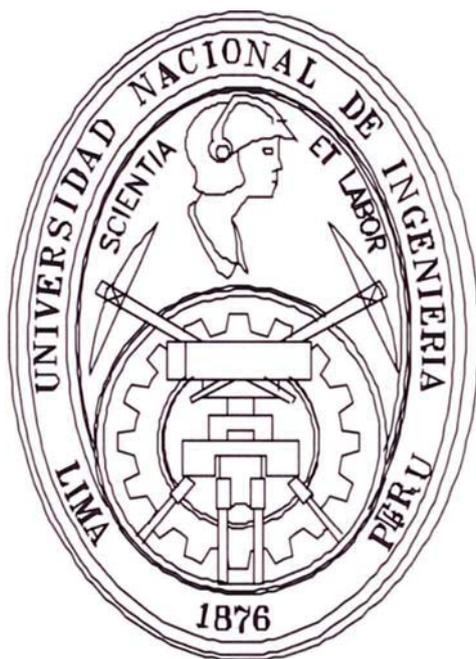


Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS



“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA METAL MECÁNICA
2008 - 2011”

INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

EDUARDO JULIAN VILLARROEL NUÑEZ

LIMA – PERÚ
2008

*“Dedico el presente trabajo a mi esposa
Luzmila y mis hijos Andrea y Leonardo”*

Eduardo Villarroel

*“Agradezco a Mis Padres por su apoyo
incondicional a lo largo de mi vida y
a Nuestro Señor Jesucristo
por guiar mi vida”*

Eduardo Villarroel

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCION	9
<u>CAPITULO I: ANTECEDENTES</u>	12
1.1 <u>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</u>	12
1.1.1 Análisis Interno	12
1.1.1.1 Fortalezas	12
1.1.1.2 Debilidades	12
1.1.2 Análisis del Entorno	13
1.1.2.1 Dimensión Internacional	13
1.1.2.2 Entorno Indirecto	14
1.1.2.3 Entorno Directo	18
1.2 <u>DIAGNÓSTICO FUNCIONAL</u>	24
1.2.1 Producto	24
1.2.2 Clientes	25
1.2.3 Proveedores	26
1.2.4 Proceso	26
1.2.4.1 Descripción del Proceso de Producción	26
1.2.4.2 Mantenimiento	29
1.2.4.3 Seguridad Industrial	29
1.2.5 Organigrama de la empresa	31

1.2.6 Descripción de las áreas funcionales	34
<u>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</u>	36
2.1 <u>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	36
2.1.1 Visión	38
2.1.2 Misión	39
2.2 <u>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</u>	40
2.2.1 Análisis Interno	40
2.2.1.2 Fortalezas	41
2.2.1.3 Debilidades	41
2.2.2 Análisis del Entorno	41
2.2.2.1 Dimensión Internacional	41
2.2.2.2 Entorno Indirecto	42
2.2.2.3 Entorno Directo	43
2.2.3 Técnicas de Soporte al Análisis	46
2.2.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	46
2.2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	48
2.2.3.3 Matriz FODA	49
2.2.3.4 Matriz PEYEA	51
2.2.3.5 Matriz MCPE	55
<u>CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</u>	59
3.1 <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	59
3.2 <u>METODOLOGIA DE SOLUCIÓN</u>	59
3.3 <u>ESTRATEGIAS ADOPTADAS</u>	60
3.3.1 Definiciones estratégicas	60
3.3.1.1 Visión	60
3.3.1.2 Misión	60
3.3.1.3 Valores	60
3.3.2 Análisis de las matrices	62
3.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	62

3.3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	64
3.3.2.3 Matriz FODA	65
3.3.3 Establecer estrategias alternativas	67
3.3.4 Elaboración de las matrices PEYEA y MCPE	68
3.3.4.1 Matriz de PEYEA	68
3.3.4.2 Matriz de MCPE	70
3.3.5 Formulación de estrategias	72
3.4 <u>PLAN DE ACCION</u>	73
<u>CAPITULO IV: EVALUACION DE RESULTADOS</u>	74
<u>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	75
5.1 <u>CONCLUSIONES</u>	75
5.2 <u>RECOMENDACIONES</u>	76
GLOSARIO DE TÉRMINOS	77
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

CADENA DE VALOR

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa en estudio es de tipo familiar, pertenece al sector metal mecánico y tiene 285 trabajadores. El nombre de la empresa en estudio es Llaves Peruanas SAC, dedicada a la fabricación de productos de latón, tiene dos unidades de negocios, la primera tiene como actividad la fabricación y comercialización de llaves para cerradura, la segunda fabrica y comercializa barras, tubos, perfiles, productos forjados y válvulas para GLP. El objetivo principal del presente informe es elaborar un plan estratégico que será implementado en los próximos tres años, de manera que permita seguir creciendo a la empresa. Actualmente, la unidad de negocios llaves comercializa sus productos en el mercado nacional y en el exterior, en ambos mercados sus clientes son industriales (fabricantes de cerraduras) y distribuidores. En el Perú tiene la mayor participación del mercado (95%), logro obtenido no solo por la calidad de sus productos sino por los servicios adicionales que ofrece, el resto de participación es cubierto por otros fabricantes e importadores. Por tanto, para incrementar su mercado tiene como alternativa consolidarse en el mercado exterior. El incremento en el precio del cobre y zinc, materia prima para obtener latón, afecta

a la empresa. El costo de la materia prima representa el 60 % del costo de producción, por lo que es necesario ver alternativas para atenuar este problema. El Perú está situado en el corazón de Sudamérica y es uno de los mayores productores de metales del mundo, ventaja para exportar sus productos debido a la menor distancia a recorrer, menor tiempo y flete; la empresa desarrolla su propia tecnología para fabricar llaves, las máquinas Klaus (fabricada por la empresa) son 15% más productivas que las máquinas italianas Gulliani, considerada una de las mejores en su línea, dada la situación actual con grandes oportunidades pero a la vez con riesgos potenciales, es que se hace necesario contar con un plan estratégico formal que plantee objetivos en base al diagnóstico situacional de la empresa, evaluando las fortalezas y debilidades de la misma y las oportunidades y amenazas del entorno. El plan estratégico será para la unidad de negocios llaves con la finalidad de incrementar su mercado. El plan propone una estrategia intensiva, es decir desarrollo y penetración de mercado, a través de la diferenciación y el recorte de gastos, además de alianzas estratégicas con los clientes. Adicionalmente se sugiere la implementación de un ERP que permita soportar el crecimiento esperado de los próximos 3 años. Finalmente, se recomienda implementar un sistema de control a través de un cuadro de mando integral para evaluar el avance hacia sus objetivos. También la implementación de un sistema de mejoramiento continuo que ayude a reducir costos.

INTRODUCCION

El trabajo consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la unidad de negocios llaves, a través del análisis de sector mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, utilizando las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA y MCPE, como consecuencia de ello se elaborará un plan estratégico que se implementará en los próximos tres años y que permita a la empresa seguir creciendo.

Para situarnos en el contexto, a continuación presentamos información sobre la empresa, inicia operaciones en 1985, dedicada desde entonces a la fabricación y comercialización productos de latón, uno de sus productos es la llave en blanco para cerraduras. El estudio se va a ocupar de la unidad de negocios llaves, que es el principal producto de la empresa y representa el 85% de su facturación. Este negocio de llaves tiene dos segmentos a quienes abastece: el mercado industrial, que es aquel que fabrica cerraduras y el mercado de reposición, que son los distribuidores que abastecen para el duplicado de llaves. La empresa es líder en el mercado local, convirtiéndose prácticamente en un monopolio atendiendo los dos segmentos de mercado. En el exterior es diferente, también atiende a los dos

segmentos el mercado, siendo su participación significativa en el segmento industrial, y con poca participación en el mercado de reposición.

En Abril del 2004 cierra sus operaciones Teil S.A., la única competencia de la empresa en estudio, la competencia en ese entonces tenía una participación aproximada del 30% del mercado nacional, durante su permanencia en el mercado la competencia fue muy dura, a tal punto que se entraron a una guerra de precios, en el que, el único beneficiado era el cliente, perjudicándolos económicamente.

La empresa ha sabido superar momentos muy difíciles, llegando a ser líder en el mercado local como resultado no solo de la calidad de sus productos sino por el servicio adicional que ofrece.

El capítulo 1, brinda información sobre los antecedentes de la empresa y detalla el diagnóstico estratégico y diagnóstico funcional.

El capítulo 2, presenta el marco teórico en el que se sustenta el informe y los desarrollos realizados.

El capítulo 3, detalla el proceso de toma de decisiones, dentro del mismo el planteamiento del problema, metodología de solución, estrategias adoptadas, determinación de objetivos estratégicos y formulación de estrategias.

El capítulo 4, presenta la evaluación de resultados.

El capítulo 5, se presenta las conclusiones y recomendaciones como resultado del estudio.

Como nada ganado es eterno se necesita mantener el mercado ganado, por lo que es necesario contar con un plan estratégico que plantee objetivos claros en base al diagnóstico de la empresa de tal forma que permita su crecimiento de manera

sostenida durante los próximos tres años, como ya se mencionó este plan estratégico se delimitará a la línea de negocios llaves que es principal negocio de la empresa.

El objetivo principal es elaborar un plan estratégico que se implementará en los próximos tres años y que permita a la empresa seguir creciendo.

Entre las limitaciones encontradas se menciona las siguientes: el no contar con expertos localmente en el tema descartó un plan prospectivo, la falta de información detallada sobre llaves específicamente, ya que se encuentra de manera agrupada con otros productos. El no contar localmente con otras empresas de este nivel para hacer comparaciones.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1.1 ANALISIS INTERNO

1.1.1.2 FORTALEZAS

- El Perú tiene una posición geográfica estratégica para exportar a toda la costa del pacífico, asimismo, somos productores de cobre y zinc.
- Tiene gran experiencia en la fundición de latón, la calidad del mismo es obtenida a través de la fundición de colada continua.
- Fuerte posición de marca nacional e internacional.
- Líderes en el mercado nacional y 23 años de experiencia en la exportación de llaves en Latinoamérica.
- Desarrolla su propia tecnología para fabricar llaves.

1.1.1.3 DEBILIDADES

- Falta de previsión en el manejo financiero, falta de experiencia en el equipo de finanzas.

- No cuenta con una estrategia de marketing clara, solo se realiza de manera operativa.
- El sistema de gestión de calidad se encuentra en implementación y puede no asegurar la calidad de los productos
- El negocio depende principalmente del latón.
- El gerente general y el gerente financiero no tienen la experiencia adecuada.
- Los gerentes no utilizan conceptos de administración estratégica y no utilizan sistema de información para tomar decisiones.
- Los trabajadores se encuentran desmotivados en la mayoría de las áreas.
- La organización no tiene establecido mecanismos de control y reconocimiento.
- No existe en la empresa un área de investigación y desarrollo.
- El contador general no es personal competente y no cuenta con la suficiente experiencia.
- El sistema de información actual no es suficiente para la necesidad actual.
- Poca capacidad de fundición para atender el crecimiento de los próximos años.

1.1.2 ANALISIS DEL ENTORNO

1.1.2.1 DIMENSION INTERNACIONAL

GLOBALIZACION

El alza del precio del cobre se explicaría por la demanda, un estudio difundido por el diario "Estrategia" de Chile señala que el ambicioso proyecto plan de obras públicas emprendido por China, de cara a los Juegos Olímpicos de 2008 y para impulsar el desarrollo de la región oeste del país, sería el principal factor que impulsaría el

precio hacia el alza; sólo en materia de urbanización, el gigante asiático deberá instalar miles de kilómetros de tendido eléctrico y cañerías, además de enormes trabajos de construcción, lo que demandará altas cantidades de cobre. Como podemos observar el cuadro Nro. 1, el precio del cobre y zinc se ha incrementado en cuatro veces en los últimos cuatro años, afectando directamente nuestros costos de producción.

EVOLUCION DEL PRECIO DEL COBRE Y ZINC

AÑO	COBRE U.S.\$/lb	ZINC U.S.\$/lb
2003	80.7	37.54
2004	129.99	47.53
2005	168.31	64.91
2006	304.91	148.56

Fuente: BCRP

Cuadro Nro 1

1.1.2.2 ENTORNO INDIRECTO

Se refiere a los principales factores y fuerzas que indirectamente afectan a las organizaciones. El entorno indirecto está conformado por un conjunto de variables de orden económico, político, social, legal, cultural, tecnológico, etc.

VARIABLES ECONOMICAS

Revisando las variables económicas del Perú, observamos que el PBI del año 2007 fue de 9%, manteniendo su crecimiento desde el año 2002 que fue de 5%, ver gráfico Nro. 1

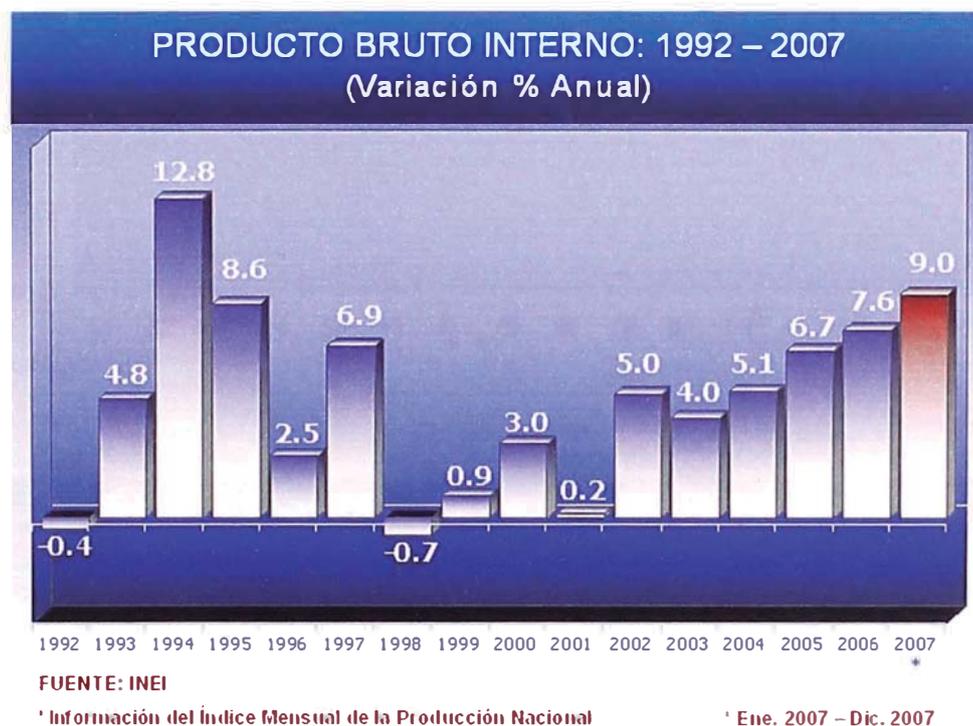


Gráfico Nro. 1

El PBI Percápita fue de 134.1 (1994 año base: 100), también se observa crecimiento desde el año 2002, ver gráfico Nro. 2.

Adicionalmente la inflación fue de 3.93%, la tercera mejor inflación a nivel de América Latina y el Caribe, ver gráfico Nro. 3.

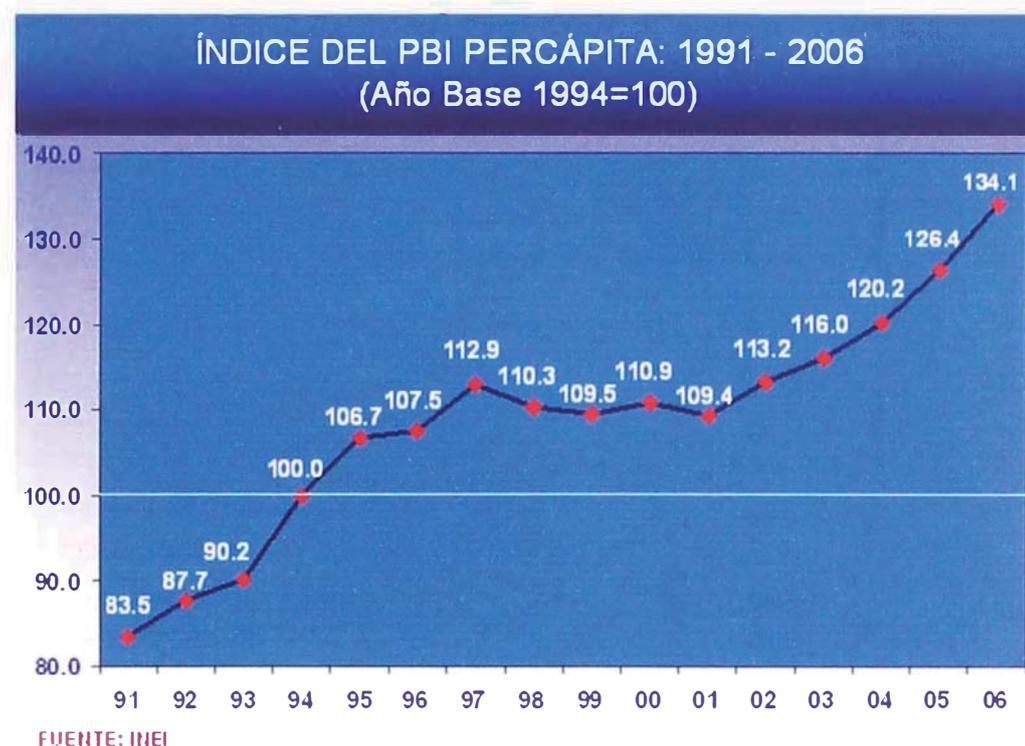


Gráfico Nro. 2

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: RANKING COMPARATIVO DE LA INFLACIÓN: 1990 - 1994 - 2007 (Variación % Anual)

PAÍS	1990	PAÍS	1994	PAÍS	2007
1. PANAMÁ	0.8	1. PANAMÁ	1.3	1. ECUADOR	3.32
2. BOLIVIA	18.0	2. ARGENTINA	3.9	2. MÉXICO	3.76
3. EL SALVADOR	19.3	3. MÉXICO	7.1	3. PERU	3.93
4. CHILE	27.3	4. BOLIVIA	8.5	4. BRASIL	4.46
5. COSTA RICA	27.3	5. CHILE	8.9	5. EL SALVADOR	4.90
6. MÉXICO	29.9	6. EL SALVADOR	8.9	6. COLOMBIA	5.69
7. COLOMBIA	32.4	7. GUATEMALA	11.6	7. PARAGUAY	6.00
8. HONDURAS	36.4	8. R.DOMINICANA	14.3	8. PANAMÁ	6.40
9. VENEZUELA	36.5	9. NICARAGUA	14.4	9. CHILE	7.82
10. PARAGUAY	44.1	10. PERU	15.4	10. ARGENTINA	8.47
11. ECUADOR	49.5	11. PARAGUAY	18.3	11. URUGUAY	8.50
12. GUATEMALA	59.6	12. COSTA RICA	19.9	12. GUATEMALA	8.75
13. R.DOMINICANA	79.9	13. COLOMBIA	22.6	13. R.DOMINICANA	8.90
14. URUGUAY	129.0	14. ECUADOR	25.4	14. HONDURAS	8.90
15. ARGENTINA	1343.9	15. HONDURAS	28.9	15. COSTA RICA	10.81
16. BRASIL	1584.6	16. URUGUAY	44.1	16. BOLIVIA	11.73
17. PERU	7649.6	17. VENEZUELA	70.8	17. NICARAGUA	16.88
18. NICARAGUA	13490.2	18. BRASIL	929.3	18. VENEZUELA	22.46

FUENTE: Oficinas de Estadística y Bancos Centrales - Latinoamérica

Gráfico Nro 3

Finalmente el sector manufactura creció en 10.96 % respecto al 2006, fue uno de los tres sectores que más creció el 2007, ver gráfico Nro. 4.

PRODUCCIÓN NACIONAL SEGÚN SECTORES: DICIEMBRE 2007 (Año Base 1994)			
SECTORES ECONÓMICOS	Ponderación 1/	Variación Porcentual 2007 / 06	
		DICIEMBRE	ENE - DIC
PRODUCCIÓN NACIONAL	100,0	9,93	8,99
Agropecuario	7,60	7,41	3,15
Pesca	0,72	-0,81	6,86
Minería e Hidrocarburos	4,67	12,37	2,14
Manufactura	15,98	6,53	10,62
Electricidad y Agua	1,90	7,62	8,39
Construcción	5,58	24,48	16,52
Comercio	14,57	8,60	10,54
Otros Servicios 2/	39,25	11,03	9,34
DI-Otros Imp. a los Prod.	9,74	5,59	8,25

1/ Corresponde a la estructura del PBI valorizado a precios básicos

2/ Incluye Servicios Gubernamentales, Transportes y Comunicaciones y Otros Servicios

FUENTE: IINEI, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción y SUIAT.

Gráfico Nro 4

Todas las variables mostradas nos indican que estamos en una situación económica favorable y debemos aprovechar, pero hay un factor que juega en contra de las exportaciones, este es el tipo de cambio, se puede afirmar que el tipo de cambio va ha continuar bajando principalmente por que todos los sectores están exportando cada vez mas, al existir más dólares en el mercado y la necesidad de soles para cubrir sus pagos internos es que la tendencia va ha continuar, en este tema de exportación el gobierno esta trabajando bastante, ya tenemos el TLC con EEUU, viene otros TLCs con países importantes, por lo que a nuestra economía va ha continuar mejorando.

VARIABLES TECNOLOGICAS

Actualmente la empresa esta en un proceso de certificación ISO 9000, las otras dos empresas con poca participación del mercado no tienen esta certificación.

Existe en estudio un plástico para reemplazar al latón en la fabricación de llaves, esta aun en laboratorio de darse su aplicación sería en los próximos diez años, su producción tiene que llegar a un precio menor al precio del latón por el momento el precio es bastante alto. Sería importante considerar en el próximo plan estratégico.

VARIABLES POLITICO - LEGALES

La empresa esta ubicada en una zona en la que la mitad es industrial y la otra es residencial, ello ha triado varios problemas legales, entre lo que mencionamos una denuncia por realizar ruidos molestos y emanación de productos tóxicos, al respecto la empresa realizó un estudio sobre el tema, contrato a una empresa acreditada ante Indecopi, los resultados del mismo arrojaron que los ruidos están con los dB para zonas industriales y que las emanaciones no son productos tóxicos y están dentro de los limites máximos permitidos. Si bien es cierto que no esta infringiendo norma alguna, es necesario que se estudie la posibilidad de trasladarse a una zona industrial.

1.1.2.3 ENTORNO DIRECTO

FUERZAS COMPETITIVAS

Debido al cierre de la competencia Teil SA que contaba con el 30% del mercado nacional, el sector se vuelve algo atractivo debido a la necesidad de cubrir ese vacío. Como consecuencia de ello empresas como Cerraduras Nacionales y Albaco

ingresan al mercado con una producción mínima y mala calidad, por lo que la rivalidad entre los competidores en esta industria es pobre, ver gráfico 5.

En el mercado nacional los clientes no tienen un gran poder de negociación por que solo tienen a un proveedor Llaves Peruanas que tiene todos los productos, lo contrario sucede con los fabricantes que recién ingresan al mercado, ver gráfico 5.

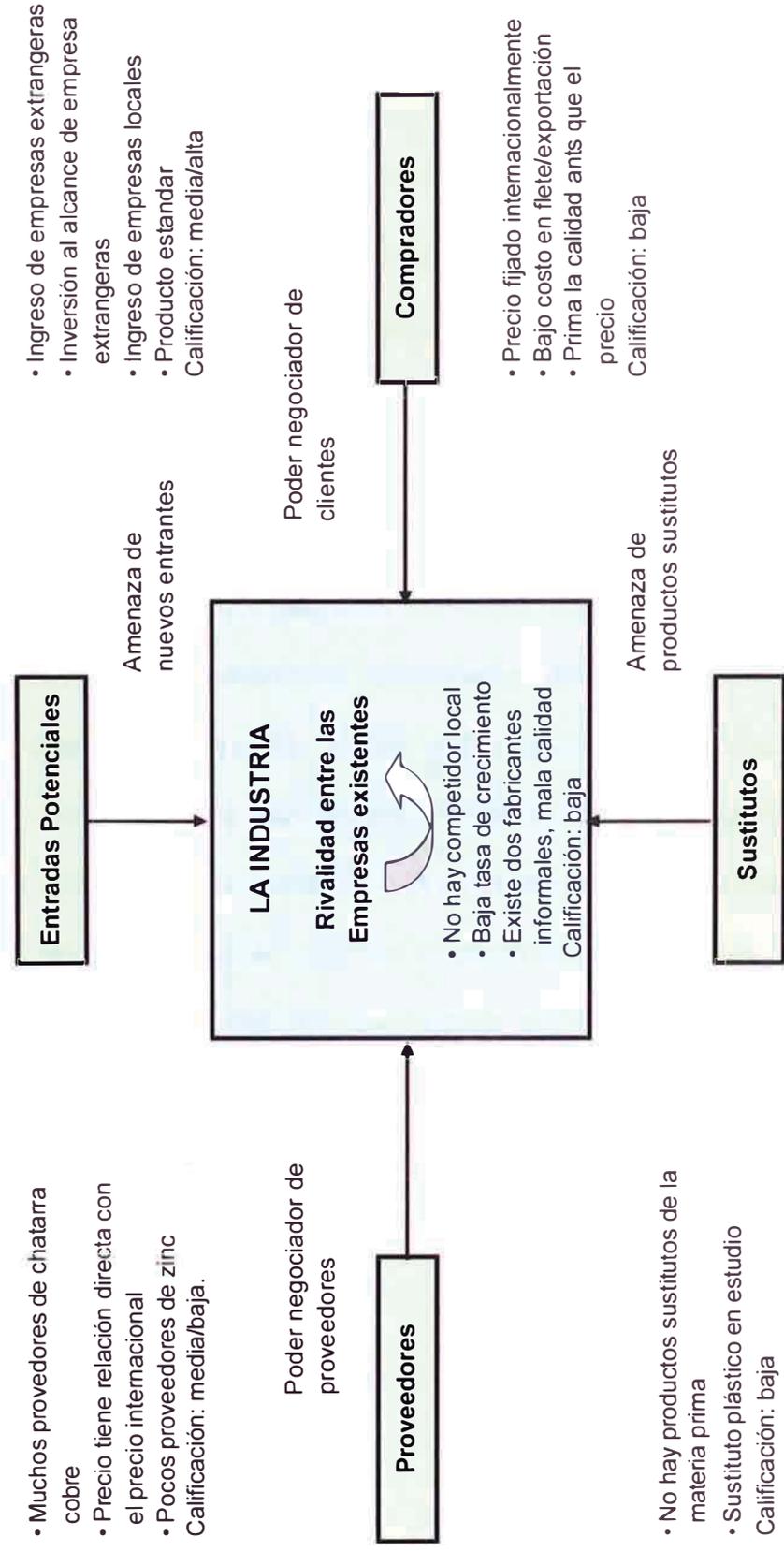
La tecnología en la industria de llaves se mantiene constante no hay grandes avances, la particularidad de esta empresa es que desarrolla su propia tecnología para fabricar llaves, con ello tiene una gran fortaleza para competir, ver gráfico.

Los proveedores de chatarra de cobre no son constantes, tienen un poder de negociación por que ofrecen su producto al mejor postor y a precios altos de cobre, Cuando el precio de cobre baja, no bajan sus precios lo mantienen indicando que es material de stock, si lo hacen lo realizan lentamente. Ello afecta a los costos de producción, por otro lado existen proveedores para el proceso de niquelado, estos no tienen poder de negociación, debido a que en el mercado hay varios proveedores que ofrecen estos insumos y hay competencia entre ellos, ver gráfico 5.

Como producto sustituto de las llaves existe las tarjetas electrónicas, pero por factor precio no logra desplazar a las llaves, ver gráfico 5.

Existen potenciales competidores extranjeros que ven al Perú, como un país para invertir, ya que tiene buenos indicadores macroeconómicos, estabilidad económica y política. De ingresar grandes transnacionales es probable que afecte fuertemente a la empresa, ver gráfico 5.

GRAFICO 5.- LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor lo empleamos como un criterio para identificar las capacidades de la empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse. Para explicar el análisis de la cadena de valor de la empresa, nos basamos en el análisis de M. Porter, que fue quien propuso este concepto de cadena de valor, quien distingue entre *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Las actividades primarias a las que se refiere M. Porter son aquellas relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente. Las actividades de apoyo están más relacionadas con la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo. El cadena de valor de la empresa: capacidades, se muestra en el gráfico 6 y la cadena de valor de la empresa: debilidades, se muestra en el gráfico 7.

CADENA DE VALOR: CAPACIDADES

GRÁFICO 6.- CADENA DE VALOR: CAPACIDADES

<p><u>LOGISTICA INTERNA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • BUENAS RELACIONES CON PROVEEDORES. • ABASTECIMIENTO ASEGURADO. 	<p><u>OPERACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • EXCELENTE CONOCIMIENTO DE LA FUNDICIÓN LATÓN AL PLOMO. • CUENTA CON UNA FUNDICIÓN DE COLADA CONTINUA. • DESARROLLAN SU PROPIA TECNOLOGIA PARA FABRICAR LLAVES 	<p><u>LOGISTICA EXTERNA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CANALES DE ENTREGA EFICIENTES. • EXCELENTE CONOCIMIENTO DE LOGISTICA EXTERNA. 	<p><u>VENTAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CONTACTOS EN LOS PAISES DONDE SE EXPORTA. • BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.
<p><u>GERENCIA GENERAL</u></p> <p>GERENCIA ACTUAL RECIBE DE SU ANTECESOR EL RECONOCIMIENTO DEL MEDIO LOCAL Y EXTRANJERO DEL SECTOR.</p>			
<p><u>FINANZAS</u></p> <p>BUENA RELACIÓN CON BANCOS, LINEAS DE CREDITO DISPONIBLES</p>			
<p><u>COMERCIAL</u></p> <p>AMPLIA EXPERIENCIA EN LA EXPORTACIÓN DE LLAVES PARA CERRADURA</p>			
<p><u>SISTEMAS</u></p> <p>ALMACEN COMUNICADO BRINDANDO INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL</p>			
<p><u>EQUIPOS</u></p> <p>TIENE UNA CAPACIDAD DE FABRICAR SIETE MILLONES DE LLAVES MES</p>			

CADENA DE VALOR: DEBILIDADES

GRÁFICO 7.- CADENA DE VALOR: DEBILIDADES

<u>LOGISTICA INTERNA</u>	<u>OPERACIONES</u>	<u>LOGISTICA EXTERNA</u>	<u>VENTAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • DIFICULTAD PARA TRASLADO DE MATERIA PRIMA 	<ul style="list-style-type: none"> • OPERADORES DESMOTIVADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • LAS FECHAS DE ENTREGA ESTAN SUPEDITADAS A LA DISPONIBILIDAD DE BARCOS 	<ul style="list-style-type: none"> • FIJAR PRECIO DE VENTA EN UNA MOMENTO DE OSCILACION DE PRECIOS DE METALES
<u>GERENCIA GENERAL</u>			
GERENCIA ACTUAL NO TIENE LA SUFICIENTE EXPERIENCIA, NO ESTA PREPARADO ACADEMICAMENTE			
<u>FINANZAS</u>			
NO TIENE LA SUFICIENTE EXPERIENCIA, NO ESTA PREPARADA ACADEMICAMENTE			
<u>COMERCIAL</u>			
NO CUENTA CON UN BUEN ÁREA DE MARKETING			
<u>SISTEMAS</u>			
LA INFORMACION CONTABLE NO SE TIENE A TIEMPO			
<u>EQUIPOS</u>			
LA FUNDICIÓN NO TENDRÍA CAPACIDAD PARA SOPORTAR EL CRECIMIENTO DE LOS PRÓXIMOS AÑOS			

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del mercado nacional debido a la estabilidad político-económica del país y al incremento en la construcción (Proyectos Mi Vivienda).
- Inicio de negocios en el mercado de reposición en Chile y Brasil.
- Implementar la certificación ISO 9000.
- Concretar alianzas estratégicas con los clientes.

AMENAZAS

- Fabricantes de llaves del exterior con gran fortaleza financiera están iniciando exportación a nuestro país.
- Pequeños fabricantes de llaves locales han iniciado operaciones.
- Cambios en las normas tributarias y laborales que impiden mayor competitividad en nuestra empresa.
- Posibles aumentos de las tasas de interés provocados por factores externos relacionados a problemas de la política de EE.UU.

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 PRODUCTO

Sus principales productos son:

- Llaves para cerradura metálicas
- Llaves para cerradura plástica
- Llaves para automóvil metálica
- Llaves para automóvil plástica
- Llave paleta, producto fabricado por el proceso de forja en caliente.
- Llaves especiales.

De estos productos el que más contribución unitaria deja, son las llaves para automóvil, pero solo representa en unidades el 5% de la venta total, sin embargo las llaves para cerradura son las que más se vende representando el 90% de la venta total en unidades, pero es la que menos contribución deja. Independientemente de la contribución, el mercado local es el más rentable que el mercado exterior.

1.2.2 CLIENTES

Exporta sus productos a América Latina y el Caribe, los clientes están divididos en dos segmentos, uno es el mercado industrial, que están conformados por los fabricantes de cerraduras y el otro segmento es el mercado de reposición, conformado por los distribuidores o mayoristas.

Entre los clientes industriales están: Manufacturas Tesa, Yale Security en México; Atlántico en Venezuela; Cerracol, Ideace, Industrias Vera, Powerseg en Colombia; Poli Cerraduras, Scanavini en Chile; Cesa en Ecuador; Kaba do Brasil en Brasil y Cantol en Perú.

En general, los clientes del exterior tienen un poder de negociación alto que les permite poner condiciones en cuanto a formas de pago, descuentos, fechas de entrega, etc. debido a que existe una competencia con las grandes trasnacionales. Lo contrario ocurre en el mercado nacional aquí los clientes no tienen poder de negociación, aceptan las condiciones de venta propuesta por la empresa.

1.2.3 PROVEEDORES

Uno de los principales son los proveedores de chatarra de latón, estos son poco regulares y tienen poder de negociación por que fijan el precio de la chatarra de latón en función al precio internacional del cobre y a la demanda del mercado, sobre todo por que hay exportación de chatarra de latón.

Se trata de mantener una relación de larga duración, pero en el camino se van a quien le ofrece mejor precio y/o mejores condiciones de pago, en ocasiones se ha producido desabastecimiento de la planta.

El segundo proveedor en importancia es Refinería Cajamarquilla, quien abastece de zinc, este proveedor también tiene poder de negociación, pero se mantiene una relación de larga duración, la constancia en pedidos y el cumplimiento en los pagos ha ubicado a la empresa como un cliente importante.

El impacto del costo de materia prima (cobre y zinc) es de 60% del costo de producción.

La empresa no tiene poder de negociación de precios con sus proveedores porque sus volúmenes de compra no son representativos, adicionalmente por la demanda actual de los metales.

1.2.4 PROCESOS

1.2.4.1 DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION

FUNDICION

Este proceso consiste en fundir cobre, zinc y plomo en proporciones adecuadas, por confidencialidad no se menciona la proporción. Cuenta con una colada continua

horizontal con capacidad para fundir 400 Kg/hora. Esta técnica sirve para producir flejes, varillas, tubos o perfiles de latones y bronces. La estructura del material colado es uniforme y de propiedades homogéneas. Este tipo de colada evita la formación de rechupes. Es posible fundir por colada continua durante largos periodos. El costo de este proceso es mejor que otros procedimientos alternativos y sobre todo es de mejor calidad. Existen dos tipos de colada continua horizontal y vertical.

Una breve descripción del proceso es el siguiente: el cobre, zinc y plomo se mezclan en los hornos de fusión a 1200 °C., ya fundido se toma una muestra para realizar el análisis, se realiza los ajustes necesarios, a continuación se traslada la masa fundida a un horno de mantenimiento, el metal líquido pasa por una coquilla de grafito, la extracción puede realizarse por medios electromecánicos. Las principales variables a controlar son las siguientes: la temperatura de fusión, la temperatura de la placa, la velocidad de circulación del agua de refrigeración, la amplitud y la velocidad de extracción y la carrera de retroceso.

LAMINADO

Antes de laminar hay que escalpar las placas, es decir, quitar la corteza superficial de la placa, luego recién laminar. Se entiende por laminación la operación mediante la cual un lingote de metal (placa o barra), es progresivamente alargado y reducido de sección, mediante la constricción ejercida por dos cilindros conjugados que giran en sentido inverso. Para continuar laminando es necesario liberar tensiones, este se realiza mediante un tratamiento térmico llamado recocido a 600 °C.

TROQUELADO

Este proceso consiste en cortar las laminas que salen del laminado, el corte es producido con una matriz llamada troquel que tiene la silueta de la llave a cortar, la fuerza que necesita la matriz para poder cortar la ejerce una troqueladora hidráulica.

PERFORADO

Este proceso solo se realiza si en el proceso anterior la silueta de llave sale sin hueco, esta proceso es similar a un proceso de troquelado tiene una matriz de corte (llamada matriz de perforado) que tiene el agujero y la fuerza para cortar la brinda una troqueladora hidráulica.

FRESADO

Este proceso consiste en realizar los canales de las llaves, este se realiza en maquinas fresadoras con fresas radiales que tienen el perfil de la llave, la tolerancia de la llave es muy importante, la tolerancia para el mercado industrial es de 0.03 mm y para el mercado de reposición es de 0.05 mm. Se utilizada un proyector de perfiles con aumento de 20 a 1, para controlar tal precisión.

ABRILLANTADO

Este proceso sirve para limpiar y abrillantar la superficie, el dejar pulida la superficie sirve para que el estampado y el niquelado sean brillantes. Se realiza en vibradoras de 300 litros por un tiempo de media hora.

NIQUELADO

Es un proceso electroquímico, ocurre una electrodeposición en la llave de una capa niquel de 0.02 mm por cara. Hay que controlar estrictamente los baños de niquelado, asimismo, evitar contaminaciones que perjudican la calidad del niquelado.

ESTAMPADO

Proceso como su nombre indica estampa el logo o marca de la llave en la cara de la misma, por ejemplo: Yale, Cantol, Travex, etc. también puede ser logos. Para ello se necesita fabricar los cuños de estampado, la fuerza que necesita estos cuños para estampar la dan las estampadoras hidráulicas.

EMPAQUE

Proceso que involucra una inspección previa con la finalidad de eliminar las llaves con defectos que podrían presentarse en los procesos de estampado y niquelado, luego, se embolsan los productos en empaques de 100 unidades o 50 unidades.

El Diagrama de Proceso para la fabricación de llaves se muestra en el gráfico Nro. 8, también, se muestra el diagrama de proceso para la fabricación de productos de la línea barras, pero el estudio solo abarca llaves.

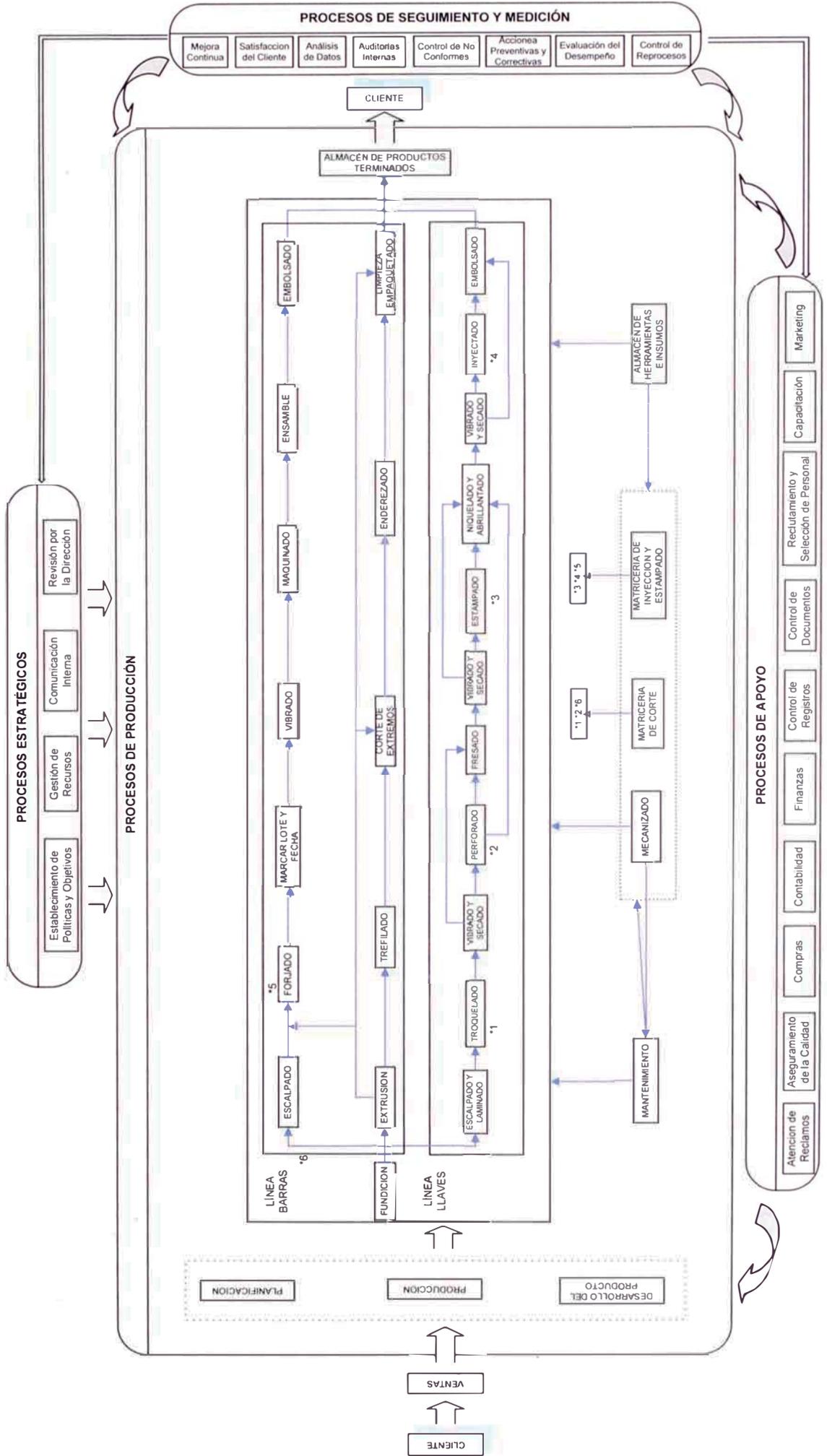
1.2.4.2 MANTENIMIENTO

El mantenimiento en la organización se lleva a cabo en un 80% de manera correctiva, principalmente por que no se cuenta con data registrada de las intervenciones a la maquinas.

1.2.4.3 SEGURIDAD INDUSTRIAL

La empresa se preocupa por que sus colaboradores cuenten con sus equipos de protección personal, no existe conciencia de parte de los trabajadores por utilizarlos. Existen constantes accidentes principalmente de cortes a la mano.

Gráfico Nro 8. DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO



1.2.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La estructura de la empresa cuenta con cuatro gerencias: gerencia general, gerencia de administración y finanzas, gerencia de producción y la gerencia comercial., ver gráfico Nro. 9.

La estructura de la gerencia de producción cuenta con un asistente de costos, dos coordinadores de producción llaves y barras, un coordinador de planeamiento, un coordinador de mantenimiento, un jefe de proyectos, un jefe de fundición y un jefe de almacén de productos terminados, ver gráfico Nro. 10.

Gráfico 9. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

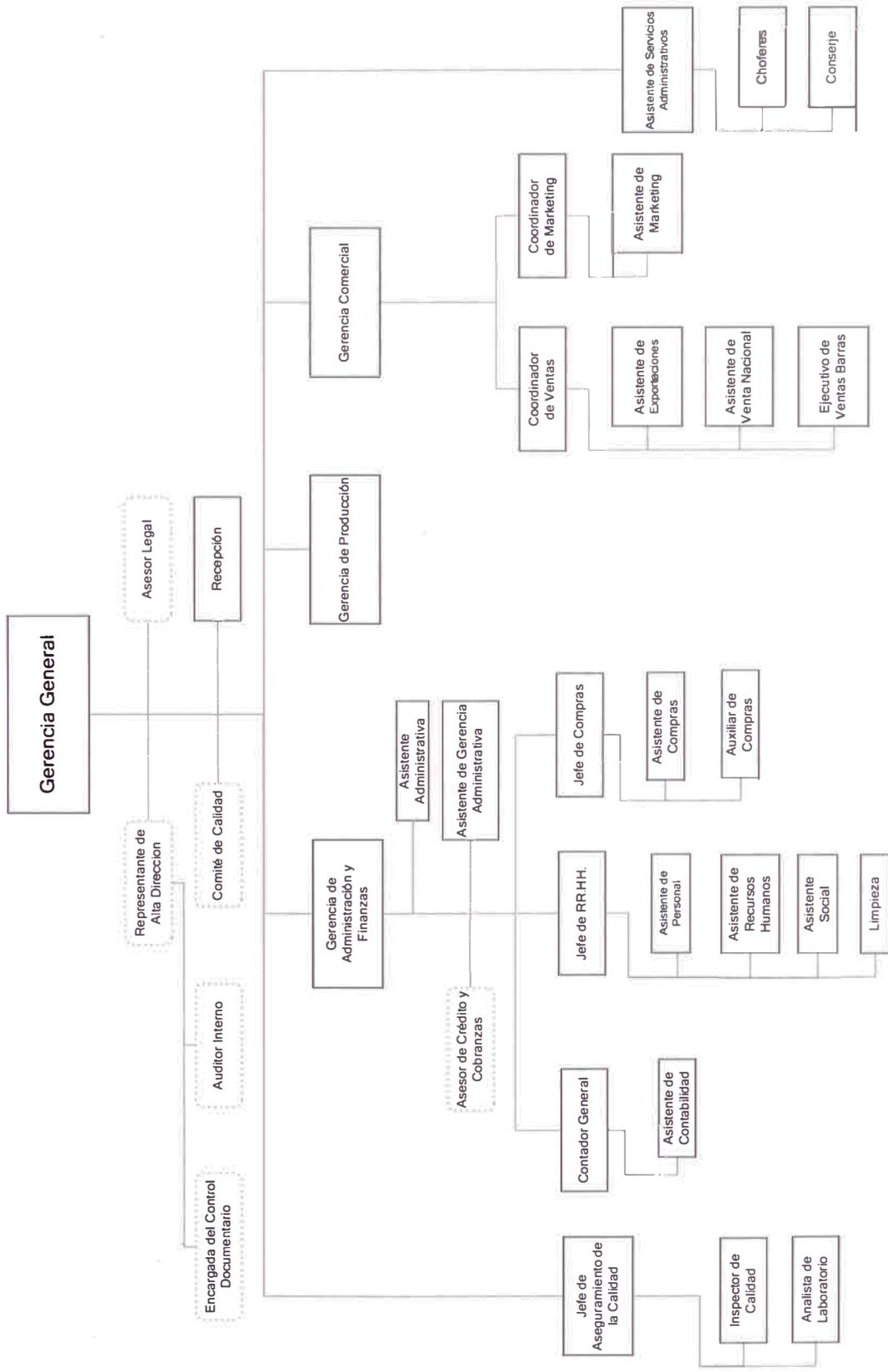
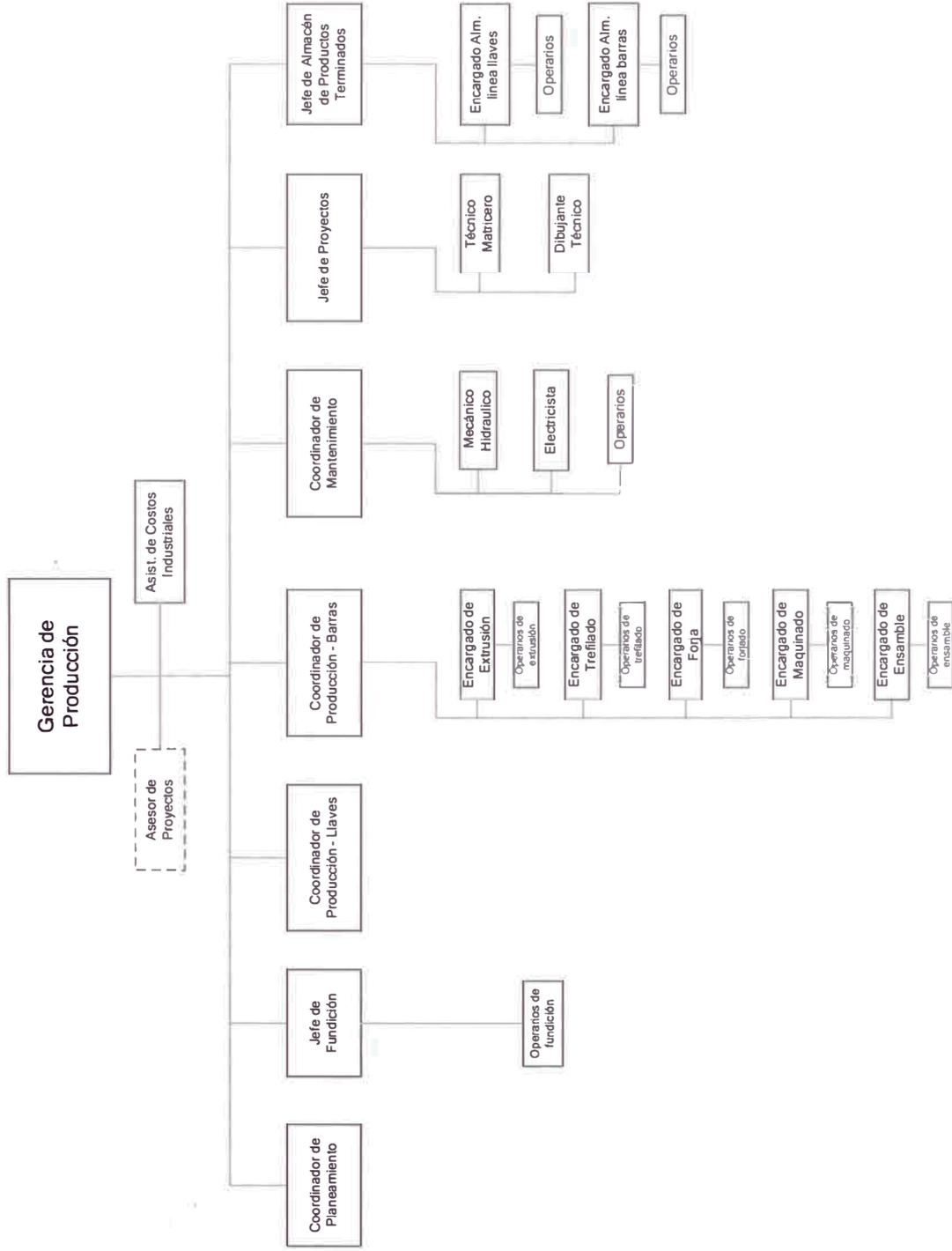


Gráfico 10. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN



1.2.6 DESCRIPCION DE A LAS AREAS FUNCIONALES

En los gráficos 9 y 10, se muestra la estructura de la empresa y de la gerencia de producción, a continuación se da una breve descripción de sus funciones:

GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Encargado del manejo financiero y administrativo de la empresa tiene entre otras funciones el manejo de las compras, la contabilidad y Recursos Humanos de la empresa.

GERENTE COMERCIAL

Encargado de las ventas, marketing y responsable del despacho de productos terminados, establece proyecciones mensuales de venta, información en la que se basa planeamiento de la producción para establecer los programas de producción.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Responsable de la producción desde la fundición hasta el producto terminado, del mejoramiento continuo de los procesos, del desarrollo de productos nuevos, de elaborar el plan anual de inversiones en proyectos de mejora, del plan anual de producción y el plan anual de materia prima.

JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Responsable de asegurar a calidad de los productos y de mantener actualizados los documentos del sistema de gestión de calidad.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Responsable de mantener un buen clima laboral, de seleccionar el recurso humano adecuado, de hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, de llevar a cabo la medición del clima laboral de manera anual.

JEFE DE FUNDICIÓN

Responsable de la colada continúa, de abastecer de materia prima a las dos líneas de negocios llaves y barras, de mantener en stock de matrices de grafito, de controlar los parámetros de fundición.

JEFE DE PROYECTOS

Responsable de ejecutar todos los proyectos de mejoramiento continuo, aprobados por la Gerencia de Producción y la Gerencia General.

JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

Responsable de la custodia de los productos, de los despachos a tiempo, de mantener un stock controlado, mantener la información en tiempo real de los stocks.

COORDINADOR DE PLANEAMIENTO

Responsable de la planificación de la producción de las dos líneas de acuerdo a las directivas emanadas por la gerencia de producción, emitir los planes a las diferentes áreas involucradas.

COORDINADOR DE PRODUCCION

Responsable de realizar las coordinaciones necesarias para cumplir con el plan de producción, de solicitar los recursos necesarios a la gerencia de producción para su cumplimiento.

COORDINADOR DE MANTENIMIENTO

Responsable del mantenimiento de las maquinarias y equipos dando especial importancia a los procesos que pueden afectar la continuidad de la producción, de mantener en stock los repuestos críticos, de probar las maquinas fabricadas por la empresa antes de entrar en operación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El planeamiento es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite a una organización, alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales. En un mundo turbulento, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivas, es que se genera todo un repensamiento en relación a la forma de planear; porque planear implica necesariamente "pensar" en el futuro, es decir, comprender el ambiente externo y como tal ambiente evolucionará. (L. Llanccce).

Muchas personas consideran aún que planeamiento estratégico es una secuencia ordenada de actividades para alcanzar un objetivo específico, y que debe ser realizado por una persona o por un grupo reducido de personas, obteniendo, de la forma de planear, así, escasos resultados debido a que se opera en ambientes con crecientes tasas de cambio. Frente a tal panorama, se perciben dos aspectos importantes: 1) el hecho de considerar a la organización como sistema cerrado o abierto; (2) el nivel de planeamiento que se desarrolla dentro de la empresa: operativo/táctico, estratégico y/o normativo (Ozbekhan, 1973).(L. Llanccce).

Planificación a largo plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el planeamiento estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico. Esto se logra elaborando escenarios, sobre los cuales se realizan simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles. El planeamiento estratégico involucra el dominio de temas como demanda, oferta, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos.

La fase más importante del planeamiento estratégico es llevar a cabo o ponerlo en práctica, para ello se necesita elaborar los planes de acción de cada gerencia. El objetivo es preparar a cada negocio para enfrentarse a diferentes escenarios con éxito, actuando proactivamente.

En resumen, el planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión del negocio y llevarlo al lugar donde quiere estar en el futuro. El planeamiento táctico da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado.

El planeamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

El planeamiento estratégico es importante porque:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación.

- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.

Se observa el planeamiento como la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles.

La planificación estratégica debe llevarse a cabo teniendo en cuenta cuatro aspectos básicos:

- Un enfoque en lo importante y crítico, ya que existen recursos limitados.
- Un hábito de identificación sistemática de las oportunidades y amenazas.
- Una actitud compartida más que un ejercicio intelectual individual.
- Un proceso estructurado y balanceado.

2.1.1 VISION

Según F. David, 2003, en la actualidad, muchas empresas elaboran la declaración de su visión de tal manera que responda la pregunta” ¿qué queremos llegar a ser? La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

La visión nos dice que es lo que la empresa quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa. La visión debe ser amplia, retadora, debe ser difundida y conocida por todos.

Para la definición de la visión se requiere saber como esta situación actual, de tal manera que nos permita proyectar la situación deseada, la visión muchas veces se establece como una declaración de principios, de ser así, los valores establecidos en la visión deben guiar las acciones de lo integrantes de la organización.

2.1.2 MISION

Según J. Pearce II y F. David, 1987 la misión es una expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.

El elaborar la misión lo primero es definir con claridad el negocio de la organización. Una empresa especializada es activa justamente en un área principal de actividad. Para responder la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, Dereck F. Abell sugiere que una compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones ¿A quién se satisface (cuáles grupos de clientes)?, ¿Qué se satisface (cuales necesidades del cliente)?, ¿cómo se satisfacen las necesidades del cliente (mediante que destrezas y habilidades distintivas)?.

Para definir la misión debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Considerar un horizonte de planeamiento definido. La misión es un objetivo amplio de largo alcance, por ello debe tener un enfoque duradero para que no quede desactualizada en dicho plazo.
- Debe ser retador pero realizable, la misión debe ser factible.
- Debe tener redacción clara, debido a que proporcionar dirección y pautas a todos los integrantes de la organización y en particular a los responsables de áreas quienes deben elegir entre cursos alternativos de acción.

El establecer la misión en la empresa es la parte más importante para el inicio del planeamiento estratégico. La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial.

La misión proporciona una guía para la toma de decisiones de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la organización.

2.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Para realizar un diagnostico estratégico en la actualidad se tiene de un buen número de matrices y metodologías para la detección de las relaciones entre las variables más importantes que afecta a la organización, de tal manera que permita elaborar un buen diagnostico.

2.2.1 ANALISIS INTERNO

El propósito del análisis interno es realizar un análisis de los recursos disponibles en la empresa y sus condiciones para contribuir a alcanzar la misión formulada. El

objeto es la identificación de las debilidades y fortalezas, en áreas tales como administración, finanzas, ventas, producción, investigación y gerencias.

2.2.1.2 FORTALEZAS

Una fortaleza se define como una característica o recurso con que cuenta una organización o área de ella, y puede ser utilizado para alcanzar su misión y para desempeñar mejor sus funciones.

2.2.1.3 DEBILIDADES

Una debilidad se define como una característica o carencia de algún recurso en una organización o área de ella. Esta dificultará el alcanzar su misión y, para cumplir con sus principales funciones.

2.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO

El propósito de analizar el entorno de la empresa es la identificación del escenario más probable, tomando en cuenta las variables externas que afectan en el accionar de la organización.

Una oportunidad se define como un factor externo a la empresa pero que es favorable a ella, porque facilita y/o ayuda a alcanzar la misión propuesta. Por el contrario una amenaza es un factor externo a la empresa que es desfavorable a ella, porque limita u obstaculiza el alcanzar la misión.

2.2.2.1 DIMENSION INTERNACIONAL

Uno de los cambios principales en el ámbito externo es la globalización de los negocios, que provoca efectos directos e indirectos en el entorno. Las empresas que operan sobre todo a nivel nacional enfrentan la competencia internacional y

dependen de proveedores de otros países. Por lo tanto, los administradores deben advertir que sus empresas cuentan con grupos de interés, tanto externos como internos, en otras naciones, E. Cabrera, 2005,

2.2.2.2 ENTORNO INDIRECTO

VARIABLES ECONOMICAS

Las condiciones y tendencias económicas generales son críticas para el éxito de una organización. Los salarios, los precios que cargan los proveedores y los competidores, y las políticas fiscales del gobierno afectan tanto a los costos de producción o servicios como a las condiciones de mercado bajo las cuales se venden. Cada una es una variable económica.

VARIABLES TECNOLOGICAS

Las variables tecnológicas incluyen avances tecnológicos, al igual que nuevos desarrollos de productos, procesos y materiales. El nivel tecnológico de una sociedad o una industria particular determinan en gran medida que productos y servicios se producirán, que equipo se utilizará y como se administrarán las operaciones.

VARIABLES POLITICO-LEGALES

¿Una entidad del gobierno, adoptará una posición rígida o flexible hacia la administración de una empresa con la que negocia? ¿Se aplicarán con rigidez o se ignorarán las leyes antimonopolio?. Estas preguntas entrañan variables políticas, y sus respuestas dependen en gran parte, de la naturaleza del proceso político y del entorno político actual.

2.2.2.3 ENTORNO DIRECTO

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Según M. Porter, 1980, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las organizaciones deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y

de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor 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 corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. **Amenaza de ingreso 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.

CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es el modelo más útil para analizar las ventajas competitivas de una empresa. Todas las empresas buscan lograr ventajas competitivas en su negocio, y hay muchos modos distintos de hacerlo. Las ventajas competitivas no se pueden comprender analizando a la empresa como un todo, ya que en general se

encuentran en el modo en que estas realizan sus actividades: comprar mejor, tener mejor logística o un marketing de mayor calidad, etcétera.

Para analizar las fuentes de ventajas competitivas de una empresa, un modelo útil es la cadena de valor, desarrollado por M. Porter, 1980.

El valor es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la empresa. La actividad de valor es cada actividad que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total. La cadena de valor es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.

Según Porter, las actividades de una empresa pueden ser: actividades primarias: logística interna, producción (operaciones), logística de salida, marketing y ventas, servicio. Las actividades de apoyo: abastecimiento, desarrollo de tecnología, recursos humanos, infraestructura.

Las actividades también pueden ser clasificadas en: directas que pueden ser fabricación, ventas, diseño. Indirectas: hacen posible las actividades directas: mantenimiento, etc. Calidad: aseguran la calidad de las anteriores.

Para emplear el modelo de cadena de valor, en cada actividad primaria se debe aislar sus actividades individuales: administración de marketing, promoción, publicidad, administración de la fuerza de ventas, operaciones de ventas, capacitación en ventas, etcétera, y analizar tanto el valor que agrega cada actividad, como nuevos modos de hacerla.

Los criterios para aislar cada actividad de la cadena de valor es: actividades con diferentes economías. Actividades que pueden usarse para la diferenciación. Actividades que representan costos importantes o crecientes.

Un análisis cuidadoso de la cadena de valor brinda la ocasión de volver a pensar el papel de las actividades tradicionales. Puede mejorarse el desempeño en las actividades directas, por ejemplo operaciones o servicio, introduciendo mejoras en las indirectas, por ejemplo en capacitación o infraestructura.

OPORTUNIDADES

Una oportunidad se define como un factor externo a la empresa pero que es favorable a ella porque facilita y/o ayuda a alcanzar la misión propuesta.

AMENAZAS

Por el contrario una amenaza es un factor externo a la empresa que es desfavorable a ella, porque limita u obstaculiza alcanzar la misión.

2.2.3 TECNICAS DE SOPORTE AL ANALISIS

2.2.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

PROCEDIMIENTO

1. Preparar una lista de entre diez y veinte fortalezas y debilidades previamente identificadas. Primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más objetivo y específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Tener en cuenta que: las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

2.2.3.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

PROCEDIMIENTO

1. Preparar una lista de entre diez y veinte oportunidades y amenazas previamente identificadas. Primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más objetivo y específico posible, usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no tienen o analizando el factor en grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Tener en cuenta que las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

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

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.2.3.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA o también llamada matriz AODF de amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas, se utiliza para desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. En general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

a) Las estrategias FO

Utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades. Cuando las organizaciones tienen debilidades importantes, buscará superarlas y convertirlas en fortalezas, también cuando una organización enfrenta amenazas importantes, deberá evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades. A veces se presentan oportunidades, pero la organización tiene debilidades que le impide explotar dichas oportunidades.

c) Las estrategias FA

Hacen uso de las fortalezas para evitar o atenuar las repercusiones de las amenazas. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA

Estas son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas. Una organización que enfrenta muchas amenazas y debilidades podría estar en una situación muy complicada, quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente. Ver cuadro Nro. 5.

La matriz AODF cuenta con nueve celdas, cuatro celdas son para factores clave llamados F, D, O, A, cuatro celdas para estrategias llamadas FO, DO, FA, DA y una celda que siempre se deja en blanco.

PROCEDIMIENTO

1. Realizar una lista de oportunidades de la empresa y transcribir en la celda O.
2. Realizar una lista de las amenazas de la empresa y transcribir en la celda A.
3. Realizar una lista de las fortalezas de la empresa y transcribir en la celda F.

4. Realizar una lista de las debilidades de la empresa y transcribir en la celda D.
5. Formular las estrategias FO resultantes de interactuar las fortalezas y las oportunidades, luego registrarlas en la celda FO.
6. Formular las estrategias DO resultantes de interactuar las debilidades y las oportunidades, luego registrarlas en la celda DO.
7. Formular las estrategias FA resultantes de interactuar las fortalezas y las amenazas, luego registrarlas en la celda FA.
8. Formular las estrategias DA resultantes de interactuar las debilidades y las amenazas, luego registrarlas en la celda DA.

El propósito de formulación consiste en generar estrategias alternativas que sean viables. No todas las estrategias desarrolladas en esta matriz, serán seleccionadas para su aplicación. Es conveniente anotar después de formular cada estrategia que factores se han analizado.

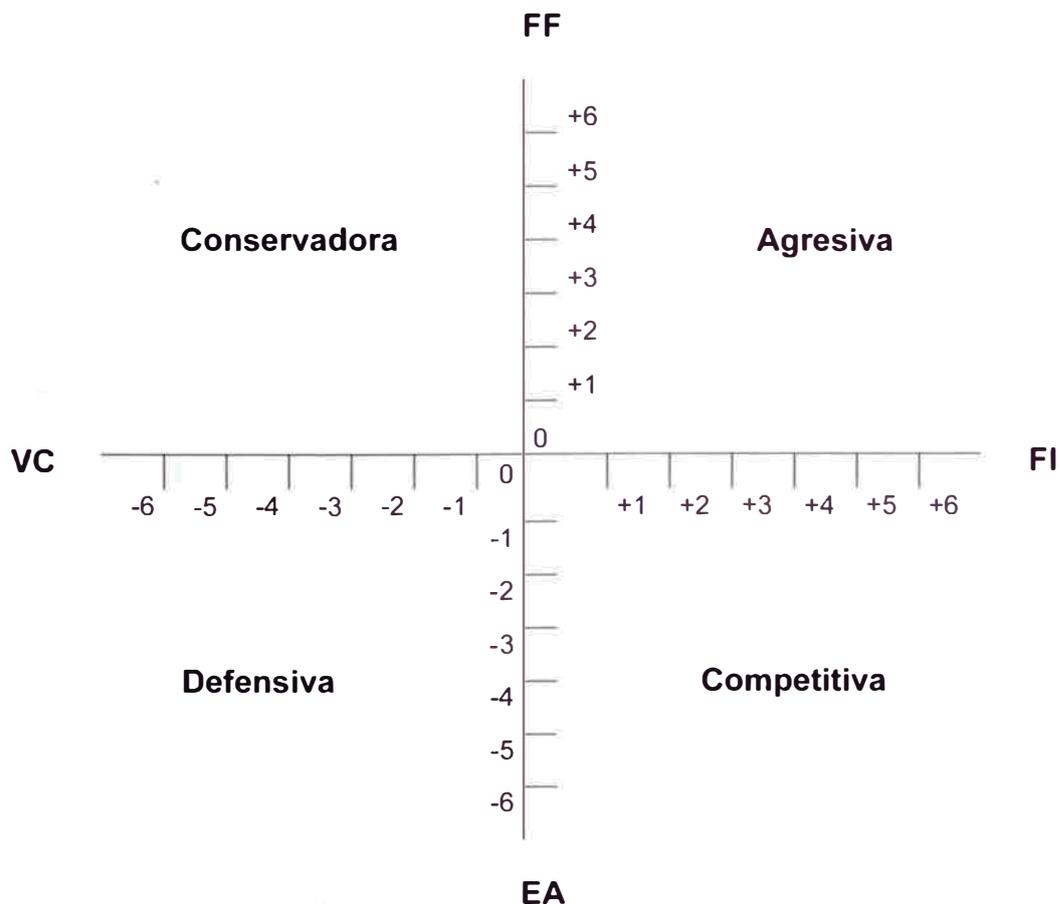
Una buena estrategia ofensiva sin una buena estrategia defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas.

2.2.3.4 MATRIZ PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante que indica si una estrategia que puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Es un marco de cuatro cuadrantes en el que los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas la estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes de la posición estratégica de la organización, ver gráfico Nro. 11.

GRÁFICO Nro. 11.- MODELO DE MATRIZ PEYEA



Depende del tipo de organización las variables de cada una de las dimensiones son diferentes.

PROCEDIMIENTO

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

El vector direccional que corresponde a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector direccional de la empresa puede caer en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fortalezas para: aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede estar en el cuadrante conservador de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y arriesgarse demasiado. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa debe concentrarse en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, si el vector direccional cae en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, indica que debe seguir estrategias competitivas, estas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

2.3.3.5 MATRIZ MCPE

Esta herramienta matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) sirve para evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas, para ello hace uso de la información obtenida en las etapas anteriores, ver cuadro Nro.2.

MATRIZ MCPE - FORMATO

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estr. 1	Estr. 2	Estr. 3
Factores externos				
Economía				
Políticos / legales / gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Cuadro Nro. 2

En la columna izquierda de una MCPE va los factores internos y externos y en la fila superior va las estrategias alternativas viables. Concretamente, la columna de la izquierda de la MCPE contiene información obtenida directamente de la matriz EFE y

la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI. La fila superior de la MCPE debe tener las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA y otros que se estime conveniente.

El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series, en la cuadro Nro. 2 se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

PROCEDIMIENTO

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Asignar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los

pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

3. Estudiar las matrices de la adecuación y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registrar estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
4. Determine las calificaciones del atractivo (CA), definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, preguntándose si afecta este factor la elección de la estrategia. Si la respuesta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave, para ello se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.
5. Calcular las calificaciones del atractivo total (TCA). Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada fila. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto

del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica, considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito.

6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias debemos implementar para que Llaves Peruanas SAC incremente su mercado de manera sostenida durante los próximos tres años?

3.2 METODOLOGIA DE SOLUCION

Para determinar la estrategia que implementará Llaves Peruanas SAC en los próximos 3 años, planteamos aplicar la siguiente metodología que sigue los siguientes pasos:

- Determinación de la visión.
- Determinación de la misión.
- Determinación de los valores.
- Determinación de las fortalezas y debilidades.
- Evaluación de los factores internos (EFI).
- Determinación de las oportunidades y amenazas.
- Evaluación de los factores externos (EFE).
- Evaluación de la matriz FODA.

- Establecer las estrategias alternativas.
- Evaluación de la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).
- Evaluación de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).
- Formulación de estrategias.
- Plan de acción.

3.3 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.3.1 DEFINICIONES ESTRATEGICAS

3.3.1.1 VISION

“Ser líder en América Latina y el Caribe en la venta de llaves en los próximos tres años, soportado en el trabajo de equipo con la creencia que personas de calidad hacen productos y servicios de calidad”.

3.3.1.2 MISION

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas y brindando un excelente servicio”.

3.3.1.3 VALORES

Trabajo en equipo: unir fortalezas y debilidades a través del conocimiento mutuo en busca de un objetivo común.

Compromiso: establecer una sólida alianza con la empresa, con la calidad y con nuestro crecimiento personal.

Integridad: guardar una firme relación entre lo que hacemos y lo que decimos.

Servicio al cliente: comprometido en procesar la información de nuestros clientes para superar sus expectativas y brindarles un excelente servicio.

3.3.2 ANALISIS DE LAS MATRICES

3.3.2.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

A continuación se desarrollará la matriz EFI, esta matriz nos indicará si la empresa tiene o no una posición interna fuerte, ver cuadro Nro. 3.

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIF.	PP
Fortalezas			
1.- El Perú cuenta con una posición geográfica estratégica para exportar en toda la costa del pacífico, asimismo, somos productores de cobre y zinc.	0.05	4	0.20
2.- Tiene una gran experiencia en la fundición de latón y calidad del mismo a través de su fundición de colada continua.	0.05	4	0.20
3.- Fuerte posición de marca nacional e internacional.	0.05	4	0.20
4.- Líderes en el mercado nacional y 23 años de experiencia en la exportación de llaves en Latinoamérica.	0.10	4	0.40
5.- Desarrolla su propia tecnología para fabricar llaves.	0.20	4	0.80
Debilidades			
1.- Falta de previsión en el manejo financiero, falta de experiencia en el equipo de finanzas.	0.05	1	0.05
2.- No cuenta con una estrategia de marketing clara, solo lo hacemos de manera operativa.	0.05	1	0.05
3.- El sistema de calidad se encuentra en implementación.	0.05	1	0.05
4.- El negocio depende de principalmente del latón.	0.05	2	0.10
5.- El gerente general y el gerente financiero no tienen la experiencia adecuada.	0.05	1	0.05
6.- Los trabajadores se encuentran desmotivados en la mayoría de las áreas.	0.05	2	0.10
7.- La organización no tiene establecidos mecanismos de control y reconocimiento.	0.05	2	0.10
8.- No existe en la empresa un área de investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05

9.- El contador general no es personal competente y no cuenta con la suficiente experiencia.	0.05	2	0.10
10.- El sistema de información actual no es suficiente para la necesidad actual.	0.05	2	0.10
11.- Poca capacidad de la fundición para atender el crecimiento de los próximos años.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.65

Cuadro Nro. 3

La matriz EFI arroja un total ponderado de 2.65, lo que indica que es una empresa que tiene una posición interna fuerte, la misma que puede utilizarse para lograr sus objetivos.

3.3.2.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

A continuación se desarrollará la matriz EFE, esta nos indicará si la empresa esta respondiendo bien o no, a las oportunidades y amenazas, ver cuadro Nro. 4.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIF.	PP
Oportunidades			
1.- Crecimiento del mercado nacional debido a la estabilidad político-económica del país y al incremento en la construcción (Proyectos Mi Vivienda).	0.05	3	0.15
2.- Inicio de negocios en el mercado de reposición en Chile y Brasil.	0.20	4	0.80
3.- Implementar la certificación ISO 9000.	0.20	4	0.80
4.- Concretar alianzas estratégicas con los clientes.	0.10	3	0.30
Amenazas			
1.- Fabricantes de llaves del exterior con gran fortaleza financiera están iniciando exportación a nuestro país.	0.20	1	0.20
2.- Pequeños fabricantes de llaves locales han iniciado operaciones.	0.10	1	0.10
3.- Cambios en las normas tributarias y laborales que impiden mayor competitividad en nuestra empresa.	0.05	1	0.05
4.- Posibles aumentos de las tasas de interés provocados por factores externos relacionados a problemas de la política de EE.UU.	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.60

Cuadro Nro 4

La matriz EFE arroja un total ponderado de 2.60, lo que indica que actualmente la organización está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

3.3.2.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA nos permitirá formular cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, ver cuadro Nro. 5.

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA		DEBILIDADES
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Perú cuenta con una posición geográfica estratégica para exportar en toda la costa del pacífico, asimismo, somos productores de cobre y zinc. 2. Tiene gran experiencia en la fundición de latón y calidad del mismo a través de su fundición de colada continua. 3. Fuerte posición de marca nacional e internacional. 4. Líderes en el mercado nacional, 23 años de experiencia en exportación de llaves. 5. Desarrolla su propia tecnología para fabricar llaves. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de previsión en el manejo financiero, falta de experiencia en el equipo de finanzas. 2. No cuenta con una estrategia de marketing clara. 3. El sistema de calidad se encuentra en implementación. 4. El negocio depende de principalmente del latón. 5. El gerente general y gerente financiero no tienen la experiencia adecuada. 6. Los gerentes no utilizan conceptos de administración estratégica. 7. Los trabajadores se encuentran desmotivados en la mayoría de las áreas. 8. La organización no tiene establecido mecanismos de control y reconocimiento. 9. No existe en la empresa un área de investigación y desarrollo. 10. El contador general no es personal competente y no cuenta con la suficiente experiencia. 11. El sistema de información actual no es suficiente para la necesidad actual. 12. Poca capacidad de la fundición para atender el crecimiento de los próximos años.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado nacional debido a la estabilidad político-económica del país y al incremento en la construcción (Proyectos Mi Vivienda). 2. Inicio de negocios en el mercado de reposición en Chile y Brasil. 3. Implementar la certificación ISO 9000. 4. Concretar alianzas estratégicas con los clientes. 5. Tratado de libre comercio con EEUU. 	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fabricantes de llaves del exterior con gran fortaleza financiera están iniciando exportación al Perú. 2. Pequeños fabricantes de llaves locales han iniciado operaciones. 3. Cambios en las normas tributarias y laborales que impiden mayor competitividad en nuestra empresa. 4. Posibles aumentos de las tasas de interés provocados por factores externos relacionados a problemas de la política de EE.UU. 	ESTRATEGIAS DA
ESTRATEGIAS FO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y penetración de mercado en Chile y Brasil (O2,O3,F3,F4). - Establecer alianzas estratégicas con los clientes (O1,O4,F3). - Desarrollo y penetración de mercado en EEUU (O3,O5,F3,F4). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el manejo financiero de la empresa (O1,O2,O5,D1). - Lograr la certificación ISO 9000 (O2,O3,O5,D3). - Ampliar la capacidad de fundición (O2,O5,D12) - Implementar un sistema ERP (O2,O5,D11)
ESTRATEGIAS FA	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar a los clientes (A1,A2,F3,F4). - Desarrollar tecnologías para fabricar llaves, cada vez con mejor productividad (A1,A2,F5). 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un mecanismo de control y reconocimiento (A1,A2,D8). - Mejorar la motivación del personal (A1,A2,D7). - Capacitar al personal (A1,A2,D6).

3.3.3 ESTABLECER LAS ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS

De acuerdo a los resultados de las matrices desarrolladas, se establece las siguientes estrategias alternativas para la empresa.

Estrategias F-O

- Desarrollo y penetración de mercado en Chile y Brasil (O2,O3,F3,F4).
- Establecer alianzas estratégicas con los clientes (O1,O4,F3).
- Desarrollo y penetración de mercado en EEUU (O3,O5,F3,F4).

Estrategias F-A

- Fidelizar a los clientes (A1,A2,F3,F4).
- Desarrollar tecnologías para fabricar llaves, cada vez con mejor productividad (A1,A2,F5).

Estrategias D-O

- Mejorar el manejo financiero de la empresa (O1,O2,O5,D1).
- Lograr la certificación ISO 9000 (O2,O3,O5,D3).
- Ampliar la capacidad de fundición (O2,O5,D12)
- Implementar un sistema ERP (O2,O5,D11)

Estrategias D-A

- Establecer un mecanismo de control y reconocimiento (A1,A2,D8).
- Mejorar la motivación del personal (A1,A2,D7).
- Capacitar al personal (A1,A2,D6).

3.3.4 ELABORACIONE DE LAS MATRICES PEYEA Y MCPE

3.3.4.1 MATRIZ PEYEA

La matriz PEYEA nos va ha indicar que tipo de estrategia es la mas adecuada para la empresa en estudio, primero se presenta las variables a considerarse en la matriz en mención, ver cuadro Nro. 6.

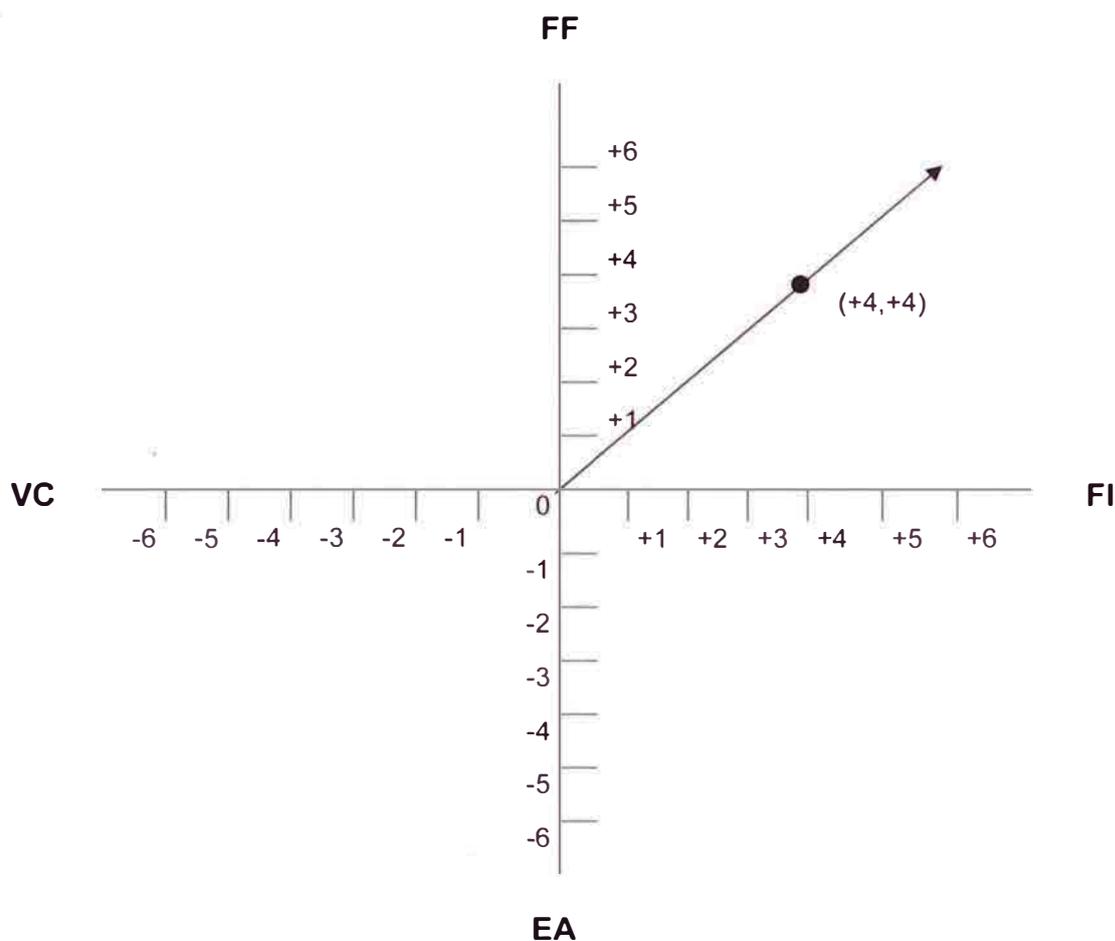
VARIABLES PARA MATRIZ PEYEA.

	Calificaciones
Fuerza financiera	
Rendimiento sobre la inversión	6.0
Liquidez	4.0
Capital de trabajo	6.0
Flujo de efectivo	4.0
	20.0
Fuerza de la industria	
Potencial del crecimiento	6.0
Estabilidad financiera	5.0
Conocimientos tecnológicos	4.0
	15.0
Estabilidad del ambiente	
Tasa de inflación	-1.0
Barreras para entrar en el mercado	-1.0
Elasticidad de la demanda	-1.0
	-3.0
Ventaja competitiva	
Participación en el mercado	-1.0
Calidad del producto	-1.0
Lealtad de los clientes	-1.0
Conocimiento tecnológicos	-1.0
	-4.0
<u>Conclusión:</u>	
El promedio para EA es $- 3.0/3 = - 1.00$	El promedio para FI es $+ 15.0/3 = 5.00$
El promedio para VC es $- 4.0/4 = - 1.00$	El promedio para FF es $+ 20.0/4 = 5.00$
El vector direccional coordina:	eje x: $-1.00 + (+ 5.00) = + 4.00$
	Eje y: $-1.00 + (+ 5.00) = - 4.00$

Cuadro Nro. 6

Luego de determinar las coordenadas del vector direccional, se grafica en la matriz PEYEA, ver gráfico nro. 12.

GRÁFICO Nro. 12.- MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA



El vector direccional de la empresa ha caído en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, por lo que la empresa debe seguir estrategias de tipo agresivo. La organización está en magnífica posición y debe usar sus fortalezas para: aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas. Estas estrategias pueden ser: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos

del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables.

3.3.3.1 MATRIZ MCPE

Esta matriz cuantitativa de la planificación estratégica llamada MCPE, se utilizará para evaluar las estrategias alternativas de manera objetiva, para ello hace uso de la información obtenida en las etapas anteriores, ver cuadro Nro.7

MATRIZ MCPE

Factores críticos para el éxito		Estrategias alternativas			
		Desarrollo y penetración de mercado en Chile y Brasil		Desarrollo y penetración de mercado en EEUU	
Oportunidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA
1. Crecimiento del mercado nacional debido a la estabilidad político-económica del Perú y al incremento de la construcción (Proy. Mi Vivienda)	0.05	-	-	-	-
2. Negocios con Chile y Brasil, mercado de reposición	0.20	4	0.80	1	0.20
3. Implementar la certificación ISO 9000	0.20	4	0.80	4	0.80
4. Concretar alianzas estratégicas con los clientes	0.10	3	0.30	3	0.30
5. Tratado de libre comercio EEUU	0.05	1	0.05	4	0.20
Amenazas					
1. Fabricantes de llaves del exterior están iniciando exportación al Perú	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Fabricantes de llaves locales inician operaciones	0.10	3	0.30	3	0.30
3. Cambios en las normas tributarias y laborales que impiden mayor competitividad en nuestra empresa	0.05	1	0.05	1	0.05
4. Posibles aumentos de las tasas de interés provocados por factores externos relacionados a problemas de la política de EEUU	0.10	4	0.40	2	0.20
5. Valor bajo del dólar	0.05	1	0.05	1	0.05
Fuerzas					
1. El Perú esta en una posición geográfica estratégica para exportar a la costa del pacifico, asimismo, somos productores de cobre y zinc	0.05	4	0.20	3	0.15
2. Tiene gran experiencia en la fundición de latón y calidad del mismo a través de su fundición de colada continua	0.10	4	0.20	4	0.20
3. Fuerte posición de marca nacional e internacional	0.10	4	0.40	4	0.40
4. Líderes en el mercado nacional y 23 años de experiencia en la exportación de llaves	0.15	4	0.60	3	0.45
5. Desarrolla su propia tecnología para fabricar llaves	0.20	3	0.60	3	0.60
Debilidades					
1. No cuenta con una estrategia de marketing clara	0.10	1	0.10	1	0.10
2. El negocio depende de principalmente del latón (cobre y zinc)	0.05	1	0.05	1	0.05
3. La organización no tiene establecido mecanismos de control y reconocimiento	0.05	1	0.05	1	0.05
4. El sistema de información actual no es suficiente para la necesidad actual	0.10	1	0.10	1	0.10
5. Poca capacidad de la fundición para atender el crecimiento de los próximos años	0.10	1	0.10	1	0.10
Total			5.45		4.60

Cuadro Nro. 7

La empresa está considerando dos estrategias alternativas: desarrollo y penetración de mercado en Chile y Brasil y desarrollo y penetración de mercado en EEUU.

La suma de los atractivos del cuadro Nro. 7 es 5.45, lo que indica que el desarrollo y penetración de mercado en Chile y Brasil resulta una estrategia más atractiva, en comparación con el desarrollo y penetración de mercado en EEUU.

3.3.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Finalmente se establece las estrategias a seguir, estas son las siguientes:

- Desarrollo y penetración de mercado en Chile y Brasil.
- Mejorar el manejo financiero de la empresa.
- Lograr la certificación ISO 9000.
- Ampliar la capacidad de fundición.
- Implementar un sistema ERP.

La empresa buscara un crecimiento sistemático a razón de 10% anual, desarrollando y penetrando los mercados de Chile y Brasil.

Para ello debe mejorar la gestión de su manejo financiero, debe ampliar su capacidad de producción para poder responder al crecimiento propuesto, debe implementar un sistema ERP para mejorar el sistema de información actual y finalmente debe lograr la certificación ISO 9000 para tener una carta de presentación en estos países.

3.4 PLAN DE ACCIÓN

Objetivo estratégico: DESARROLLO Y PENETRACIÓN DE MERCADO

Iniciativa estratégica:

- | | | |
|---|-------------|-------|
| 1. Exportación de llaves de reposición (Brasil y Chile) | US\$ 10,000 | Julio |
|---|-------------|-------|

Objetivo: PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA:

Iniciativas estratégicas:

- | | | |
|---|--------------|---------------|
| 1. Asesoría para mejorar el sistema financiero | US\$ 7,000 | Julio/Agosto |
| 2. Implementar un nuevo sistema informático ERP | US\$ 85,000 | Julio/Octubre |
| 3. Ampliación de la capacidad de fundición | US\$ 150,000 | Julio/Enero |

Objetivo: CONTROL DE CALIDAD

Iniciativa estratégica:

- | | | |
|--|------------|-------|
| 1. Certificar el Sistema de Gestión de Calidad | US\$ 7,000 | Julio |
|--|------------|-------|

El total de inversión para poner en marcha el plan estratégico asciende a: 259,000 dólares americanos, se puede financiar con el banco a través de un préstamo a mediano plazo.

Es importante cumplir con los plazos establecidos, ya que se trabajará con nuevos mercados, en estos casos el incumplimiento es fatal.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

De toda la información procesada podemos entender que el sector llaves presenta algunas características particulares como: existencia de nuevos competidores (dos recientemente), costos de producción cada vez más altos básicamente por la subida del precio de los metales, empresas preocupadas por mejorar sus procesos para ser competitivas, falta de diferenciación, clientes con poder de negociación (solo los del exterior), falta de competitividad frente a empresas con economías de escala, últimamente han ingresado sus productos al Perú en poca cantidad y a bajo precio.

Por lo expuesto, se considera que la unidad de negocios llaves puede llegar a ser muy rentable, además de aprovechar al máximo las capacidades, para tal efecto se propone una estrategia de desarrollo y penetración de mercado, a través de la diferenciación y recorte de gastos, y se debe diferenciar por la calidad, el servicio y el plazo de entrega.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1.- La empresa debe establecer la visión: "Ser líder en América Latina y el Caribe en la venta de llaves en los próximos tres años, soportado en el trabajo de equipo con la creencia que personas de calidad hacen productos y servicios de calidad".
- 5.1.2.- La empresa debe seguir una estrategia intensiva, es decir, desarrollo y penetración de mercado, a través de la diferenciación y el recorte de gastos, además de alianzas estratégicas con los clientes.
- 5.1.2.- Implementar una accesoria en contabilidad y finanzas, para mejorar la gestión financiera e implementar un sistema ERP.
- 5.1.3.- Lograr certificar el actual sistema de gestión de calidad.
- 5.1.4.- Ampliar la capacidad de la fundición para soportar el crecimiento planteado para los próximos tres años.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1.- La empresa debe orientarse progresivamente solo al mercado de reposición, en este la empresa es competitiva ya que realiza gran variedad de modelos en menor tiempo, e ir dejando el mercado industrial, aquí compite con grandes transnacionales que trabajan a gran escala.
- 5.2.2.- Implementar un sistema de control a través de un cuadro de mando integral para evaluar el avance hacia sus objetivos.
- 5.2.3.- Implementar un sistema de mejoramiento continuo que ayude a reducir los costos.
- 5.2.4.- Reemplazar al Gerente General y al Gerente Financiero.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AODF:	Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
EFE:	Matriz de evaluación de factores externos.
EFI:	Matriz de evaluación de factores internos.
FODA:	Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
MCPE:	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.
PBI:	Producto bruto interno.
PEYEA:	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción.

BIBLIOGRAFIA

1. DAVID, FRED R.
"Conceptos de Administración Estratégica"
Editorial: Pearson Education, 9na. Edición, 2003, Edo. México - México.
2. PORTER, MICHAEL E.
"Ser Competitivo"
Editorial: Deusto, edición original, 1999, Bilbao - España.
3. PORTER, MICHAEL E.
"La Ventaja Competitiva de las Naciones".
Editorial: Javier Vergara, edición original, 1991, Buenos Aires - Argentina.
4. PORTER, MICHAEL E.
"Estrategia Competitiva"
Editorial: CECSA, trigésima tercera reimpresión, México D.F. - México.
5. ESAN – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS
"Separatas del Curso Administración y Organización"
Editorial: Esan, 2003, Lima – Perú.

6. ESAN – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS
“Separatas del Curso Análisis Estratégica Empresarial”
Editorial: Esan, 2004, Lima - Perú.
7. ESAN – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS
“Separatas del Curso Gerencia por Indicadores y Control de Gestión”
Editorial: Esan, 2004, Lima - Perú.
8. VILLANUEVA, MANUEL J.
“El Planeamiento Estratégico”
Revista: Empresa Privada, Julio, 2002, Lima - Perú.
9. ISI EMERGING MARKETS
“Reporte Ejecutivo”
Revista: Reporte Estadístico, Enero, 2008, Lima, Perú.
10. MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DEL PERÚ
“Estadísticas”
Pag web, Enero, 2008, Lima - Perú.
11. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL PERÚ
“Estadísticas”
Pag web, Enero, 2008, Lima - Perú.

ANEXOS

ANEXO Nro 1: Índice de gráficos

ANEXO Nro 2: Índice de cuadros

ANEXO Nro 1: INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro 1, PBI	15
Gráfico Nro 2, PBI per cápita	16
Gráfico Nro 3, inflación	16
Gráfico Nro 4, producción nacional según sectores	17
Gráfico Nro 5, las cinco fuerzas de Porter	20
Gráfico Nro 6, cadena de valor: capacidades	22
Gráfico Nro 7, cadena de valor: debilidades	23
Gráfico Nro 8, diagrama de operaciones de procesos	30
Gráfico Nro 9, organigrama de la empresa	32
Gráfico Nro 10, organigrama de la gerencia de la producción	33
Gráfico Nro 11, modelo de la matriz PEYEA	52
Gráfico Nro 12, matriz PEYEA de la empresa	69

ANEXO Nro 2: INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro 1, Evolución del precio del cobre y zinc	14
Cuadro Nro 2, Matriz MCPE – formato	55
Cuadro Nro 3, Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	62
Cuadro Nro 4, Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	64
Cuadro Nro 5, Matriz FODA	66
Cuadro Nro 6, Variables para la matriz PEYEA	68
Cuadro Nro 7, Matriz MCPE	71