requerimientos y reclamos de los clientes. Tiene a cargo las áreas de Ventas y Atención al Cliente.

La Jefatura de Producción está encargada de la elaboración del producto y que éste cumpla con todas las especificaciones requeridas por el cliente. Igualmente debe buscar que los procesos productivos se realicen de manera eficiente y productiva,

buscando los ahorros de recursos (minimizar la generación de desperdicios, productos no conformes, horas hombre y empleo de equipos), manteniendo los estándares de calidad establecidos. Tiene a cargo las áreas de Desarrollo y Montaje, Almacén de Materia Prima, Planta y Almacén de Producto Terminado y Despacho.

La jefatura de Administración y Finanzas tiene a cargo las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad. Está encargada del desarrollo del personal de la empresa a través de la contratación, capacitación, concientización y otras actividades propias del área. De igual manera debe garantizar la actualización de la documentación legal exigida por las autoridades gubernamentales, así como por la disponibilidad de los recursos requeridos para el normal funcionamiento de la organización.

Finalmente la Jefatura de Logística y Mantenimiento se encarga de garantizar la provisión de los distintos productos requeridos por la empresa. Desde las materias primas e insumos hasta útiles de oficina y otros. Está a cargo de las negociaciones con proveedores buscando las mejores condiciones de compra (calidad de producto, precio, plazos de entrega, etc.). Igualmente está a cargo de la selección y coordinación de los proveedores de servicios de mantenimiento de los equipos e infraestructura civil.

Los dueños y principales directivos de la empresa son de ascendencia japonesa, caracterizándose por valores como puntualidad, responsabilidad y calidad, propios de la cultura japonesa. La empresa busca que estos valores formen parte de su cultura organizacional, la cual deberá formarse a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

La empresa cuenta con una buena imagen en el sector financiero, debido al cumplimiento puntual de sus obligaciones, aunque por su tamaño, su capacidad de endeudamiento es limitada.

## **2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **2.2.1. FORTALEZAS**

- Primera empresa en su rubro con certificación ISO 9001:2000 para sus procesos de Comercialización, Fabricación y Despacho.
- Cuenta con un Sistema Integrado de Gestión ERP.
- Acceso privilegiado a un sector empresarial importante correspondiente a empresarios de ascendencia japonesa.
- Cultura organizacional en formación en la que se priorizan los conceptos de calidad total.

### **2.2.1. DEBILIDADES**

- La mayoría de la maquinaria disponible presenta desactualización tecnológica.
- Existe una gran dependencia del producto comprobante de pago.
- Limitada capacidad de endeudamiento.

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO TEÓRICO**

La estrategia se refiere a la dirección y alcance a largo plazo de una organización. Las decisiones estratégicas normalmente se refieren a cómo lograr ciertas ventajas para la organización respecto a la competencia, mediante la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders<sup>1</sup>. De allí la necesidad de que una organización cuente con una dirección estratégica.

De acuerdo a Johnson y Scholes (2001), la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia (Ver Anexo 4).

El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders. Respecto al entorno, la organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambiante y complejo genera oportunidades y amenazas a la organización. Los recursos y competencias de la

---

<sup>1</sup> Son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez, depende la organización. Por ejemplo: accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad local.

organización conforman su capacidad estratégica, para lo cual hay que considerar sus fortalezas y debilidades (por ejemplo, qué es lo que sabe hacer bien y qué es lo que no, o qué tipo de ventajas o desventajas competitivas posee). De otro lado, existen múltiples influencias y manifestaciones del propósito de una organización. Las perspectivas que prevalezcan corresponderán a los grupos de stakeholders de mayor poder. Las influencias culturales del interior de la organización y del mundo que la rodea también influyen sobre la estrategia adoptada por una organización.

La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas para la evaluación y selección de alguna de ellas. Algunas de estas bases surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas en declaraciones sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización. También existen bases de ventaja competitiva, la cual surge de comprender tanto a los mercados como a los clientes, y de las competencias especiales que debe ofrecer la organización y que tienen que contribuir a su estrategia general. Las estrategias básicas que generan ventaja competitiva son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en un nicho. La creación de opciones estratégicas depende de las direcciones de desarrollo, las cuales pueden identificarse valorando las diversas combinaciones de productos y mercados (protección / penetración de mercado; desarrollo de producto; desarrollo de mercado; y diversificación). Para cualquier dirección existen tres grandes métodos de desarrollo: interno (a través del aprendizaje), externo (fusiones y adquisiciones), y desarrollo conjunto (alianzas estratégicas). Las estrategias pueden

evaluarse en función de tres criterios: oportunidad, aceptabilidad y factibilidad. La oportunidad es una valoración genérica para determinar si las estrategias son adecuadas para las circunstancias en las que se encuentra la organización (comprende análisis del ciclo de vida, cadena de valor, cartera de negocios, posición y perfil empresarial), y puede utilizarse para comparar méritos relativos de distintas estrategias antes de realizar análisis más detallados. La aceptabilidad hace referencia a tres cuestiones: el resultado esperado de la estrategia, el grado de riesgo, y la posible reacción de los stakeholders. La factibilidad se refiere a la disponibilidad de recursos y competencias necesarios para aplicar una determinada estrategia.

La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico. Las cuestiones más precisas relativas al diseño corresponden a su configuración, divisiones y mecanismos de coordinación, y a cómo cambian en función del tipo de organización y de las circunstancias. La planificación de recursos comprende la asignación de recursos y el control en las organizaciones. En este sentido es necesario que los directivos dirijan la estrategia a través del contexto en el que trabajan las personas y no limitarse a ser grandes planificadores. La gestión del cambio requiere la acción por parte de los directivos respecto al modo de gestión de los procesos de cambio y los mecanismos empleados. Estos mecanismos probablemente afecten tanto al nuevo diseño organizacional, como a las rutinas cotidianas, a los aspectos culturales de la organización y a la capacidad para superar a las trabas políticas al cambio.

Se debe resaltar que en la práctica los elementos de la dirección estratégica no adoptan una forma lineal, sino que están interrelacionados. Una forma de valorar una estrategia es por implantación, de forma que la elección estratégica y la implantación de la estrategia pueden ser simultáneas. Dado que el análisis estratégico debe ser una actividad ininterrumpida, se solapará a la implantación de la estrategia.

Por otro lado, los distintos aspectos de la dirección estratégica serán más importantes en algunos contextos y en algunas organizaciones que en otras. Por ejemplo en una pequeña empresa; que carece de unidades que realicen complejos análisis e investigación de mercados, los altos directivos (inclusive el fundador de la empresa) están en contacto directo con el mercado y su experiencia tiene gran influencia en la compañía. También es probable que la pequeña empresa, salvo que se especialice en un nicho de mercado, esté sujeta a importantes presiones competitivas; de modo que las estrategias competitivas probablemente le sean de especial importancia.

## **CAPÍTULO IV.**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La situación planteada corresponde al desarrollo de dirección estratégica seguido en una pequeña empresa de fabricación de formularios continuos. La implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad a fines del 2002, constituyó un punto de inflexión. La definición de la Política de Calidad significó el inicio "formal" de dirección estratégica en la organización. El Sistema de Gestión de Calidad, ha creado una infraestructura para la dirección estratégica, la cual tiene mucho de intuición. Sin embargo, esto podría limitar la generación de estrategias.

La organización no ha definido una misión ni una visión del negocio, sino que es en la política de calidad donde de alguna manera se incluyen estos conceptos. Por ello es necesaria la revisión permanente de dicha política.

Es necesario que el desarrollo de la dirección estratégica permita continuar y acelerar el crecimiento y posicionamiento de la organización, mediante la generación de las estrategias adecuadas en los diferentes niveles de la organización. Cabe resaltar que el directivo principal de la organización es a su vez fundador y

accionista mayor, por lo cual su influencia en la marcha de la organización es definitiva.

#### 4.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las aspiraciones de la empresa, incluidas en la política de calidad, constituyen una base para la generación de opciones estratégicas. De igual manera, las Oportunidades y Amenazas (obtenidas a partir del análisis del entorno), y las Fortalezas y Debilidades (obtenidas del análisis interno de la organización), también generan opciones estratégicas.

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad, la política de calidad se emplea en la definición de los objetivos de calidad. En el cuadro siguiente observamos algunas opciones estratégicas asociadas:

POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	ESTRATEGIA
Ser un fabricante de formularios continuos líder en calidad y satisfacción del cliente	1. Disminuir los tiempos de entrega	DIFERENCIACION (PROVISION DE SERVICIOS)
Para lo cual buscamos tener una organización en constante crecimiento y desarrollo	2. Incrementar las ventas	PROTECCION / PENETRACION DE MERCADO
	3. Implementar nuevos procesos	DIFERENCIACION (PROVISION DE SERVICIOS)
Con procesos eficaces y eficientes	4. Optimizar procesos	EFICIENCIA OPERATIVA
	5. Reducir Costos	EFICIENCIA OPERATIVA
Con personal capacitado e identificado	6. Capacitar y sensibilizar al personal	EFICIENCIA OPERATIVA
Que pueda llevar adelante un SGC comprometido con la mejora continua	7. Implementar mejoras productivas	EFICIENCIA OPERATIVA
Para superar las expectativas de los clientes y accionistas	8. Implementar nuevos servicios al cliente	DIFERENCIACION (PROVISION DE SERVICIOS)

Las estrategias definidas, corresponden a la eficiencia operativa, diferenciación y crecimiento vía la protección y penetración de mercado. Se ha cuidado de no

emplear "Liderazgo en costes", pues la maquinaria desactualizada así como la continua reducción en los lotes de producción, no permiten un uso óptimo del papel (componente principal de los costos).

Por otro lado, el cuadro siguiente muestra algunas opciones estratégicas, a partir de un análisis FODA:

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Crecimiento económico (país y sector de edición e impresión)	Aumento precio papel
		Posibilidad de ratificar el TLC con E.U.	Nuevos competidores / ampliación de capacidades
		Integración regional andina.	Generación de inestabilidad política
<b>F O R T A L E Z A S</b>	Certificación ISO 9001:2000.	<b>PENETRACION DE MERCADO</b>	<b>NEGOCIAR MAYOR VOLUMEN</b>  <b>ESTABLECER ALIANZAS / INTEGRACION HORIZONTAL</b>
	Sistema Integrado de Gestión ERP.	<b>DESARROLLO DE MERCADO</b>	
	Acceso sector empresarial de ascendencia japonesa.	<b>DIVERSIFICAR PRODUCTOS</b>	
	Cultura organizacional que prioriza conceptos de calidad total.	<b>DIFERENCIAR SERVICIOS</b>	
<b>D E B I L I D A D E S</b>	Maquinaria con desactualización tecnológica.	<b>ESTABLECER ALIANZAS</b>	<b>ESTABLECER ALIANZAS</b>  <b>REEMPLAZO GRADUAL DE MAQUINARIA</b>
	Dependencia del producto comprobante de pago.	<b>DIVERSIFICAR PRODUCTOS</b>	
	Limitada capacidad de endeudamiento.		

En este caso, las estrategias planteadas son de crecimiento (vía penetración de mercado, desarrollo de mercado y diversificación de productos); establecer alianzas estratégicas, diferenciación (por servicios asociados al producto). De manera puntual se propone negociar condiciones por incremento en los volúmenes de importación de papel, así como el reemplazo gradual de la maquinaria desactualizada.

### **4.3. METODOLOGIA DE SOLUCION**

Las opciones estratégicas planteadas deben ser evaluadas a fin de seleccionar las que se consideren aplicables.

El establecimiento de alianzas estratégicas responde a la necesidad de compartir capacidades, con la finalidad de contar con un mayor nivel de oferta. La empresa puede elaborar productos, total o parcialmente, para otras empresas (incrementando el uso de la capacidad existente) y viceversa (para cubrir otros requerimientos de los clientes actuales). Es decir, la empresa no encargará la fabricación de formularios continuos. La empresa lograría una diversificación de productos hasta conseguir un volumen de requerimiento que justifique una integración horizontal. La implementación debe ser gradual a fin de garantizar la calidad del producto y conservar la imagen que la empresa tiene ante sus clientes. No se plantea una integración horizontal inicial por la expectativa del fundador de mantener la propiedad y control de la organización, y la limitada capacidad de endeudamiento.

El desarrollo de mercado corresponde a la exportación (Estados Unidos y países andinos), y no se considera en el corto plazo. Aunque se puede atender dichos casos cuando se trate de clientes globales con presencia en el Perú.

Debido a que los productos impresos son de características genéricas, la diferenciación sólo se puede dar a través de los servicios asociados al producto. Por ello, el desarrollo de esta estrategia es importante. Entre otros servicios se pueden incluir: Asesoría en el diseño del producto, atención y solución de reclamos, formas

diversas de comunicación (incluyendo el acceso a través de internet para el seguimiento de sus pedidos, así como información histórica de los mismos).

La eficiencia operativa contribuye al desarrollo de la capacidad de la organización. La modernización gradual de los equipos deberá permitir a la organización desarrollar la estrategia de Liderazgo en costos.

La simplicidad de la evaluación realizada es acorde al tipo de organización, es decir, a una pequeña empresa.

#### 4.4. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Las opciones estratégicas seleccionadas se han actualizado en el cuadro siguiente:

POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	ESTRATEGIA
Ser un fabricante de formularios continuos líder en calidad y satisfacción del cliente	1. Disminuir los tiempos de entrega	DIFERENCIACION (PROVISION DE SERVICIOS)
Para lo cual buscamos tener una organización en constante crecimiento y desarrollo	2. Incrementar las ventas	PROTECCION / PENETRACION DE MERCADO
		DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS
	3. Implementar nuevos procesos	DIFERENCIACION (PROVISION DE SERVICIOS)
	4. Generar otros productos y negocios	ALIANZA ESTRATEGICA
Con procesos eficaces y eficientes	5. Optimizar procesos	EFICIENCIA OPERATIVA
	6. Reducir Costos	EFICIENCIA OPERATIVA
Con personal capacitado e identificado	7. Capacitar y sensibilizar al personal	EFICIENCIA OPERATIVA
Que pueda llevar adelante un SGC comprometido con la mejora continua	8. Implementar mejoras productivas	EFICIENCIA OPERATIVA
Para superar las expectativas de los clientes y accionistas	9. Implementar nuevos servicios al cliente	DIFERENCIACION (PROVISION DE SERVICIOS)

Considerando la estrategia de diversificación de productos, esta podría generar la necesidad de modificar la política de calidad, cambiando fabricante de formularios

continuos a proveedor de impresos gráficos. Además se deben considerar las estrategias puntuales de negociar condiciones por incremento en los volúmenes de importación de papel, y la modernización gradual de los equipos.

Las estrategias seleccionadas deben ser traducidas a los diferentes niveles de la organización:

#### Producción:

- Optimizar programación de la producción
- Minimizar mermas, errores y tiempos de fabricación
- Implementar nuevos procesos
- Coordinar la modernización gradual de los equipos
- Implementar proyectos de mejora

#### Comercialización:

- Mantenimiento y captación de nuevos clientes
- Asignación y cumplimiento de las cuotas de venta
- Implementar proceso de cotización en línea
- Identificar necesidades relacionadas de los actuales clientes
- Implementar proyectos de mejora

#### Logística y Mantenimiento:

- Mejorar condiciones de compra de papel por incremento de volúmenes
- Optimizar la planificación de compras mediante el diseño de técnicas de inteligencia de negocios (datawarehouse y datamining)

- Mejorar los servicios de mantenimiento por parte de terceros
- Coordinar la modernización gradual de los equipos
- Implementar proyectos de mejora

#### Administración y Finanzas:

- Estandarizar los procesos de contabilidad
- Implementar el proceso de atención en línea vía internet
- Programación de capacitación técnica del personal operativo
- Desarrollo de la cultura organizacional en la empresa
- Implementar proyectos de mejora

Para la implementación de las estrategias, la alta dirección debe proporcionar los recursos que sean necesarios. De igual manera debe involucrarse con el desarrollo de dichas estrategias. La empresa tiene como política, realizar reuniones mensuales a fin de informar sobre los avances y tomar las medidas que sean necesarias a fin de cumplir con los objetivos establecidos.

## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Un proceso de dirección estratégica, contribuye al desarrollo y consolidación de cualquier organización. Sin embargo, se debe considerar que las características de dicho proceso dependen del tipo y circunstancias de la organización.
- En este caso, la dirección estratégica de la empresa puede mejorarse, al considerar aspectos adicionales incluidos en el modelo de dirección estratégica desarrollado.
- La empresa se desenvuelve en el sector de edición e impresión correspondiente a pequeñas y medianas empresas. En este sector el riesgo de entrada de nuevos competidores es moderado. Existe un alto grado de rivalidad entre competidores. Respecto al poder de negociación del proveedor es medio para el caso de papel y tinta; mientras que los compradores tienen un alto poder de negociación.
- La empresa presenta importantes fortalezas principalmente debido a la incorporación de herramientas modernas de gestión (sistemas de calidad y de información) y acceso a una importante cartera de clientes. Por otro lado,

presenta serias debilidades respecto a sus equipos y a su capacidad de endeudamiento.

- Se han podido identificar diversas estrategias para mantenerse en crecimiento y consolidación. A nivel de crecimiento se encuentran las estrategias de penetración de mercado y diversificación de producto. A nivel de consolidación se encuentra la diferenciación a través de los servicios asociados al producto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Algunos objetivos establecidos en la organización no son fáciles de medir, lo cual complica su evaluación. Es recomendable mejorar la definición de los objetivos.
- La política de calidad debe ser revisada permanentemente. Debido a la importancia que tiene en la definición de los objetivos, la no actualización puede llevar a dejar de considerar aspectos importantes para el desarrollo de la organización.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Data mining:** Técnicas de análisis y predicción de resultados a partir de grandes volúmenes de información.

**Data warehouse:** Base de datos relacional que contiene un gran volumen de información histórica de negocios ordenada de diversas formas.

**Formulario continuo:** Papel producido en bandas de longitud continua con perforaciones laterales y desgloses verticales y horizontales plegables; destinado a ser usado para la impresión de documentos administrativos, comerciales o técnicos en impresoras matriciales con cabezales de uso común.

**Norma ISO 9001:** Especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad de proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción de cliente.

**Sistema de gestión de calidad:** es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos

elementos, los principales son: la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos y sus recursos.

**Sistema integrado de gestión ERP (Enterprise Resource Planning):** Es un sistema de gestión que integra los procesos de negocios claves de toda una empresa en un solo sistema de software que permita un flujo transparente de la información a través de la organización.

**Stakeholder:** Son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez, depende la organización. Por ejemplo: accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad local.

## BIBLIOGRAFIA

Banco Central de Reserva del Perú (2006) Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas.

[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/PolMon/Archivos/RI\\_2006\\_02.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/PolMon/Archivos/RI_2006_02.pdf)

(15/09/2006; 17:56 h).

Johnson, G. y Scholes, K. (2001) *Dirección Estratégica*. 5ta. ed. Prentice Hall. Madrid.

Laudon, K. y Laudon, J. (2004) *Sistemas de Información Gerencial*. 8va. ed. Prentice Hall. México.

Kotler, Philip (2001) *Dirección de Marketing* 10ma. ed. Pearson Education. México.

## **ANEXOS**

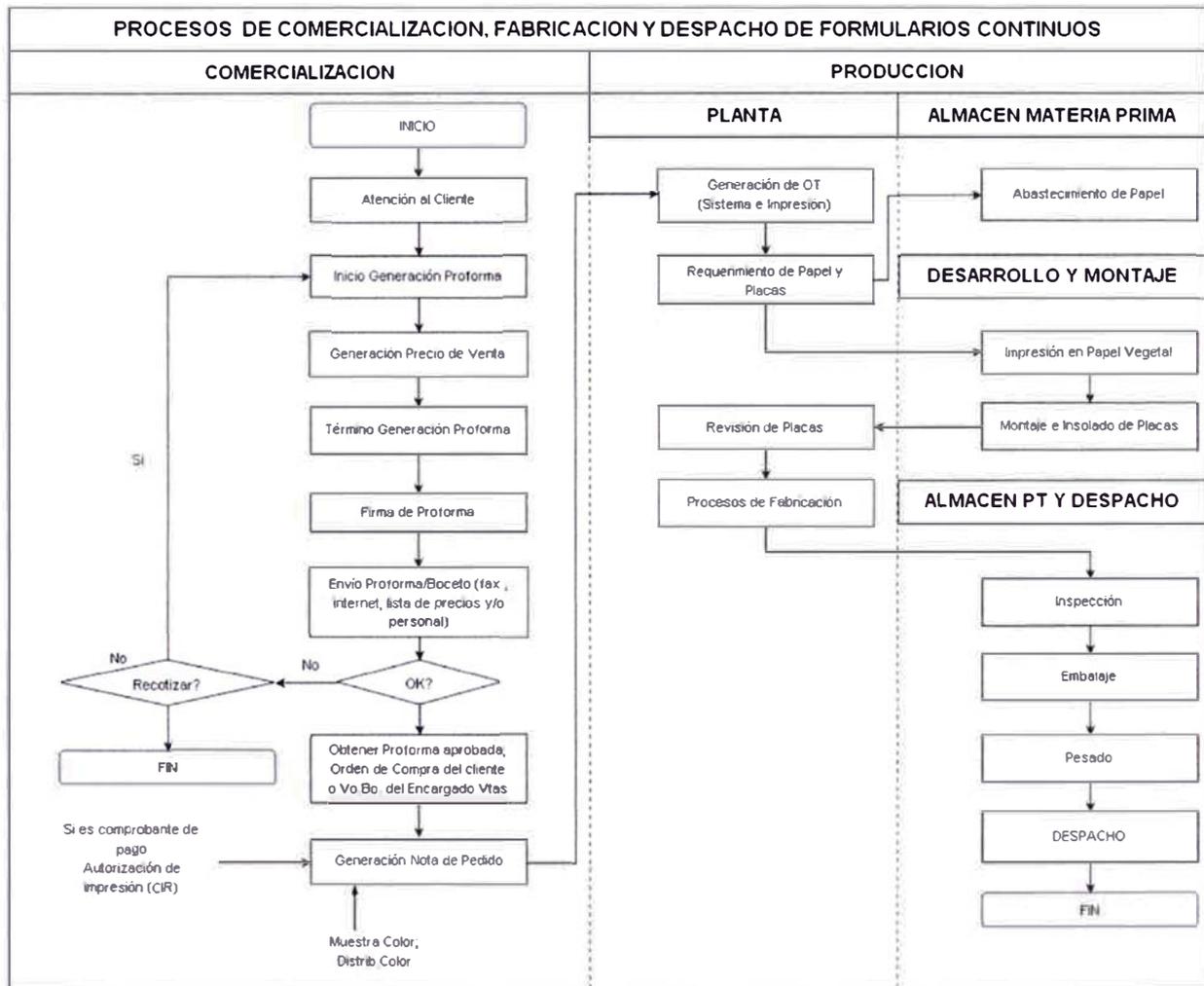
ANEXO 1: PROCESOS DE LA EMPRESA

ANEXO 2: FABRICACION DE FORMULARIOS CONTINUOS (DOP)

ANEXO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

ANEXO 4: MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA

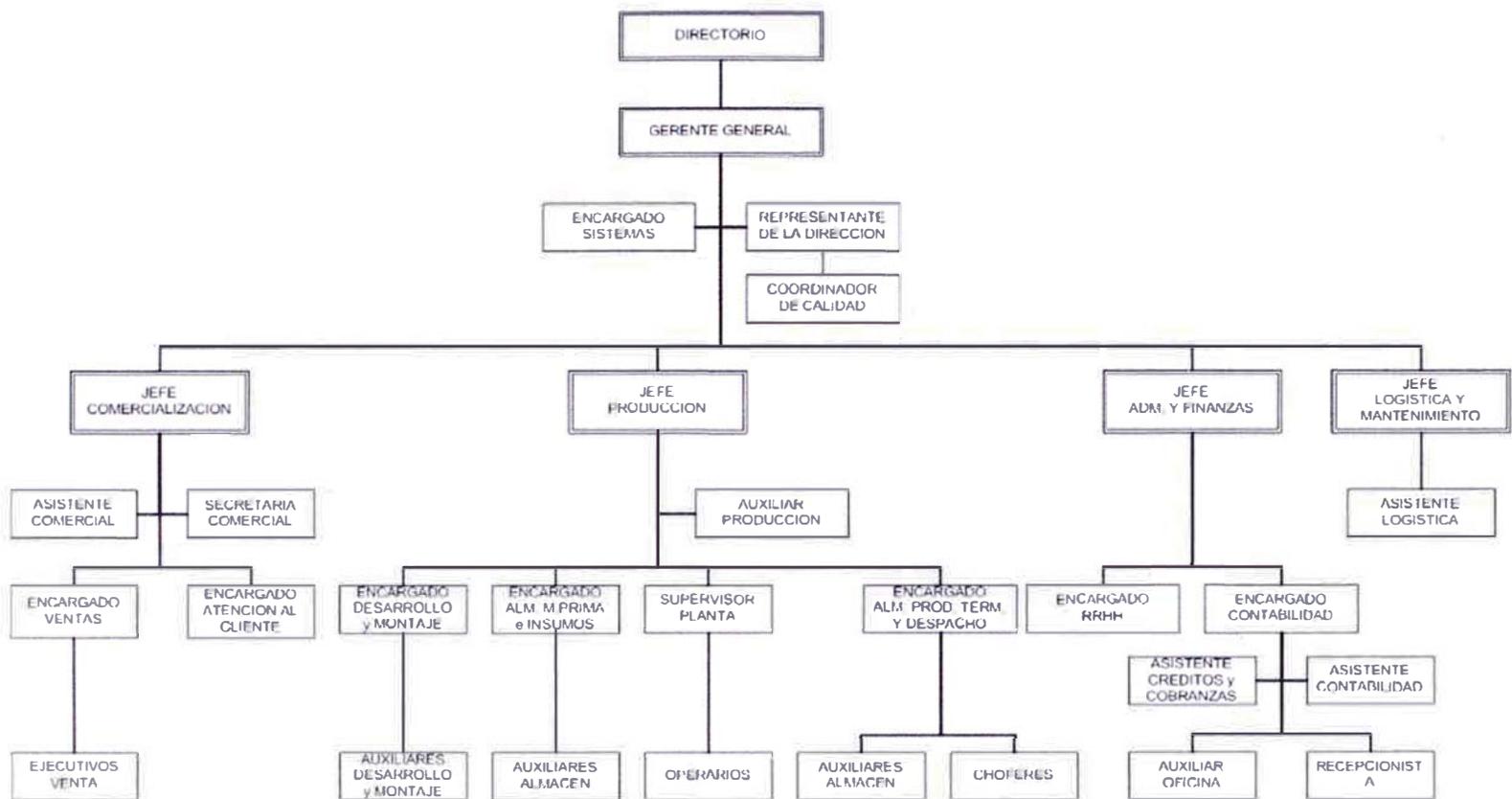
## ANEXO 1: PROCESOS DE LA EMPRESA



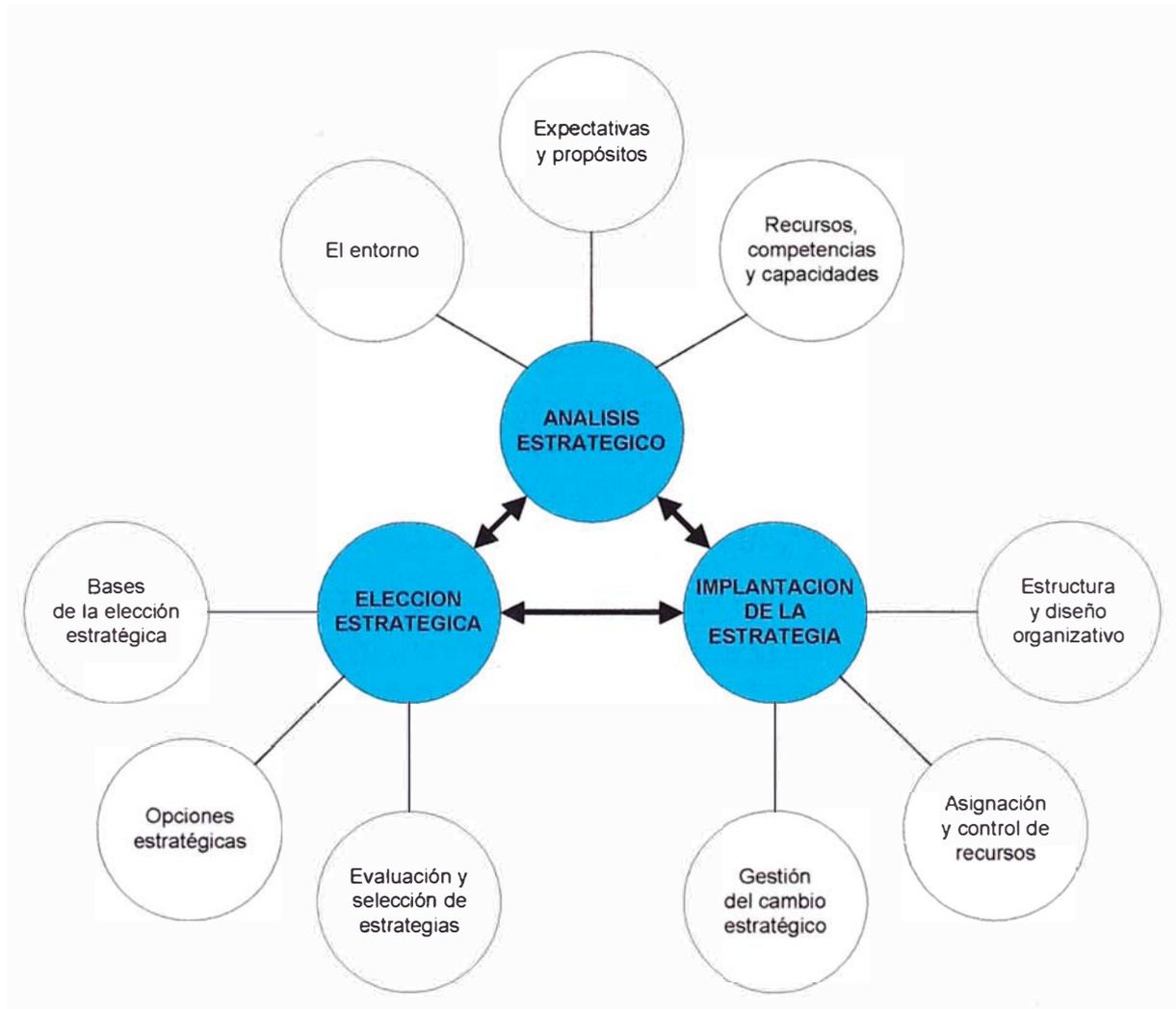
## ANEXO 2: FABRICACION DE FORMULARIOS CONTINUOS (DOP)



ANEXO 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



## ANEXO 4: MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA



Fuente: Johnson y Scholes (2001)