

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y
SISTEMAS**



**“DISEÑO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA UNA EMPRESA TEXTIL LINEA
DORMITORIO”**

Informe de Suficiencia para optar el título
profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

WALTER SEGUNDO DÍAZ ACOSTA

Lima-Perú

2006

Para mis padres: Segundo y Bertha, quienes encendieron la luz del camino.

Para mis hijos: Angello y Piero, quienes me impulsan a caminar.

Para mi esposa: Flor, quien camina junto a mí.

Para mis hermanos: Freddy, Gustavo, José, Percy y Janet, quienes me ayudan a trazar la hoja de ruta.

A ustedes les dedico mi esfuerzo y mi vida.

Agradezco a los catedráticos de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas por su formación académica para mi formación profesional, en especial al Ingeniero Daniel Morillo y al Ingeniero Luis Baba Nakao por su contribución con material y sugerencias valiosas para este informe.

Espero que las personas que lean este trabajo compartan mi entusiasmo, les invito a que participen de sugerencias, conceptos, comentarios enviándolos al siguiente correo electrónico: waltersegundodiaz@yahoo.es

| | |
|--|-----------|
| 1.2.5. Organización de la Empresa | 53 |
| 1.2.5.1. Junta General de Socios | 53 |
| 1.2.5.2. Gerencia General | 53 |
| 1.2.5.3. Gerencia de Finanzas | 54 |
| 1.2.5.4. Gerencia de Logística | 54 |
| 1.2.5.5. Gerencia de Ventas | 54 |
| 1.2.5.6. Gerencia de Producción | 55 |
| 1.2.5.7. Personal Operativo | 55 |
| II. MARCO TEÓRICO | 56 |
| 2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 56 |
| 2.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN | 56 |
| 2.3. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN | 56 |
| 2.4. MAPA ESTRATÉGICO | 58 |
| III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES | 59 |
| 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 59 |
| 3.2 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN | 60 |
| 3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN | 60 |
| 3.3.1 Definición de la Misión y la Visión | 63 |
| 3.3.1.1. Declaración de la Visión | 63 |
| 3.3.1.2. Declaración de la Misión | 64 |
| 3.3.2 Análisis del Ambientes Interno y Externo | 64 |
| 3.3.3 Establecer Estrategias | 69 |
| 3.3.4 Objetivos a largo plazo | 77 |
| 3.4 ESTRATEGIAS ADOPTADAS | 83 |

| | | |
|---------------------|---|------------|
| 3.5 | TOMA DE DECISIONES | 84 |
| IV. | EVALUACIÓN DE RESULTADOS | 88 |
| 4.1. | ORGANIGRAMA PROPUESTO | 88 |
| 4.2. | ESTRATEGIA A UTILIZAR EN UNITEX S.R.L. | 88 |
| V. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 101 |
| 5.1. | CONCLUSIONES | 101 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES | 102 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 104 |
| ANEXOS | | |
| A.1. | LA COMUNIDAD ANDINA | 106 |
| A.2. | SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD COMERCIAL S.R.L. | 110 |
| A.3. | SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD COMERCIAL S.R.L. ORGANIZACIÓN. | 111 |

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- ❖ EMPRESA TEXTIL, LÍNEA DORMITORIO.
- ❖ PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.
- ❖ VISIÓN.
- ❖ MISIÓN.
- ❖ F.O.D.A.
- ❖ CADENA DE VALOR.
- ❖ LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.
- ❖ MAPA ESTRATÉGICO.

RESÚMEN EJECUTIVO

La elaboración del presente informe de suficiencia nos conducirá a analizar la situación actual de la empresa: UNITEX S.R.L. del sector textil, línea dormitorio que se ubica actualmente en el 2º lugar de ventas.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- Dificultades en atender pedidos de gran envergadura.
- Dificultades en entregar a tiempo los pedidos.
- Dificultades para hacer un seguimiento a los pedidos.
- Centralización de funciones y tareas departe de la Gerencia General.
- Duplicidad de funciones.
- Dificultades para emitir un reporte de inventarios.
- Poca motivación de los empleados.
- Heterogeneidad de conceptos para comprender la problemática de la empresa.
- Artículos producidos con defectos de fabricación.
- Dificultad en satisfacer plenamente a los clientes.

SOLUCIÓN

Definir la visión:

Que los artículos de alta calidad textil en línea dormitorio ofertados por UNITEX S.R.L., empresa de gran prestigio y solidez financiera lleguen a todos los hogares de la Comunidad Andina.

Definir la misión:

La misión de UNITEX S.R.L. es ofrecer productos textiles en línea dormitorio que satisfagan en precio y calidad aquello que las familias requieran para un descanso diario y placentero.

Definiremos objetivos empresariales a corto y largo plazo:

- 1) Crecimiento y rentabilidad.
- 2) Desarrollo comercial.
- 3) Orientación al cliente.
- 4) Control de calidad.
- 5) Productividad y eficiencia.
- 6) Desarrollo humano.
- 7) Desarrollo y modernización.

Homogenizaremos conceptos en los diferentes niveles de la empresa.

Llegar a definir de manera conjunta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de nuestra organización.

FACTORES INTERNOS CLAVE

Fortalezas internas

1. Buena infraestructura.
2. Aumento de los flujos de capital libre.
3. Sólido equipo de gerentes.
4. Excelentes relaciones interpersonales con los clientes
5. Indicadores financieros
6. Maquinaria en condiciones óptimas
7. La empresa más seria

Debilidades internas

1. Deficiente organización
2. Exportación directa mínima
3. Poca publicidad
4. Margen de utilidades bajo 5%
5. Relaciones familiares repercuten en la empresa

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

| FACTORES EXTERNOS CLAVE |
|---|
| <p><i>Oportunidades</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a líneas de financiamiento con tasas de interés preferenciales. 2. La tendencia global es a mejorar el servicio al cliente, la disponibilidad inmediata y ser innovadores. 3. Estimulación positiva del Perú al intercambio comercial global. 4. Tendencia mundial a utilizar productos naturales en la ropa de cama. 5. A través del acceso a Internet podremos acentuar las ventajas comparativas. |
| <p><i>Amenazas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir siendo un competidor doméstico. 2. Incremento de competencia internacional en el mercado nacional. 3. Falta de experiencia para exportar. 4. Economía Nacional inestable. 5. Falta de incentivos tributarios a los consumidores al adquirir productos con el logo "Cómprale al Perú". |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CONCLUSIÓN

Dentro de la organización queda muy clara la intención manifiesta de exportar, eliminando la falta de experiencia en este ámbito, la necesidad de tener relaciones comerciales directas con la China, de capacitar al personal, la amenaza de seguir siendo una empresa doméstica (a nivel nacional) nos agobia , se sabe ahora que una debilidad importante es la organización

deficiente, la utilidad relativamente baja, asimismo encontramos fortalezas como: el poseer buena infraestructura en locales modernos los cuales son propios, poseemos un sólido equipo de gerentes; luego de este análisis arribamos a la elaboración de la formulación del planeamiento estratégico.

La capacidad de ejecutar las estrategias puede ser más importante que las estrategias en sí.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS CORPORATIVOS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES | UNIDAD | METAS | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------|-------|---|
| PROCESOS INTERNOS | CONTROL DE CALIDAD | PRODUCIR ARTÍCULOS DE ALTA CALIDAD | REDUCIR RECHAZO PRODUCTOS | % | 1% | IMPLEMENTAR SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD ISO |
| | | CUMPLIR NORMAS INTERNACIONALES | ISO 9001 | % | | |
| PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA | PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA | REDUCIR COSTOS | PRECIO UNITARIO | S/. | 2% | DESARROLLO DEL SISTEMA INFORMÁTICO |
| | | INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD | % ARTÍCULOS TERMINADOS | % | 30% | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | DESARROLLO HUMANO | CAPACITACIÓN | HORAS CAPACITACIÓN MENSUAL | H-H-MES | 18 | PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN |
| | | INCENTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN | NIVEL DE SATISFACCIÓN | % | 110% | |
| | DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN | MEJORAR PROCESOS | REDUCIR LAS INSPECCIONES | Nº INSPECCIONES | | 2 |

Fuente elaborada por UNITEX S R L.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe de suficiencia consistirá en la elaboración de la formulación del planeamiento estratégico para la empresa: UNITEX S.R.L., en el que se definirán: la visión de la empresa, la misión de la misma, objetivos empresariales a corto y largo plazo, además de homogenizar conceptos en todos los niveles de la empresa.

Adicionalmente a lo antes mencionado, vamos a familiarizar a todos los integrantes de la empresa con los procedimientos y los pasos metodológicos a fin de elaborar el planeamiento estratégico para la empresa.

Una de las principales limitaciones para la formulación de las estrategias fue el vencer la inercia de la rutina diaria del trabajo, pero con objetivos claros y definidos para toda la organización se consiguió que todo el personal se alineara y orientase sus actividades hacia el logro de dichos objetivos.

Entre los logros más importantes encontramos el de promover la participación de todos los trabajadores, permitiendo así mejorar la comunicación dentro de la organización, para cristalizar proyectos de crecimiento y desarrollo de mercados así como también de productos.

Gracias al compromiso y profesionalismo de todos los integrantes de la empresa se llevará a cabo el planeamiento estratégico.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La empresa UNITEX S.R.L., fué fundada de manera formal el año 1992 en el que se inicia como una empresa familiar dedicada en principio a comercializar artículos tales como: frazadas, colchas, sábanas y edredones.

Durante esta etapa se inicia la comercialización con solamente una tienda, es decir un punto de venta en el cual laboran tres empleados; para después de un crecimiento pasar a la condición de producir gran parte de lo ofrece.

En estos primeros cinco años la responsabilidad de la empresa estuvo centrada en sus fundadores (los esposos), quienes adiestraron y luego enviaron a sus hijos a estudiar en las mejores universidades de Lima, a los que después se les encargaría la dirección de la empresa.

Finalizada esta primera fase, se delega la responsabilidad a los hijos, quienes son todos en la actualidad grandes profesionales que han contribuido a conseguir grandes logros para la empresa, logros reconocidos por diversos organismos nacionales, son ellos quienes han ubicado a la empresa actualmente en el segundo lugar en ventas dentro del segmento de mercado en el cual está inmerso – línea textil rubro dormitorio- .

La empresa posee cuatro puntos de venta:

- Damero de Gamarra (2 tiendas).
- Mercado Central (1 tienda).
- Cono Norte (1 tienda).
- Además de poseer una planta industrial situada en el Cono Norte.

Todas las tiendas y la planta industrial son propias, es decir forman parte de los activos de la empresa.

Generan en la actualidad empleo para veintitrés familias dentro de la empresa, además de generar fuentes de ingreso para cientos de hogares peruanos entre clientes, proveedores y servicios.

Las ventas son en su mayoría al por mayor, se hace cobertura nacional a fin de satisfacer al mercado peruano. Actualmente se dedica a producir sábanas, cobertores, cubrecamas, edredones, almohadas, para lo cual cuenta con una moderna planta industrial, la misma que ha obtenido también autorización del Ministerio de la Producción para comercializar bajo el logo “Cómprale al Perú” todos los productos que aquí se fabrica.

El crecimiento vertiginoso que experimenta UNITEX S.R.L. ha contribuido a la aparición de algunos problemas, dado que lo conseguido por la empresa ha desbordado los objetivos iniciales definidos por sus fundadores.

En la actualidad posee dificultades tales como:

- Dificultades en atender pedidos de gran envergadura.
- Dificultades en entregar a tiempo los pedidos.
- Dificultades para hacer un seguimiento a los pedidos.
- Centralización de funciones y tareas departe de la Gerencia General.

- Duplicidad de funciones.
- Dificultades para emitir un reporte de inventarios.
- Poca motivación de los empleados.
- Heterogeneidad de conceptos para comprender la problemática de la empresa.
- Artículos producidos con defectos de fabricación.
- Dificultad en satisfacer plenamente a los clientes.

1.1.1 Análisis Interno

Fortalezas y Debilidades

La empresa ha sabido invertir en inmuebles, maquinarias y equipos modernos con lo cual se reduce drásticamente los costos de alquiler de locales y equipos. Adicionalmente la atención que se brinda a los clientes es óptima, proveemos de ciertas cortesías y servicios adicionales mínimos que nos otorgan de parte de los clientes una fidelidad comercial.

La cultura de UNITEX S.R.L. desde su fundación, se ha visto enriquecida con la organización dada por sus actuales gerentes (quienes son los hijos de los propietarios), que predicán la armonía familiar y el respeto de las relaciones jerárquicas, que incluye la obediencia a la autoridad.

“La tranquilidad y el bienestar de cada uno de los integrantes de la familia darán la tranquilidad y el bienestar hacia todos los integrantes de la empresa”, lo predica el fundador de UNITEX S.R.L.

La empresa afronta dificultades tales como:

- Dificultades en atender pedidos de gran envergadura.
- Dificultades en entregar a tiempo los pedidos.

- Dificultades para hacer un seguimiento a los pedidos.
- Centralización de funciones y tareas de parte de la Gerencia General.
- Duplicidad de funciones.
- Dificultades para emitir un reporte de inventarios.
- Poca motivación de los empleados.
- Heterogeneidad de conceptos para comprender la problemática de la empresa.
- Artículos producidos con defectos de fabricación.
- Dificultad en satisfacer plenamente a los clientes.

CUADRO N° 1

| UNITEX S.R.L. | BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| | DÓLARES AMERICANOS (\$) | AL 31-07-06 | AÑO 2006 | AÑO 2007 |
| ACTIVO | | | | |
| Caja y Banco | | 29,772.24 | 159,544.48 | 98,711.03 |
| Cuentas por cobrar diversas | | 728.48 | 1,456.98 | 2,787.88 |
| Mercaderías | | 171,544.24 | 343,088.48 | 1,818,181.82 |
| | Total Activo Corriente | 202,044.97 | 504,089.94 | 1,919,680.73 |
| | | - | - | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | |
| Inmueble, Maquinarias y Equipos | | 23,609.39 | 47,218.79 | 56,309.70 |
| Depreciación Acumulada | | (5,106.67) | (10,213.33) | (11,867.88) |
| | | 18,502.73 | 37,005.45 | 44,441.82 |
| Cargas Diferidas | | 4,344.24 | 8,688.48 | 8,787.88 |
| Tributos por Pagar (Crédito de I.G.V.) | | 4,830.00 | 9,660.00 | 9,696.97 |
| | Total Activo No Corriente | 27,676.97 | 55,353.94 | 62,926.67 |
| | | - | - | |
| | TOTAL ACTIVO | 229,721.94 | 559,443.88 | 1,982,607.39 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

| | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| PASIVO | | | |
| CORRIENTE | | | |
| Tributos por Pagar (ESSALUD, ONP) | 403.33 | 806.67 | 1,303.03 |
| Proveedores | 57,142.42 | 114,284.85 | 575,757.58 |
| Cuentas por Pagar Diversas | 94,794.55 | 289,589.09 | 1,060,606.06 |
| Total Pasivo Corriente | 152,340.30 | 404,680.61 | 1,637,666.67 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | |
| Beneficios Sociales | 321.21 | 642.42 | 3,095.55 |
| Total Pasivo No Corriente | 321.21 | 642.42 | 3,095.55 |
| TOTAL PASIVO | 152,661.52 | 405,323.03 | 1,640,762.22 |
| PATRIMONIO | | | |
| Capital | 19,072.73 | 38,145.45 | 80,906.27 |
| Reserva Legal | 1,133.33 | 2,266.67 | 6,060.61 |
| Resultados Acumulados | 34,774.24 | 69,548.48 | 156,167.27 |
| Resultados del Ejercicio | 22,080.12 | 44,160.24 | 98,711.03 |
| Total Patrimonio | 77,060.42 | 154,120.85 | 341,845.18 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO | 229,721.94 | 559,443.88 | 1,982,607.39 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO Nº 2

| UNITEX S.R.L. | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | |
| DÓLARES AMERICANOS (\$) | | | |
| | AL 31-07-06 | AÑO 2006 | AÑO 2007 |
| INGRESOS | | - | |
| Ventas | 672,786.97 | 1,345,573.94 | 2,024,242.42 |
| Costo de Ventas | (611,624.55) | (1,223,249.09) | (1,818,181.82) |
| | 61,162.42 | 122,324.85 | 206,060.61 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | - | |
| Gastos Administrativos | (16,400.91) | (32,801.82) | (37,575.76) |
| Gastos de Ventas | (11,965.76) | (23,931.52) | (24,848.48) |
| GASTOS DE OPERACIÓN | 32,795.76 | 65,591.52 | 143,636.36 |
| Gastos Financieros | (2,290.30) | (4,580.61) | (4,666.67) |
| Ingresos Diversos | - | - | |
| Ingresos Financieros | 1,037.58 | 2,075.15 | 2,046.06 |
| UTILIDADES ANTES DEL IMP.A LA RENTA | 31,543.03 | 63,086.06 | 141,015.76 |
| Impuesto a la Renta | 9,462.91 | 18,925.82 | 42,304.73 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 22,080.12 | 44,160.24 | 98,711.03 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Razones financieras

CUADRO N° 3

| Razón de liquidez: | | Dólares(\$) | |
|--|---|--------------------------|--------------|
| Circulante = | <u>Activo circulante</u> | <u>211,507.88</u> | |
| | | | 1.39 |
| | Pasivo circulante | 152,340.30 | |
| Rápida o prueba del ácido= | <u>Activo circulante - Inventarios</u> | <u>39,963.64</u> | |
| | | | 0.26 |
| | Pasivo circulante | 152,340.30 | |
| Administración de activos | | | |
| Rotación de inventarios= | <u>Costo de ventas</u> | <u>611,624.55</u> | |
| | | | 3.57 |
| | Inventarios | 171,544.24 | |
| Días de venta pendiente de cobro= | <u>Cuentas por cobrar</u> | <u>728.48</u> | |
| | | | 0.39 |
| | <u>Ventas anuales</u> | <u>672,786.97</u> | |
| | 360 | 360.00 | |
| Rotación de activos fijos= | <u>Ventas</u> | <u>672,786.97</u> | |
| | | | 36.36 |
| | Activos fijos netos | 18,502.73 | |
| Rotación de activos totales= | <u>Ventas</u> | <u>672,786.97</u> | |
| | | | 2.81 |
| | Activos totales | 239,184.85 | |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

| Administración de deudas | | | |
|--|---|-------------------------------|-------------|
| Razón de endeudamiento = | Deudas totales | <u>152,661.52</u> | 0.64 |
| | Activos totales | 239,184.85 | |
| Rentabilidad | | | |
| Margen de utilidad sobre ventas = | Utilidad neta | <u>31,543.03</u> | 0.05 |
| | Ventas | 672,786.97 | |
| Rendimiento sobre los activos totales = | Utilidad neta | <u>31,543.03</u> | 0.13 |
| | Activos totales | 239,184.85 | |
| Rendimiento sobre el capital contable = | Utilidad neta disponible para Capital contable común | <u>31,543.03</u> 86,523.33 | 0.36 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Razón de liquidez: Un activo líquido es aquel que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original.

Razón circulante: Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes:

Razón circulante = Activos circulantes / Pasivos circulantes =

697,976.00 / 502,723.00 = 1.39

Notamos que la razón circulante es de 1.39, pero tenemos información que el promedio de la industria es de 2.1. Los pasivos circulantes están formados por cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo, impuestos sobre ingresos acumulados y otros gastos devengados (principalmente los sueldos). La posición de UNITEX S.R.L., es inferior al promedio; sabemos que los activos circulantes se consideran líquidos, estas tasas de rendimiento son más bajas que los activos a largo plazo, podríamos entonces argumentar que hemos invertido adecuadamente el dinero.

UNITEX S.R.L., con una razón circulante de 1.39 podría liquidar los activos circulantes sólo al 72% (1/1.39) de su valor en libros y liquidar totalmente a los acreedores circulantes.

Razón rápida o prueba del ácido: Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente la parte restante entre los pasivos circulantes:

Razón rápida o prueba del ácido = $\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$

$$\begin{aligned} & \text{Pasivos circulantes} \\ & = \frac{697,976.00 - 566,096.00}{502,723.00} \\ & = 0.26 \end{aligned}$$

De ordinario, los inventarios son el activo menos líquido de los activos circulantes de una empresa. Por lo tanto, es más probable que ocurra una pérdida en el inventario en caso de liquidación, es importante una medida de

la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a su venta.

Notamos que sí se puede hacer efectiva las cuentas por cobrar, ya que UNITEX S.R.L. es una empresa de comercialización, es por ello que los inventarios son altos, tenemos mercadería para abastecer pedidos grandes al momento.

Razones de administración de activos: Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos.

$$\begin{aligned} \text{Razón de rotación de inventarios} &= \frac{\text{Costo de los artículos vendidos}}{\text{Inventarios}} \\ &= \frac{2'018,361}{566,096} = 3.57 \end{aligned}$$

Cada uno de los artículos del inventario de UNITEX S.R.L. se vende nuevamente y se almacena, teniendo una rotación de 3.57 veces por año, esto indica que la empresa mantiene inventarios excesivos, desde luego, los excesos de inventarios son improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento muy baja o cero. La baja razón de rotación de inventarios nos hace cuestionar la razón circulante. Con una rotación tan baja, cabe la pregunta si la empresa tiene existencias de artículos dañados u obsoletos que en realidad no cubren su valor estipulado.

Debemos tener cuidado al calcular y utilizar la rotación de inventarios porque las compras de inventarios, y por lo tanto las cifras del costo de ventas, se realizan a lo largo de todo el año, mientras que las cifras de inventarios es para un punto en el tiempo. Si el negocio de la empresa es altamente

estacional, o si ha habido una pronunciada tendencia a la alza o a la baja de las ventas durante el año, es de importancia esencial hacer un ajuste.

Días de venta pendiente de cobro: También se denomina “período promedio de cobranza”, se utiliza para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Estos días se calculan de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Días de venta pendiente de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 360} = \frac{2,404.00}{2'220,197 / 360} \\ &= 0.39 \text{ días} \end{aligned}$$

Los días de venta pendiente de cobro representan el plazo promedio que la empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta, y éste es el período promedio de cobranza. UNITEX S.R.L. tiene 0.39 días de ventas pendientes de cobro, lo cual es inferior al promedio ya que en la empresa no se realiza ventas a crédito.

Rotación de los activos fijos: La razón de rotación de los activos fijos mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y sus equipos a fin de ayudar a generar ventas.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de los activos fijos} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}} = \frac{2'220,197}{61,059} = 36.36 \end{aligned}$$

La inversión realizada en adquirir unidades de transporte y equipos está plenamente justificada ya que son estos los que inciden en generar un volumen de ventas que nos sitúa en posiciones expectantes. La empresa utiliza sus activos fijos de manera intensa.

Rotación de los activos totales: Mide la rotación de la totalidad de los activos de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Razón de rotación de los activos totales} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \\ &= \frac{2'220,197}{789,310} = 2.81 \end{aligned}$$

La empresa genera un volumen suficiente de ventas respecto a su inversión en activos totales, no tenemos problemas de liquidez.

Razón de endeudamiento: Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores (concesión de fondos en préstamo) y se calcula:

$$\begin{aligned} \text{Razón de endeudamiento:} & \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{503,783}{789,310} = 0.64 \end{aligned}$$

La razón de endeudamiento de UNITEX S.R.L. es de 64% lo que significa que nuestros acreedores nos han proporcionado más de la mitad del financiamiento total. Nuestros créditos no generan intereses ya que estos vienen dados por nuestros propios proveedores quienes nos otorgan líneas de financiamiento sin costo adicional.

Margen de utilidad neta sobre ventas: Proporciona la utilidad por cada nuevo sol de ventas, se calcula:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad neta sobre ventas} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{104,092}{2'220,197} = 0.05 \end{aligned}$$

Nuestra utilidad neta es relativamente baja pero debemos anotar que nuestra rotación es buena, tenemos liquidez, cubrimos de sobremanera

nuestros costos, cubrimos bien nuestros pasivos, la causa del bajo margen de utilidad neta se debe a que nuestros artículos son comercializados también por nuestra competencia lo cual nos pone un techo en nuestras utilidades, pero este margen de utilidades neta es mayor al de nuestra competencia, lo cual nos dice que debemos poner en marcha estrategias que agreguen un valor que no pueda ser agregado por la competencia, consiguiendo ventajas competitivas importantes.

Rendimiento sobre los activos totales: La razón de la utilidad neta a los activos totales mide el rendimiento de los activos totales después de intereses y de impuestos.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{104,092}{789,310} = 13\%$$

Este alto rendimiento resulta del hecho que la empresa utiliza menor cantidad de deudas que nuestra competencia.

Rendimiento del capital contable común: La razón de la utilidad neta al capital contable común mide el rendimiento del capital contable común.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento del capital contable común} &= \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}} \\ &= \frac{104,092}{285,527} = 0.36 = 36\% \end{aligned}$$

Este alto rendimiento nos indica que la empresa no hace uso de deudas (apalancamiento), es una buena empresa para invertir.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

CUADRO N° 4

FACTORES INTERNOS CLAVE

Fortalezas internas

1. Buena infraestructura.
2. Aumento de los flujos de capital libre.
3. Sólido equipo de gerentes.
4. Excelentes relaciones interpersonales con los clientes
5. Indicadores financieros
6. Maquinaria en condiciones óptimas
7. La empresa más seria

Debilidades internas

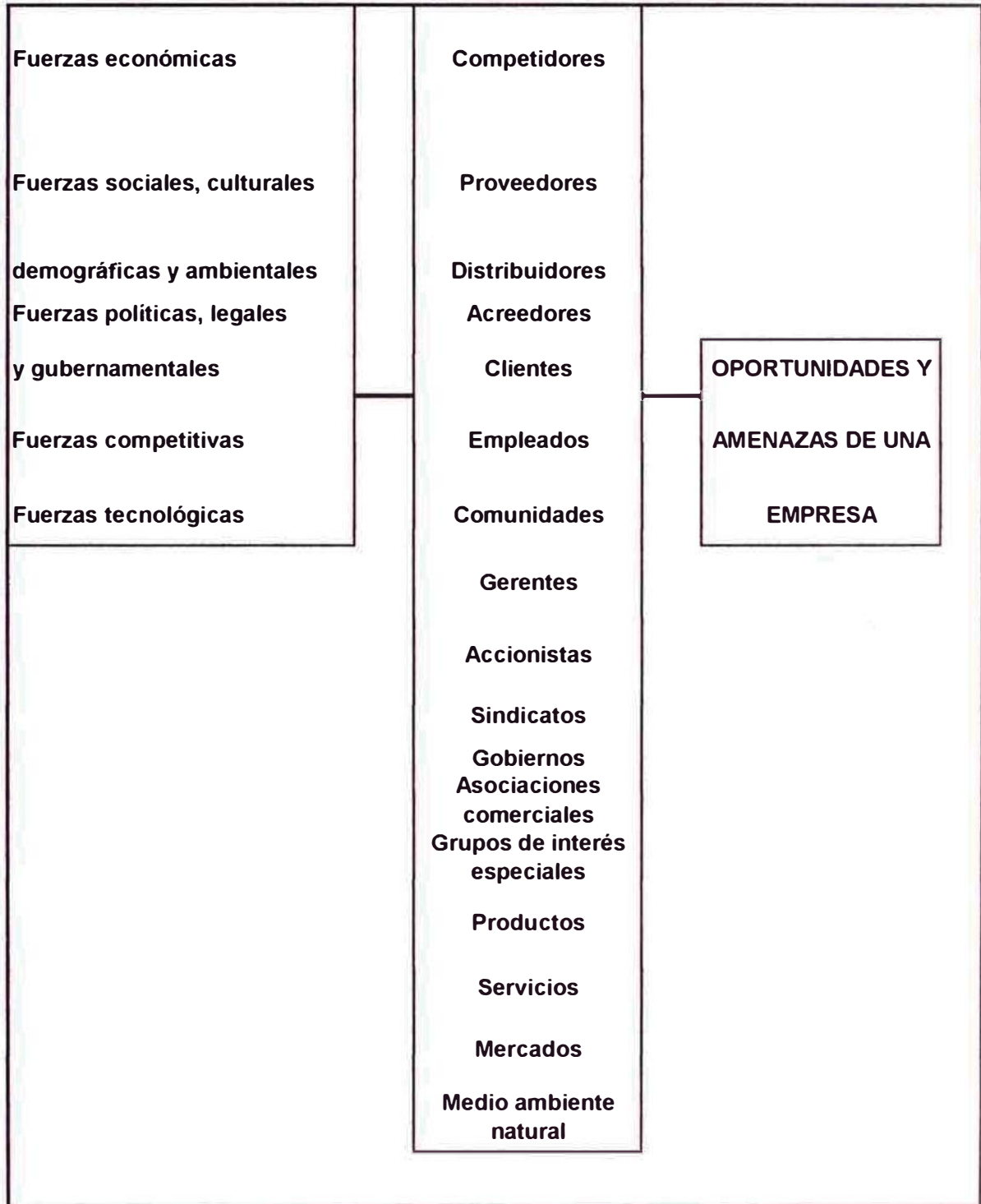
1. Deficiente organización
2. Exportación directa mínima
3. Poca publicidad
4. Margen de utilidades bajo 5%
5. Relaciones familiares repercuten en
la empresa

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

1.1.2. Análisis Externo

El propósito de una auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de las amenazas que se debe evitar.

CUADRO N° 5



Fuente: Administración Estratégica por Fred David

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a nuestros proveedores como a nuestros distribuidores.

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permitirán a la empresa elaborar una visión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

a) Fuerzas Económicas:

Las tasas de interés bancario se verán reducidas por dos factores: inicio de operaciones de: AFP Prima (Grupo Crédito) y nueva administración del Banco Wiese, con lo que se iniciará una campaña agresiva a fin de posicionarse rápidamente en el mercado de capital. Este factor incidirá en nuestra empresa en la medida que podremos acceder a líneas de crédito con tasas de interés bajo, podremos adquirir insumos y maquinarias también con bajos intereses. Haciendo uso de esta oportunidad incrementaremos el capital disponible, con lo cual podremos provocar en nuestros proveedores descuentos mayores por volumen de compra. La disponibilidad de liquidez en el mercado nos otorga una posibilidad de incrementar nuestras ventas, esto lo conseguiremos haciendo una apertura de uso de tarjetas de crédito

cómo forma de pago por parte de nuestros clientes, oportunidad que no se ha experimentado aún en UNITEX S.R.L.

Una tendencia económica en el país, es el número creciente de hogares con dos sostenes económicos, especialmente en los sectores A y B. Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos y los servicios de mantenimiento y reparación disponibles se vuelven cada vez más importantes. En los niveles socioeconómicos C y D, se experimenta una tasa alta de desempleados, quienes se han visto obligados a convertirse en empresarios para conseguir un ingreso mensual. Aquí tenemos un mercado potencial para conseguir elevar nuestro volumen de ventas ofertando productos a bajo costo.

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel internacional actúa para restringir la inflación a nivel mundial.

El tratado de libre comercio con U.S.A., el tratado de libre comercio con Tailandia, el intercambio comercial con China, la ejecución de las obras de la carretera Interoceánica que dará a Brasil salida al Océano Pacífico a través del Perú, estimulará positivamente el intercambio comercial del Perú con el resto del mundo. Tendremos oportunidades de exportar nuestros productos inicialmente a nivel Latinoamérica y luego a nivel mundial, pero nuestra prioridad será la exportación a nivel de la Comunidad Andina, ya que los aranceles en la mayoría de estos casos son cero.

La incertidumbre que generaría el próximo proceso electoral originaría que el precio del dólar sea muy cambiante y fluctúe en niveles de S/.3.45 y S/.3.50.

Es poco probable que el tipo de cambio alcance niveles de S/. 3.63, ya que el B.C.R., ha acumulado US\$ 3,000 millones para evitar la excesiva volatilidad que se pudiera presentar en la campaña, sin embargo los factores especulativos se disiparán en la segunda mitad del año y el precio de la divisa descenderá por mayores exportaciones, con lo cual es una buena oportunidad para los objetivos que persigue UNITEX S.R.L., ya que los insumos que compra en el exterior en dólares no subirán en forma desmesurada por el tipo de cambio, ayudando así a mantener los rangos de rentabilidad dentro de los pronosticados dando como resultado acrecentar la fortaleza financiera de la empresa, de cara a su objetivo estratégico como es la pronta exportación.

b) Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.

Las migraciones provincianas hacia Lima se incrementarán en los próximos años, con lo cual pasarán a engrosar los sectores C, D y E; utilizando estrategias que involucren ofertar productos a bajo costo que esté al alcance de este sector socioeconómico, incrementaremos nuestro volumen de ventas.

La contaminación ambiental, la destrucción y degradación voraz y continua de nuestro medio ambiente natural, ha acentuado en la población una tendencia al uso de productos naturales, en lo que se refiere a nuestro negocio preferencia por telas de algodón y frazadas de lana; tenemos la posibilidad que: mejorando las presentaciones de nuestros productos y resaltando la composición de algodón en nuestras telas y mantas, además

de lana en nuestras frazadas nos acercaremos a los gustos y preferencias con tendencia mundial.

En UNITEX S.R.L. nos preocuparemos e incidiremos en mejorar el servicio al cliente, pondremos especial actitud hacia los productos de calidad.

c) Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos.

Tendremos que familiarizarnos con los sistemas políticos de Asia, U.S.A., y América del Sur. Los países del oriente asiático se han convertido en líderes mundiales en industrias que usan mano de obra intensiva.

La comunicación masiva y la tecnología de vanguardia están creando patrones similares de consumo en diversas culturas alrededor del mundo.

No es exagerado afirmar que en una industria global, o que se vuelve global con rapidez, la postura más riesgosa posible es seguir siendo un competidor doméstico, es decir, meramente nacional. El competidor nacional se quedará observando que más empresas decididas utilizan este crecimiento para obtener economías de escala y aprendizaje, entonces el competidor doméstico se enfrentará a un ataque en el mercado nacional por medio del uso de tecnología diferente, y posiblemente superior, diseño de productos, manufactura, estrategias de mercadotecnia y economías de escala.

En UNITEX S.R.L. acabamos de patentar nuestra marca y logo, que pondremos en todos nuestros artículos, ya sea para los artículos que producimos así como también para los que solamente comercializamos, con la finalidad de tener mayor presencia en el ámbito empresarial.

La eliminación de salvaguardas por parte del Gobierno incidirá en el mercado nacional en la medida que incrementará la competitividad, al incrementarse la oferta de artículos a bajo costo.

Pondremos especial atención en las relaciones China-Perú-Brasil-Chile-Ecuador-Colombia, a fin de aprovechar las oportunidades de negocio que expondrán en el transcurrir de los próximos años.

d) Fuerzas Tecnológicas

Sabemos que los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas, el Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida.

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos de los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción.

El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

La tendencia mundial reflejada con la creciente importancia de la Tecnología de la Información (TI) en la dirección estratégica cobrará especial atención en nuestra empresa. Es por ello que hemos implementado la Gerencia de TI y en los pocos días de haberse instalado ya se puede cuantificar los frutos de esta buena decisión, a nivel gerencial tenemos

proyectado duplicar el volumen de ventas para los próximos dos años. La empresa actualmente posee maquinarias modernas que le otorgan una gran calidad a los artículos que produce.

e) Fuerzas Competitivas

Los tres competidores más importantes para UNITEX S.R.L. en el mercado textil, línea dormitorio los detallamos a continuación:

CUADRO N° 6

VENTAS EN EL AÑO 2004 (dólares)

| | <i>Frazadas</i> | <i>Sábanas</i> | <i>Utilidades</i> |
|--------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| <i>UNITEX S.R.L.</i> | 807,344.36 | 538,229.58 | 134,557.39 |
| <i>H&P TEXTIL</i> | 1,147,552.12 | 407,230.91 | 127,973.33 |
| <i>PALACIO DE LAS OFERTAS</i> | 552,972.73 | 177,062.42 | 36,034.55 |

Fuente: PERU TOP PUBLICATIONS

UNITEX S.R.L. tiene claro que la inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético que permite recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de la empresa se ha trazado.

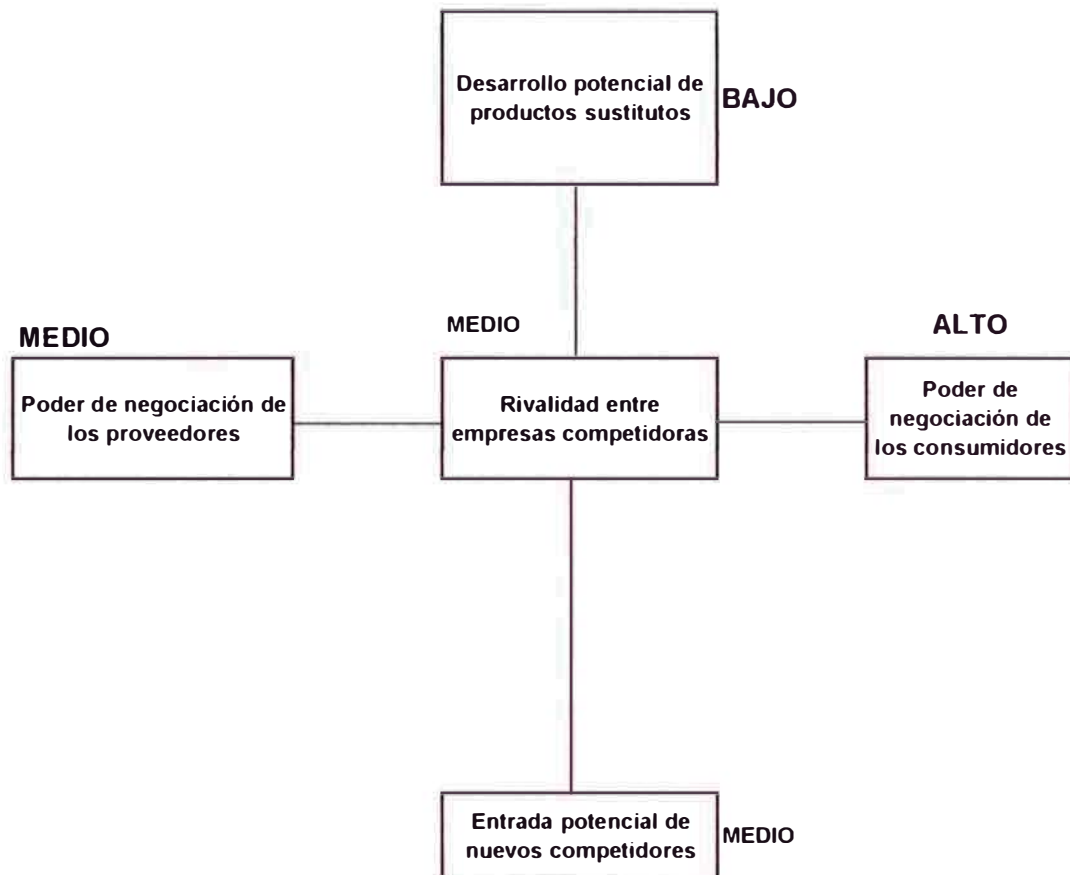
La inteligencia competitiva eficaz es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento tengamos sobre nuestros competidores, incrementaremos la probabilidad de formular e implantar

estrategias eficaces. Las debilidades de nuestros competidores principales originarán en nuestra empresa oportunidades externas, las fortalezas de los nuestros competidores principales representarán amenazas claves.

1.1.2.1. Análisis Competitivo. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias, este modelo nos ayudará a hacer un análisis referente a la empresa UNITEX S.R.L. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.

CUADRO Nº 7



Fuente: Administración Estratégica por Fred David

La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento.

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

a) Rivalidad entre empresas competidoras

Las estrategias a seguir en UNITEX S.R.L. para seguir teniendo ventajas obtendrán éxito en la medida que nos proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en nuestras estrategias, pondrán énfasis en acciones como:

Reducción de precios: Históricamente hemos tenido mejores precios que la competencia.

Incremento de estándares de calidad: Tenemos gracias a nuestra cultura organizacional calidad en artículos producidos y calidad de atención, la adición de características (valor agregado), nos otorga una diferenciación que nuestra competencia no puede igualar ni en precio y tampoco en calidad, la optimización de servicios de entrega de mercadería en la fecha requerida por el cliente, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad son lo que nos distinguen de la competencia.

Uso estratégico de Internet: Con lo cual los costos de establecer un sitio de comercio electrónico serán nada en comparación con las ventas que podamos realizar a nuestros clientes, a quienes podremos enviar catálogos por correo y los costos serán bajos. El flujo libre de información por Internet reducirá los precios y la inflación en todo el mundo. El Internet nos permitirá hacer con facilidad comparaciones de precios a través de diversos países.

Actualmente hay muchos competidores, pero no los consideramos tan importantes porque los clientes perciben que existe una gran diferencia entre nuestra empresa y la competencia, es por ello que arribamos a que

fue a es media.

b) Entrada potencial de nuevos competidores

Nuestro compromiso es llevar a UNITEX S.R.L. a desarrollar economía a escala rápidamente. Fortaleceremos la lealtad de nuestros clientes, incrementaremos nuestro conocimiento en especialización y tecnología, haciendo uso de nuestros inmuebles incrementaremos el capital mediante hipoteca bancaria, mejoraremos así nuestros canales de distribución.

Además incorporaremos productos de excelente calidad, precios bajos, así como estaremos atentos para identificar a las empresas nuevas que deseen ingresar. De ingresar alguna empresa a nuestro segmento de mercado vigilarémos su estrategia, contraatacaremos si es necesario, obtendremos provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Calificaremos a esta fuerza como media, ya que al mercado dada la informalidad pueden ingresar diversas empresas pero no poseen las cualidades que nos diferencian de la competencia.

c) Desarrollo potencial de productos sustitutos

En UNITEX S.R.L. sabemos que la presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

En la variedad y gama de artículos que ofertaremos, desarrollaremos el potencial de productos sustitutos para competir en condiciones favorables con otras empresas. Estamos produciendo actualmente cinco artículos que serán novedosos y sustituirán a los tradicionales, en lo referente a la comercialización, hemos establecido alianzas estratégicas con tres fábricas de frazadas para producir artículos que nos serán entregados en

exclusividad. Lo único constante en nuestra empresa es el cambio. Nuestros productos tienen un bajo potencial de ser sustituidos, es por ello que consideramos que esta fuerza es baja.

d) Poder de negociación de los proveedores

UNITEX S.R.L. seguirá una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores.

En UNITEX S.R.L. produciremos artículos con precios razonables, mejoraremos la calidad, desarrollaremos nuevos servicios, entregas a tiempo y tendremos costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Lo calificamos esta fuerza como media ya que muchos proveedores desean trabajar con UNITEX S.R.L., pero las cantidades que esta maneja son considerables, por lo que se selecciona a los posibles proveedores.

e) Poder de negociación de los consumidores

Nuestros principales clientes compran por volumen, de esta manera su poder de negociación nos representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en nuestro segmento de mercado. ita fue

la consideramos como alta. Ofreceremos servicios especiales como: implementar el servicio de pedidos por Internet con lo cual la toma de pedido será más eficiente y los clientes se verán favorecidos al disminuir sus costos de hacer pedido por teléfono desde provincias.

Además acabamos de firmar un contrato con una empresa de telefonía internacional para hacer uso del sistema de red de radio ilimitado a un bajo costo, brindaremos este servicio a nuestros principales clientes quienes

podrán tener mayor acceso a la información que requieren de nuestra empresa tales como: características de nuestros productos, precios, artículos en stock para abastecerlos de inmediato y mercadería que se encuentra en tránsito en el área de producción, es decir, artículos que tendremos próximamente.

Actualmente el uso de computadoras y el Internet han facilitado la recolección, asimilación y evaluación de la información en nuestra empresa.

A través de Internet ofreceremos a nuestros clientes una amplia gama de productos y servicios a nivel mundial. Las barreras históricas para lograr el éxito personal y de negocios (zonas de tiempo y culturas diversas) las estamos eliminando.

En UNITEX S.R.L. sabemos que necesitamos mejorar nuestros pronósticos para dirigir mejor nuestras decisiones actuales con el propósito de tener una condición más deseable en el futuro. Las oportunidades y amenazas externas clave se identifican con eficacia sólo a través de buenos pronósticos.

Los pronósticos serán vitales para el proceso de dirección estratégica y para el éxito de nuestra empresa.

El proceso de formulación de la estrategia avanzará de manera eficaz haciendo uso de suposiciones razonables, lo que nos conducirá a obtener importantes ventajas competitivas.

1.1.2.2. Reto Global

Más y más países alrededor del mundo dan la bienvenida a la inversión y al capital extranjero y, como resultado, los mercados de mano de obra se han

vuelto más internacionales. Los países de Asia oriental son ahora líderes en el mercado, en industrias de mano de obra intensiva, Brasil ofrece recursos naturales abundantes y mercados con crecimiento acelerado, mientras que Alemania proporciona mano de obra capacitada y tecnología. La tendencia a mejorar la eficiencia de las operaciones de negocios globales conduce a una especialización mayor de las funciones, la cual no se limita a una búsqueda de mano de obra barata de tipo familiar en América Latina o Asia, ya que entre otras consideraciones están el costo de la energía, la disponibilidad de los recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

En UNITEX S.R.L. tenemos claro que antes de ingresar a los mercados internacionales debemos revisar informes de patentes y revistas importantes, buscar el consejo de instituciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, establecer asociaciones y conducir una investigación extensa para ampliar nuestros contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en mercados nuevos.

Por lo expuesto anteriormente en UNITEX S.R.L. diseñaremos productos para que se comercialicen en el mayor número de países posibles, ya que sería muy riesgoso seguir siendo una empresa dedicada solamente al mercado nacional en un contexto que se vuelve global con rapidez.

China: oportunidades y amenazas

Dado el crecimiento económico de China en los últimos quince años, 15% anual sostenido, analizaremos oportunidades y amenazas de este país que involucren a nuestra empresa.

La inversión directa extranjera en China es aproximadamente de 50 mil millones de dólares al año, esto lo coloca en el segundo lugar por detrás de U.S.A. Entre los riesgos que impiden aún que las empresas inicien sus operaciones con China están los siguientes:

- Infraestructura deficiente.
- Indiferencia hacia el medio ambiente natural.
- Ausencia de un sistema legal.
- Corrupción desenfrenada.
- Ausencia de libertad de prensa, de opinión y religiosa.
- Violaciones graves a los derechos humanos.
- Poco respeto a patentes, derechos de reproducción, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude y piratería de productos.
- Poco respeto hacia los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.

Business Week nos ofrece la formula siguiente para lograr el éxito en los negocios en China:

Escoja a sus socios con cautela. Evite asociarse con empresas ineficientes que sean propiedad del Estado. Busque compañías emprendedoras que sean propiedad de gobiernos locales o establézcase por sí mismo. Insista en el control de la gerencia.

Concéntrese en los fundamentos. Aproveche la oportunidad de que China se está convirtiendo con rapidez en una economía de mercado por medio de

la ejecución de actividades básicas como la mercadotecnia, la distribución y el servicio.

Proteja el conocimiento. No entregue tecnología de vanguardia solo para conseguir un acuerdo. Luche de manera decidida contra el robo de la propiedad intelectual porque China desea deshacerse de su mala reputación a este respecto.

Vuele bajo. Comience con una serie de empresas pequeñas en lugar de proyectos grandes, costosos, de nivel elevado que se estancan con frecuencia debido a los trámites burocráticos y a la política.

U.S.A. es el segundo país después de Japón en comprar productos chinos, que son en su mayoría productos de consumo como televisores, juguetes y textiles. El intercambio comercial con China que se llevará a cabo en los próximos días por parte de nuestro gobierno, nos coloca en una situación expectante desde el punto de vista estratégico, ya que China desea introducir sus mercaderías hacia América Latina, a través de nuestro país quien se encuentre ubicado en inmejorable posición geográfica, desean convertir al Perú en cabecera de playa comercial para distribuir sus mercancías hacia toda América Latina.

UNITEX S.R.L. tiene clara la intención de enviar una comitiva a China para aprovechar las excelentes oportunidades de negocios que nos otorga ese país y a la vez reducir la amenaza de seguir siendo un competidor a nivel nacional.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

CUADRO N° 8

FACTORES EXTERNOS CLAVE

Oportunidades

1. Acceso a líneas de financiamiento con tasas de interés preferenciales.
2. La tendencia global es a mejorar el servicio al cliente, la disponibilidad inmediata y ser innovadores.
3. Estimulación positiva del Perú al intercambio comercial global.
4. Tendencia mundial a utilizar productos naturales en la ropa de cama.
5. A través del acceso a Internet podremos acentuar las ventajas comparativas.

Amenazas

1. Seguir siendo un competidor doméstico.
2. Incremento de competencia internacional en el mercado nacional.
3. Falta de experiencia para exportar.
4. Economía Nacional inestable.
5. Falta de incentivos tributarios a los consumidores al adquirir productos con el logo "Cómprale al Perú".

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1. Productos:

Los principales artículos producidos por UNITEX S.R.L. son: sábanas de bramante liviano, sábanas de bramante satinado, edredones de terciopelo, edredones de bramante liviano, edredones de raso, edredones de bramante satinado, cobertores acolchado especial de bramante satinado doble cara, cobertores acolchado normal bramante liviano, además de comercializar: frazadas de lana, frazadas acrílicas, colchas de algodón, colchas de lana, toallas de algodón 100% y toallas de algodón 50%; estos artículos son de gran calidad y los precios están al alcance de los diferentes sectores socioeconómicos.

Los artículos que son producidos por UNITEX S.R.L se comercializan en sus diferentes puntos de venta, engrosando los inventarios de mercadería que en su gran mayoría son producidos al interior de sus talleres.

UNITEX S.R.L produce gran parte de los artículos que distribuye y vende.

1.2.2 Clientes:

Consideramos que nuestra primera responsabilidad son todas las familias, de todos los niveles socioeconómicos, que utilicen nuestros productos, así como los clientes que requieren de nuestros artículos y servicios para comercializar nuestra mercadería. Para ganar la lealtad de nuestros clientes, los escuchamos y nos anticipamos a sus gustos y preferencias.

UNITEX S.R.L. por ser una empresa exitosa vigila en forma constante los patrones de comportamiento de los clientes actuales y de los clientes posibles.

CUADRO N° 9

JERARQUÍA DE CLIENTES



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Explicaremos a continuación el diagrama presentado:

Definiremos inicialmente el concepto de campañas:

Campaña de invierno: Mayo-Junio-Julio-Agosto.

Campaña de verano: Diciembre-Enero-Febrero-Marzo.

Los tipos de clientes están divididos en: mayoristas y minoristas.

Los clientes mayoristas lo dividiremos en: top y time.

1.2.2.1 Clientes Minoristas:

Son aquellos tipos de clientes que adquieren productos en nuestras tiendas para su propio consumo, la mercadería se les vende y entrega en nuestro punto de venta. Este tipo de cliente se concentra mayormente en Lima y

dado que su volumen de compras es reducido se les otorga el menor descuento.

1.2.2.2 Clientes Mayoristas:

Son aquellos tipos de clientes que compran nuestros productos en volúmenes considerables, a fin de comercializarlos en los diferentes mercados del país. El envío de la mercadería vendida a este tipo de clientes se realiza en su mayoría a través de agencias de transporte, las mismas que trasladan los productos hacia el interior del país para luego proceder a entregar los mismos a nuestros clientes en sus almacenes y/o puntos de venta que se encuentren en provincias, este tipo de cliente goza de los mayores descuentos.

1.2.2.2.1 Clientes Mayoristas Time:

Aquellos tipos de clientes que compran nuestros productos que están de moda básicamente en una y/o las dos campañas anuales, en volúmenes considerables a fin de comercializarlos a nivel nacional. Se les otorga descuentos adicionales, con la finalidad de incrementar su volumen de compra; les proveemos de mercadería para una y/o las dos campañas anuales. Estos clientes se encuentran ubicados mayormente en provincias, a los que enviamos la mercadería a través de agencias de transporte quienes entregan la mercadería en forma óptima y oportuna a nuestros clientes en sus respectivos almacenes y/o puntos de venta.

1.2.2.2.2 Clientes Mayoristas Top:

Aquellos tipos de clientes que nos compran mercadería todo el año, es decir las dos campañas anuales, tanto la de invierno así como también la de

verano, a fin de comercializar toda la línea de artículos que nosotros ofertamos, es por ello que se les otorga los máximos descuentos. Estos clientes se encuentran ubicados mayormente en provincias, a quienes enviamos la mercadería a través de agencias de transporte, quienes entregan la mercadería en forma óptima y oportuna a nuestros clientes en sus respectivos almacenes y/o puntos de venta.

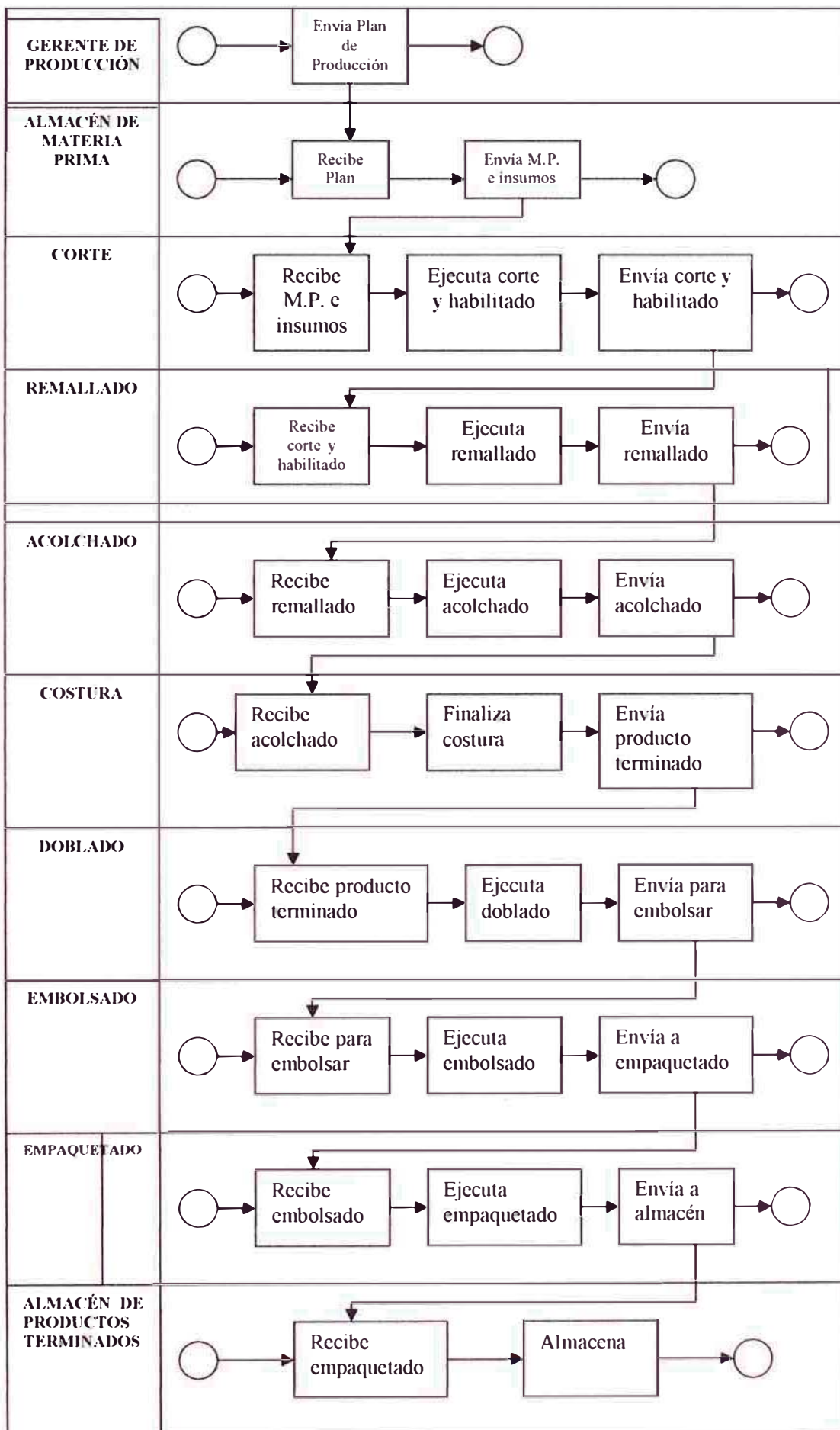
1.2.3. Proveedores:

UNITEX S.R.L. utiliza insumos y productos que los consigue algunos en el mercado nacional, en tanto que otros los compra en el extranjero; gran parte de estos artículos los consigue en calidad de exclusividad, dado el volumen importante de las operaciones se obtiene grandes comodidades tanto en: precio, calidad y formas de pago.

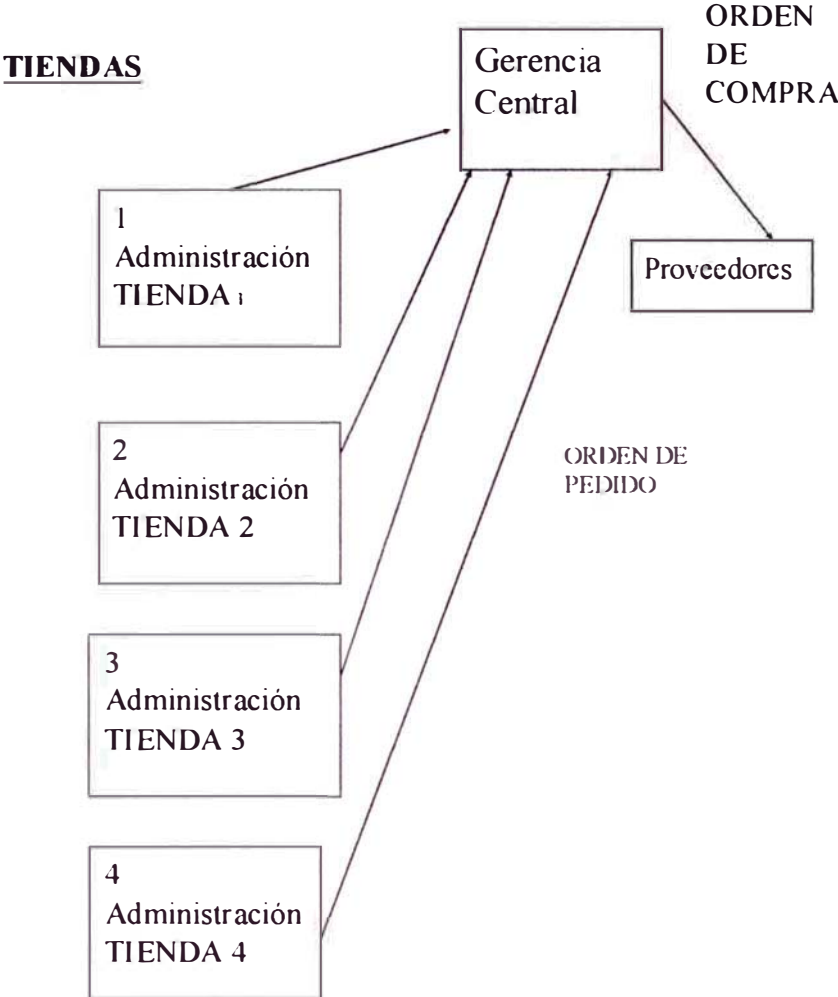
La adquisición de estos insumos sirve como productos terminados listos para su comercialización en algunos casos, y de insumos para su transformación en los otros casos.

1.2.4. Procesos:

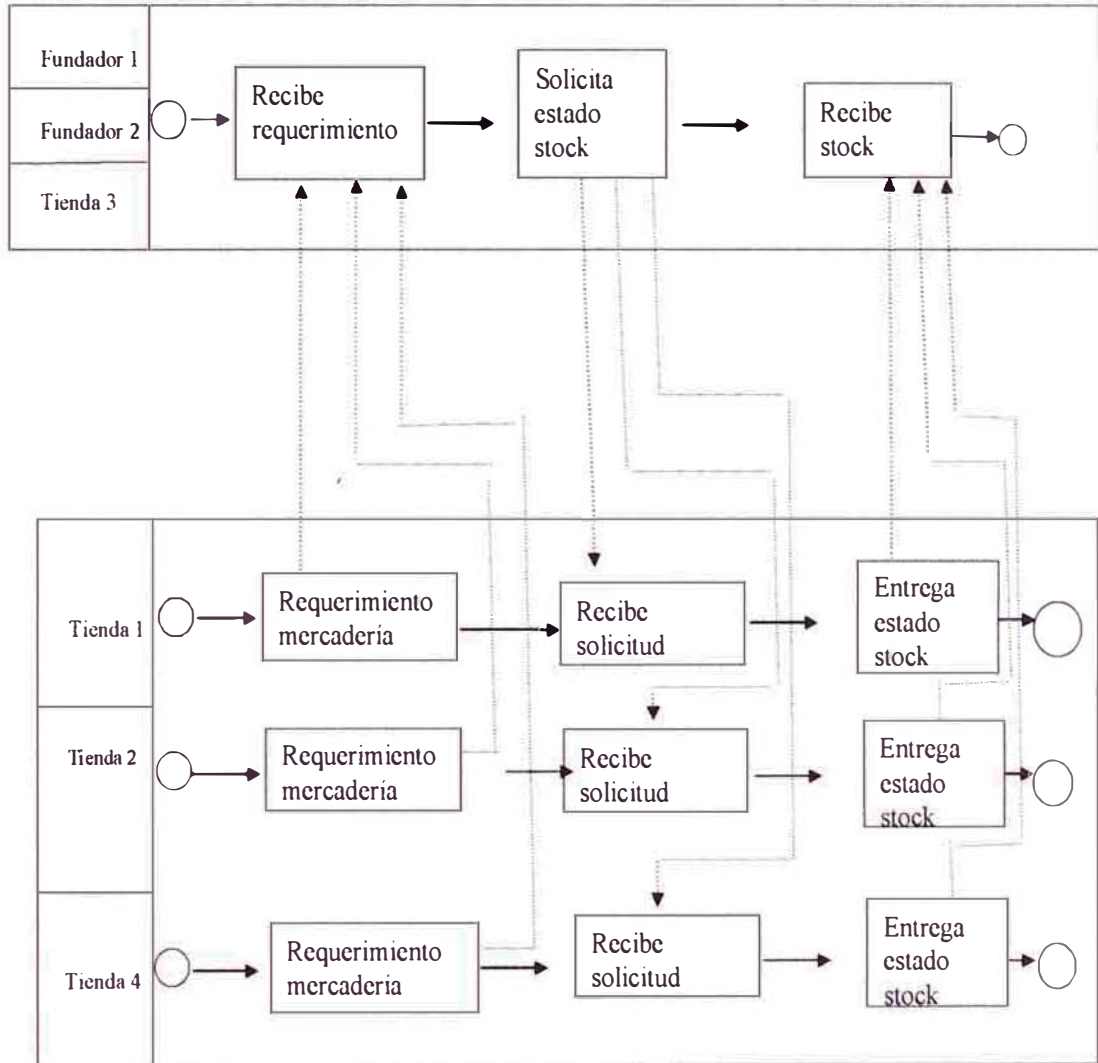
PROCESO DE PRODUCCIÓN DE COBERTORES



PROCESOS DE ÓRDENES DE PEDIDO Y ÓRDENES DE COMPRA

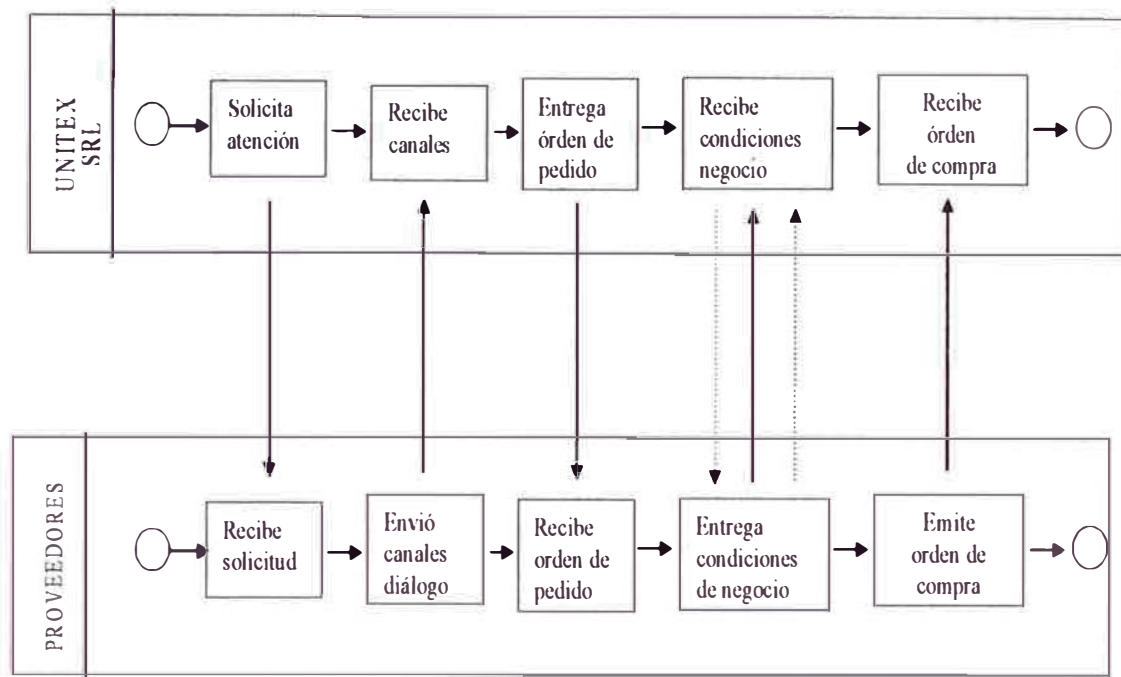


PROCESO DE ÓRDEN DE PEDIDO

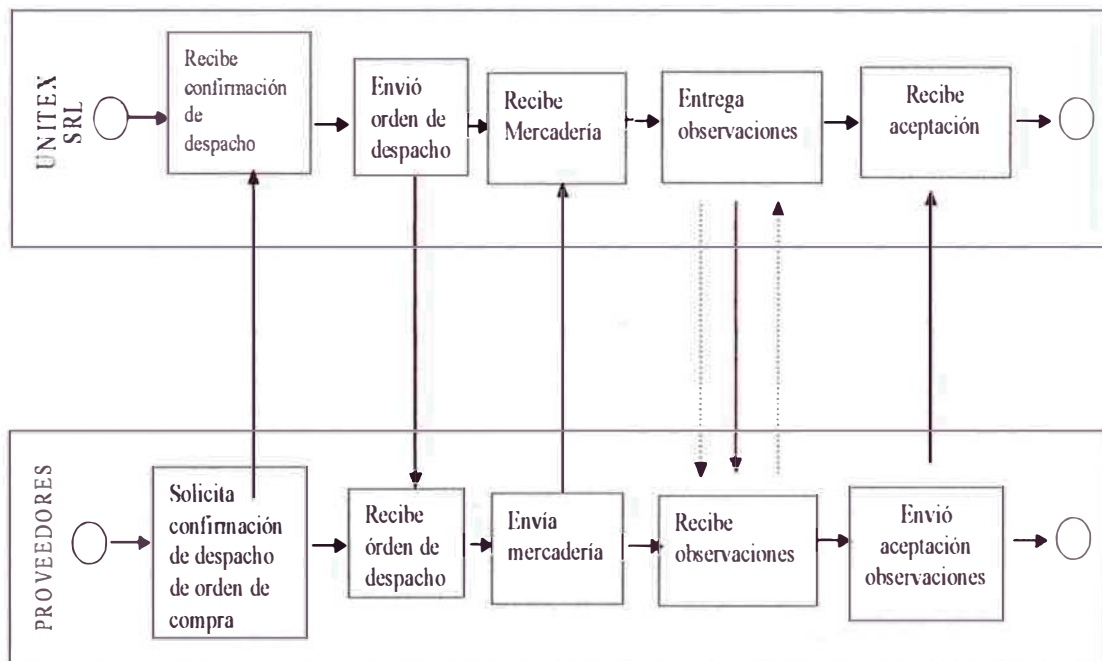


Sumando: Recibe stock + Recibo requerimientos stock
 de las tiendas más información histórica pasada le da una idea de cuanto debe de ser el volumen de compras a efectuar por la gerencia central.

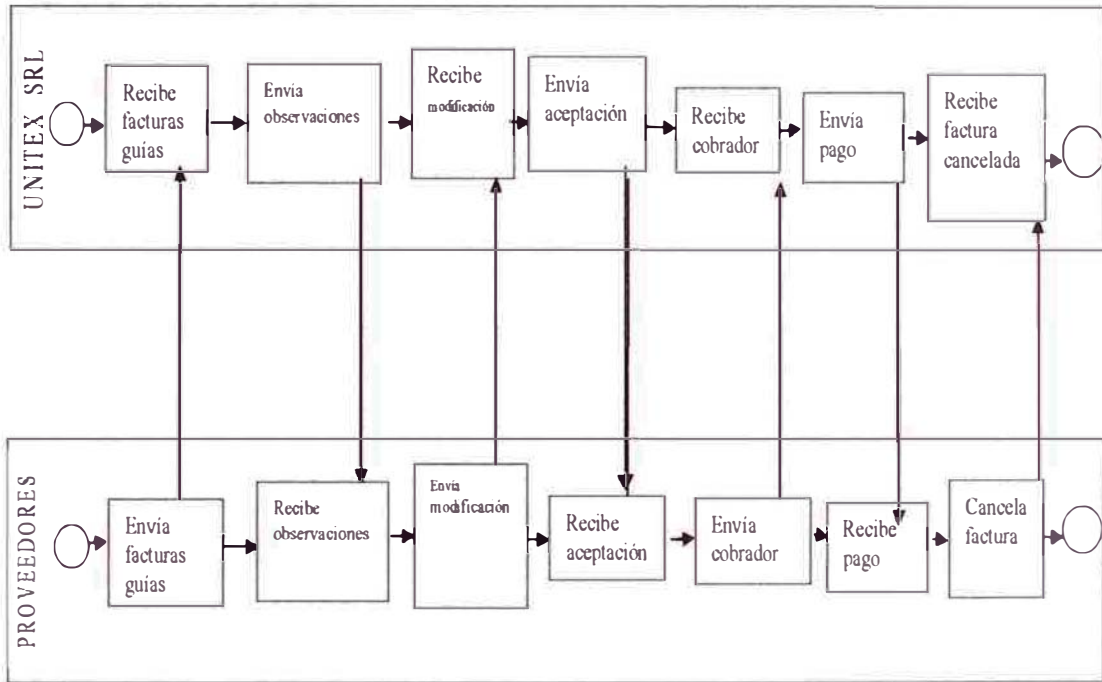
PROCESO DE ÓRDEN DE COMPRA



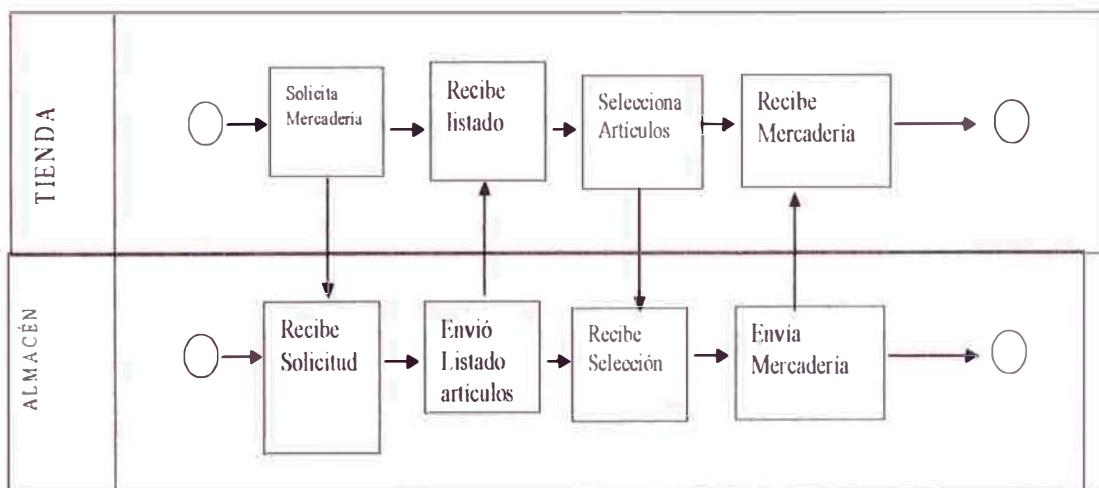
PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA



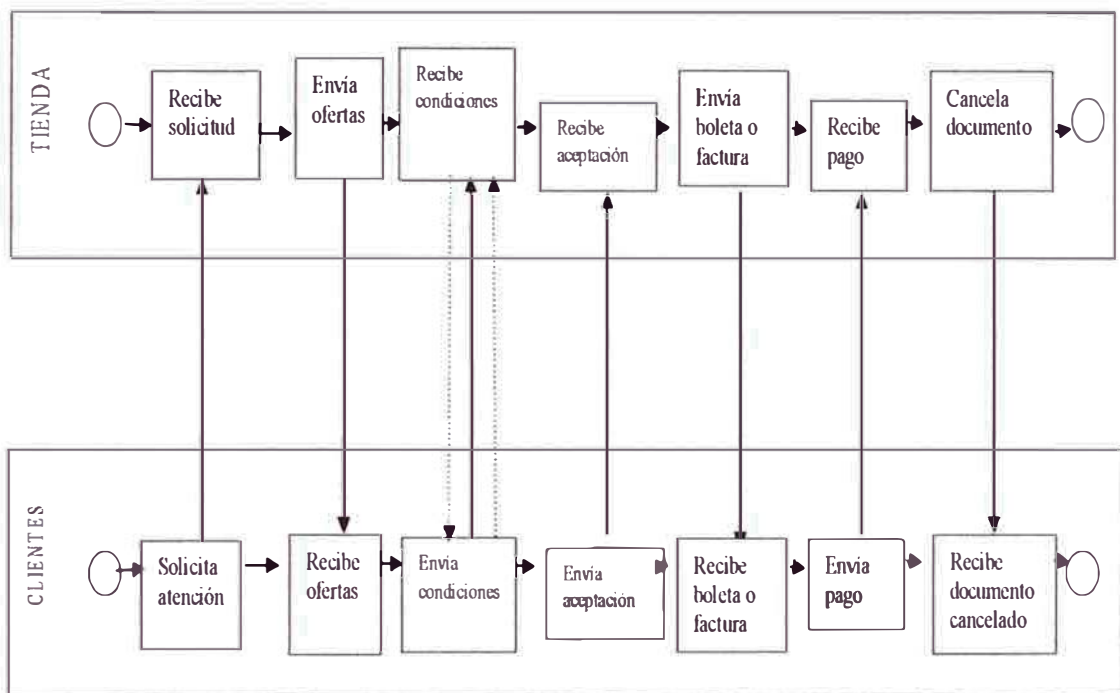
PROCESO DE PAGO PROVEEDORES



PROCESO DE TRASLADO DE MERCADERÍA ENTRE TIENDAS DE UNITEX



PROCESO DE VENTAS



CUADRO N° 10
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

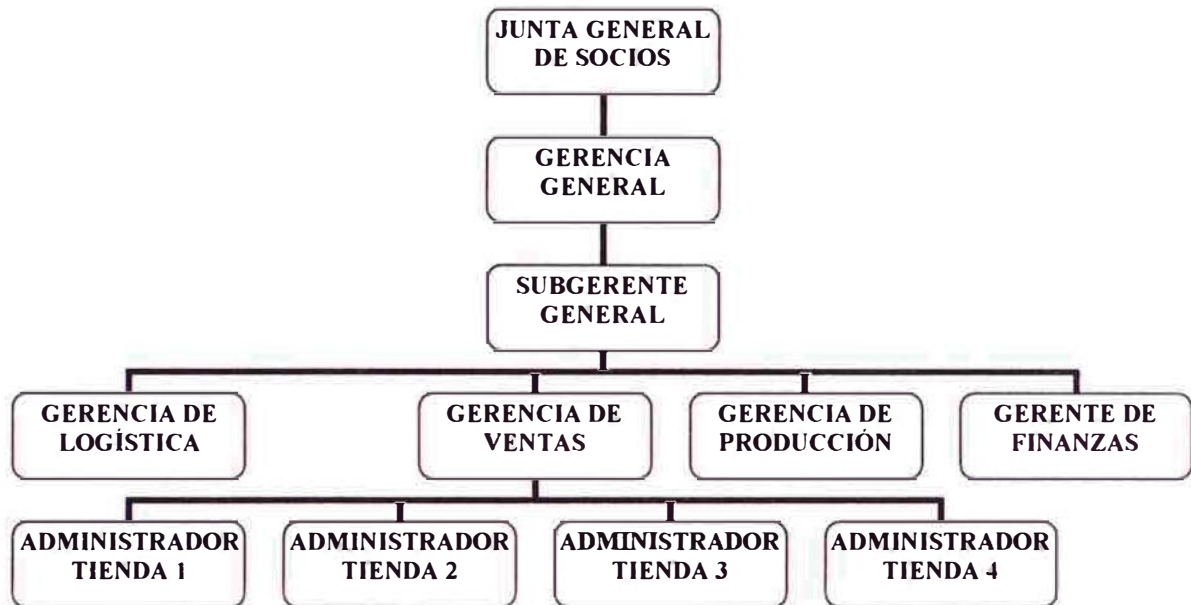
| | | | | | | |
|---|------------|---|------------|---|------------------|----|
| Fecha: 23-01-06 | Operación | 7 | Inspección | 2 | Tiempo (min.) | 45 |
| Método Actual | Transporte | 5 | Almacenaje | 3 | Distancia (mts.) | 62 |
| Producción: Cobertores | Demora | 1 | | | | |

| Descripción de la actividad | Símbolo | | | | | Tiempo (min.) | Distancia (mts.) |
|----------------------------------|---------|---|---|---|---|---------------|------------------|
| Almacén de Insumos | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | | |
| Inspección de Insumos | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 5 | 10 |
| Transporte al área de corte | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 3 | 5 |
| Operación de metreado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 2 | |
| Operación de corte | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 2 | |
| Transporte al área de remallado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 1 | 5 |
| Operación de remallado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 2 | |
| Transporte al área de acolchado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 1 | 10 |
| Operación de acolchado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 20 | |
| Transporte al área de inspección | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 1 | 5 |
| Operación de inspección | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 3 | |
| Operación de doblado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 4 | |
| Operación de embolsado | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 1 | |
| Almacenamiento (12 unidades) | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | | |
| Esperar completar (12 unidades) | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 12 | |
| Empaquetado (12 unidades) | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 2 | |
| Transporte al área de almacén | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | 3 | 10 |
| Almacén de productos terminados | ○ | ➡ | ⤵ | ▭ | ▽ | | |

1.2.5. Organización de la Empresa:

CUADRO Nº 11

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL DE UNITEX S.R.L.



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

1.2.5.1. Junta General de Socios:

Supervisan todas las funciones y procesos que se realizan dentro de la organización. Aceptan, desechan y sugieren las propuestas diseñadas por la gerencia general. Representa a todos los socios de la empresa.

1.2.5.2. Gerencia General:

Gerencia: es el órgano encargado de la dirección y administración de la sociedad y es el representante legal de la empresa. Las funciones de esta gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control. Coordina todas las acciones a llevarse a cabo en la organización, a fin de cumplir los objetivos previamente diseñados por esta gerencia y aprobado por los fundadores. Actualmente

esta Gerencia General realiza las funciones de Finanzas, Logística, Ventas, Producción y Personal.

1.2.5.3. Gerencia de Finanzas

Elegida por la junta general de socios. Coordina con las otras gerencias sobre el manejo financiero de la empresa, da cuenta de su accionar a la gerencia general. La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa. Este departamento se encarga de coordinar con la gerencia general las provisiones financieras que la empresa necesita para llevar a cabo todas las operaciones que se requiere a fin de alcanzar los objetivos de la empresa. Distribuye los ingresos por ventas que recibe la empresa para pagar los compromisos adquiridos, asimismo consigue el financiamiento requerido para satisfacer las necesidades de los otros departamentos.

1.2.5.4. Gerencia de Logística:

Elegida por la junta general de socios. Coordina con las otras gerencias sobre el manejo logístico de la empresa, da cuenta de su accionar a la gerencia general. Provee de información a la gerencia general acerca de la mercadería e insumos que necesita la empresa para su mejor desenvolvimiento.

1.2.5.5. Gerencia de Ventas:

Elegida por la junta general de socios. Coordina con las otras gerencias sobre el manejo de marketing de la empresa, da cuenta de su accionar a la gerencia general. Encargado de la mercadotecnia, la cual se define como el proceso que anticipa, crea, satisface y define las necesidades y los deseos

del cliente en cuanto a productos y servicios. Coordina con los administradores de las cuatro tiendas de UNITEX S.R.L. acerca del avance de las ventas y las tendencias de los gustos y preferencias del mercado a fin de satisfacerlo, se encarga además de fijar los precios, ofertas, promociones, escala de descuentos, segmentación de mercados, clasificación de clientes, a fin de captar mayores ventas e incrementar la cartera de clientes.

1.2.5.6. Gerencia de Producción:

Elegida por la junta general de socios. Coordina con las otras gerencias sobre el manejo de la producción de la empresa, da cuenta de su accionar a la gerencia general. La función de producción y operaciones consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Una operación de manufactura en nuestra empresa consiste en producir a partir de los diversos tipos de telas, productos como: sábanas, edredones, cobertores de diferentes tamaños y calidades.

1.2.5.7. Personal Operativo:

Encargado de conservar la mercadería en condiciones óptimas de conservación y ubicación para su comercialización, prepara los pedidos para entregar a los clientes, y en coordinación con los administradores procede a entregar dicha mercadería.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.

2.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN:

¿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.

2.3 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN:

Son expresiones perdurables 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. La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Es un medio de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.

Matriz de evaluación del factor externo (EFE):

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Matriz de evaluación del factor interno (EFI):

Constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, evalúa además las relaciones entre estas.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA):

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA):

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una

empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial).

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC):

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal proporcionan información necesaria para elaborar la MPEC. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.

2.4 MAPA ESTRATÉGICO

Es la representación gráfica de las causas y efectos que tiene como corolario final la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La empresa UNITEX S.R.L. cuenta con una posición financiera sólida, nivel de ventas que la ubican en 2º lugar en ventas, pero es una posición que refleja la situación del presente, pero con un futuro incierto; en los últimos años el crecimiento de la empresa ha desbordado los objetivos iniciales de la organización originando problemas tales como:

- Dificultades en atender pedidos de gran envergadura.
- Dificultades en entregar a tiempo los pedidos.
- Centralización de funciones y tareas departe de la Gerencia General.
- Relaciones familiares negativas repercuten al interior de la organización.
- Dificultades para el desarrollo y crecimiento.
- Necesidad de cambios en la organización a fin de hacerla más eficiente y competitiva.
- Heterogeneidad de conceptos para comprender la problemática de la empresa.
- Artículos producidos con defectos de fabricación.

- Dificultad en satisfacer plenamente a los clientes.

3.2 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN:

Urge llevar a cabo la planeación estratégica a fin de modernizar a la empresa a fin de hacerla más competitiva acorde con la situación actual, de cara a un futuro deseado.

Un diseño de planeamiento estratégico que involucre a todos los departamentos de la empresa y todas las personas en ella comprendidas pero debido a nuestra falta de experiencia en este tema y dado que es la primera vez que la empresa diseñará este plan, se ha acordado entre todos los integrantes de UNITEX S.R.L. que este planeamiento estratégico sea sencillo a fin de definir la visión, la misión, objetivos empresariales, evaluación interna y evaluación externa de la empresa, evaluación de las estrategias y acción de las estrategias.

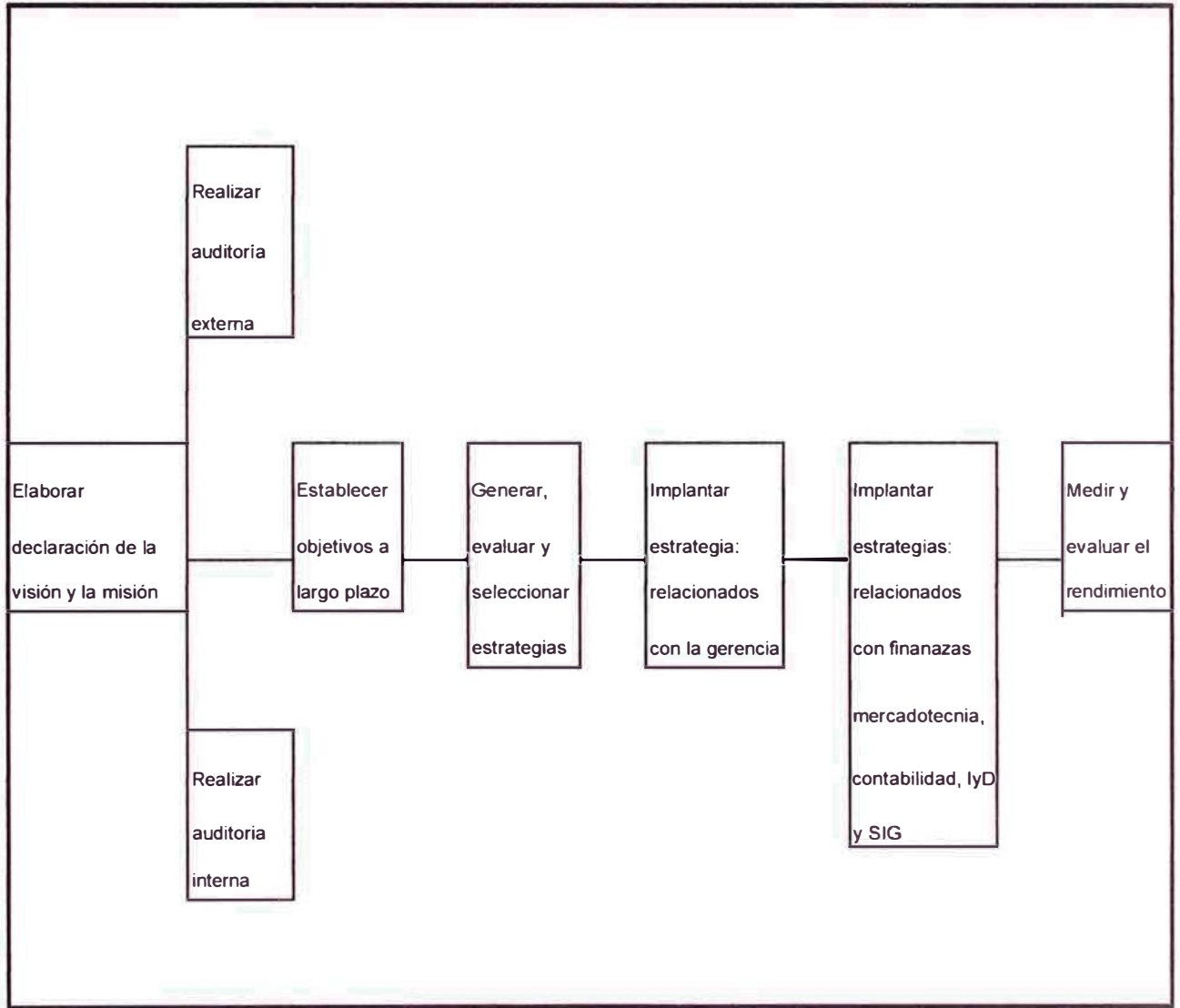
La Gerencia General será responsable del control y funcionamiento de este planeamiento estratégico.

3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN:

Describiremos a continuación la metodología a seguir, la cual se relaciona con las etapas del proceso de dirección estratégica que vamos a diseñar.

Un modelo integral de dirección estratégica se describe a continuación:

CUADRO N° 12



----- Formulación de la estrategia-| --Implantación de la estrategia--| -Evaluación de la estrategia--|

Fuente: Administración Estratégica por: Fred David

CUADRO N° 13

| | | | |
|---|---|--|--|
| <u>ETAPA 1: LA ETAPA DE LA APORTACIÓN DE INFORMACIÓN</u> | | | |
| Matriz de evaluación del factor externo (EFE) | Matriz del perfil competitivo (MPC) | Matriz de evaluación del factor interno (EFI) | |
| <u>ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE</u> | | | |
| Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) | Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) | Matriz Interna y Externa | Matriz de la estrategia principal |
| <u>ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN</u> | | | |
| Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) | | | |

Fuente: Administración Estratégica por: Fred David

El desarrollo de esta metodología involucró dos tipos de reuniones:

- Reuniones diarias de una hora.
- Evaluación semanal de los temas tratados en las reuniones diarias que involucraron además tres horas semanales.

Este proceso nos llevó a invertir tres meses en coordinaciones y puesta a punto del actual planeamiento estratégico.

3.3.1 Definición de la Misión y la Visión

3.3.1.1 Declaración de la Visión

¿Qué queremos llegar a ser?

Que los artículos de alta calidad textil en línea dormitorio ofertados por UNITEX S.R.L., empresa de gran prestigio y solidez financiera lleguen a todos los hogares de la Comunidad Andina.

CUADRO N° 14

| |
|--|
| VISIÓN |
| Horizonte de 3 años |
| Exportación directa a países andinos en volúmenes importantes. |
| Reconocimiento de alta calidad en los productos y procesos de la empresa. |
| Integración administrativa, trabajando en equipo y grupos de trabajo totalmente automatizada. |
| Llegar a ser la empresa líder en el mercado nacional con reconocimiento internacional |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

3.3.1.2 Declaración de la Misión

¿Cuál es nuestro negocio?

La misión de UNITEX S.R.L. es ofrecer productos textiles en línea dormitorio que satisfagan en precio y calidad aquello que las familias requieran para un descanso diario y placentero.

3.3.2 Análisis del Ambiente Interno y Externo

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Una matriz de evaluación del factor externo (EFE) nos permitirá resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

CUADRO N° 15

| Matriz de evaluación del factor externo (EFE) | | | |
|---|--------------|----------------------|------------------------|
| FACTORES EXTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| <i>Oportunidades</i> | | | |
| 1. Acceso a líneas de financiamiento con tasas de interés preferenciales. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 2. La tendencia global es a mejorar el servicio al cliente, la disponibilidad inmediata y ser innovadores. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 3. Estimulación positiva del Perú al intercambio comercial global. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4. Tendencia mundial a utilizar productos naturales en la ropa de cama. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 5. A través del acceso a Internet podremos acentuar las ventajas comparativas. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| <i>Amenazas</i> | | | |
| 1. Seguir siendo un competidor doméstico. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 2. Incremento de competencia internacional en el mercado nacional. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 3. Falta de experiencia para exportar. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4. Economía Nacional inestable. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5. Falta de incentivos tributarios a los consumidores al adquirir productos con el logo "Cómprale al Perú". | 0.05 | 1 | 0.05 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.15 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

En términos generales, en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para la empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio para nuestra empresa es de 3.15.

Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indicaría que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras las estrategias de la empresa estarían aprovechando de manera eficaz las oportunidades existentes y asimismo reducirían al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa por el contrario que las estrategias de la empresa no estén aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

El puntaje de 3.15 que arroja nuestra Matriz EFE indica que la empresa responde por encima del promedio a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, es decir, las estrategias de la empresa aprovechan de una manera mejor que el promedio de empresas competidoras.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a nuestros principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de UNITEX S.R.L.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

CUADRO N° 16

Matriz del perfil competitivo (MPC)

| FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO | VALOR | UNITEX S.R.L. | | H&P TEXTIL | | PALACIO DE LAS OFERTAS | |
|---|--------------|----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| | | CLASIFICACIÓN | PUNTAJE | CLASIFICACIÓN | PUNTAJE | CLASIFICACIÓN | PUNTAJE |
| Publicidad | 0.15 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Calidad de los productos | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 |
| Competitividad de precios | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| Dirección | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| Posición financiera | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Lealtad de los clientes | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| Expansión global | 0.20 | 4 | 0.80 | 2 | 0.40 | 2 | 0.40 |
| Participación en el mercado | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.75 | | 2.75 | | 2.45 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Nota:

Los valores de la clasificación son los siguientes:

1= debilidad principal,

2= debilidad menor,

3= fortaleza menor,

4= fortaleza principal.

Podemos concluir en este análisis que las empresas que no tomen acciones ni otorguen autoridad a sus gerentes y empleados para identificar, vigilar pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave tendrán dificultad para identificar las oportunidades y las amenazas que surgen y, como

consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y contribuirán a la desaparición de la misma. Las empresas que no aprovechen las ventajas del Internet se quedarán rezagadas en el ámbito tecnológico.

CUADRO Nº 17

| Matriz de evaluación del factor interno (EFI). | | | |
|---|--------------|----------------------|------------------------|
| FACTORES INTERNOS CLAVE | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
| <i>Fortalezas internas</i> | | | |
| 1. Buena infraestructura. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 2. Aumento de los flujos de capital libre. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 3. Sólido equipo de gerentes. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 4. Excelentes relaciones interpersonales con los clientes | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5. Indicadores financieros | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 6. Maquinaria en condiciones óptimas | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 7. La empresa más seria | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | | | - |
| <i>Debilidades internas</i> | | | |
| | | | - |
| 1. Deficiente organización | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 2. Exportación directa mínima | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 3. Poca publicidad | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 4. Margen de utilidades bajo 5% | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5. Relaciones familiares repercuten en la empresa | 0.10 | 1 | 0.10 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.70 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Tenemos una posición interna sólida, nuestras fortalezas internas están por encima del promedio.

El puntaje obtenido por la Matriz EFE es de 3.15 y el puntaje obtenido por la Matriz EFI es de 2.7 con lo cual la Matriz IE, la matriz interna y externa nos recomienda utilizar estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, o las estrategias de integración: integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal son las más adecuadas.

3.3.3 Establecer Estrategias

Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas, y una declaración de la misión definida, nos proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar nuestras fortalezas internas y superar nuestras debilidades.

1. Innovaremos en base a la inventiva y al empleo de nuevas tecnologías productos con un mayor valor agregado.
2. Produciremos artículos innovadores de buena calidad y bajo costo, además de mejorar los ya existentes.
3. Estableceremos alianzas estratégicas con nuestros principales proveedores (tenemos dos tipos de proveedores: los de insumos y los de productos) para producir artículos con mayor calidad y a bajo costo. Tendremos además por parte de nuestros proveedores de

productos, exclusividad de comercialización sobre sus artículos producidos.

4. Pondremos mayor énfasis en lo que se refiere a la importación de insumos para confección, eliminando algunos eslabones de la cadena de valor y reduciendo costos.
5. Como ya hemos comentado líneas arriba, se ha considerado conveniente implementar el área de Tecnología de la Información y haciendo uso del Internet afinaremos el procesamiento de información a fin de obtener ventajas competitivas.
6. Estableceremos alianzas estratégicas con otras empresas, sobre todo para evitar invertir innecesariamente, preocupándonos más en reducir nuestros costos y evitar riesgos al ingresar a nuevos negocios.

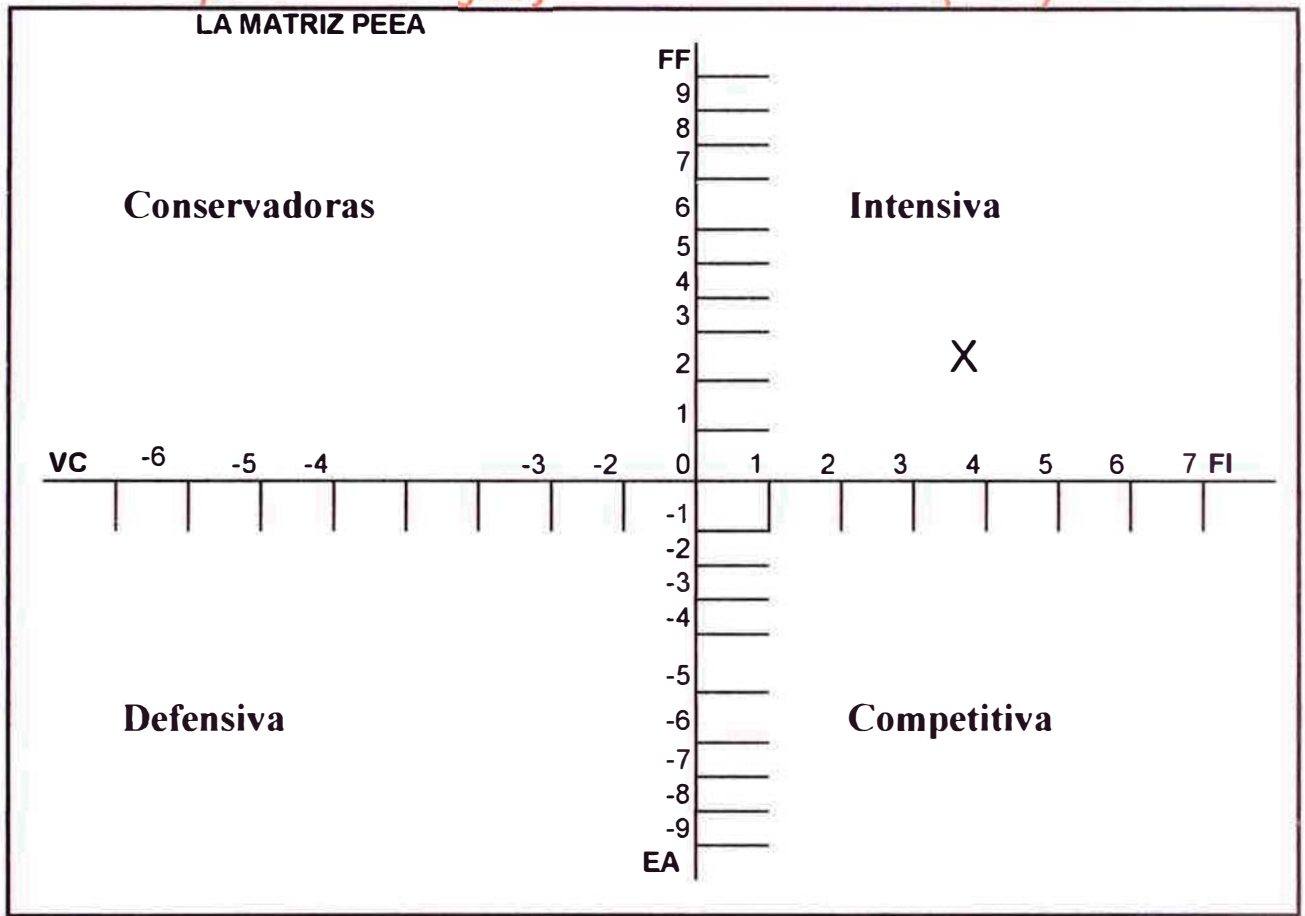
CUADRO Nº 18 *Matriz FODA*

| | | |
|--|--|--|
| MATRIZ F.O.D.A | FORTALEZAS: F | DEBILIDADES: D |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena infraestructura. 2. Aumento de los flujos de capital libre. 3. Sólido equipo de gerentes. 4. Excelentes relaciones con los clientes. 5. Indicadores financieros. 6. Maquinaria en condiciones óptimas. 7. La empresa más seria | <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente organización 2. Exportación directa mínima 3. Poca publicidad 4. Margen de utilidades bajo 5% 5. Relaciones familiares repercuten en la empresa |
| OPORTUNIDADES: O | ESTRATEGIAS: FO | ESTRATEGIAS: DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a líneas de financiamiento con tasas de interés preferenciales. 2. La tendencia global es a mejorar el servicio al cliente, la disponibilidad inmediata y ser innovadores. 3. Estimulación positiva del Perú al intercambio comercial global. 4. Tendencia mundial a utilizar productos naturales en la ropa de cama. 5. A través del acceso a Internet podremos acentuar las ventajas comparativas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtención de línea de financiamiento para nuevos proyectos. F1-O1 2. Mejorar el servicio al cliente haciendo uso de la buena infraestructura. F1-O2 3. Incrementar la exportación F1,F3,F5,F6,F7-O3 4. Para exportar utilizaremos insumos naturales de algodón y lana F1,F3,F5,F6,F7-O3,O4 5. Para la exportación utilizaremos como herramienta el Internet. F1,F3,F5,F6,F7-O3,O4,O5 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cursos de capacitación a fin de mejorar la deficiente organización, haciendo uso de las líneas de financiamiento. D1,O1. 2. Dada la globalización incrementaremos la exportación. O3-D2 3. A través de Internet mejoraremos la poca publicidad. O5-D3. 4. Mejoraremos el margen de utilidad ingresando a mejores mercados. D4-O3. 5. Capacitando conseguiremos equipo de trabajo más eficientes reduciendo las repercusiones familiares al interior de la empresa. D1,D5-O1. |
| AMENAZAS: A | ESTRATEGIAS: FA | ESTRATEGIAS: DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir siendo un competidor doméstico. 2. Incremento de competencia internacional en el mercado nacional. 3. Falta de experiencia para exportar. 4. Economía nacional inestable. 5. Falta de incentivos tributarios a los consumidores al adquirir productos con el logo "Cómprale al Perú". | <ol style="list-style-type: none"> 1. Teniendo una buena infraestructura, un incremento de capital considerable, maquinarias en condiciones óptimas, entonces estamos reduciendo de manera importante la amenaza de seguir siendo un solamente un competidor nacional. F1,F2,F6-A1. 2. El tener un sólido equipo de gerentes reduce el miedo a exportar sin tener la experiencia debida, aún en una economía nacional inestable. F3-A3,A4 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementaremos nuestra exportación evitando seguir siendo un competidor doméstico. D2-A1 2. Las relaciones familiares negativas se reducirán en la medida que exista un mayor compromiso para acceder a mercados globales. D5-A2 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 19

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)



Fuente: Administración Estratégica por: Fred David

CUADRO N° 20

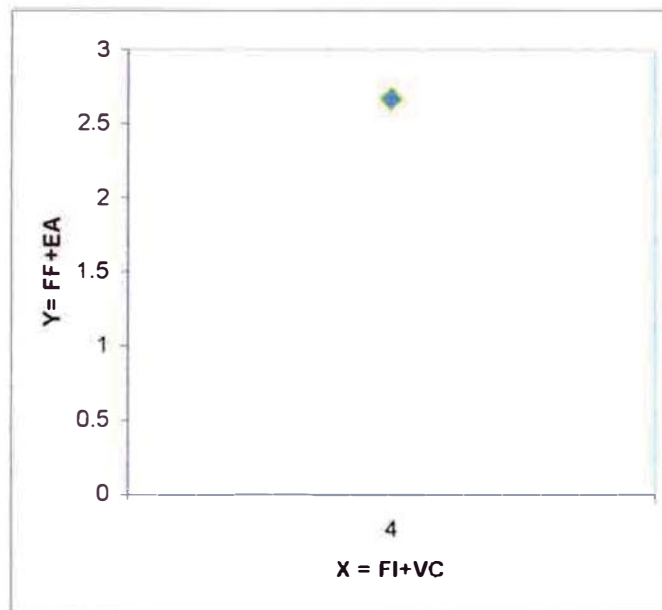
| Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) | |
|--|-----------------------|
| FORTALEZA FINANCIERA (FF) | CALIFICACIONES |
| 1. La razón de circulante es buena 1.39. Es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante. | 4 |
| 2. El margen de utilidad es de 5%, relativamente bajo, pero comparado con el sector estamos bien, aunque debemos mejorar. | 5 |
| 3. La rotación de activos fijos es buena 36.36. La inversión realizada en adquirir locales, puntos de venta propios, unidades de transporte, maquinarias está plenamente justificada. | 6 |
| | <hr/> 15 / 3 = 5 |
| FORTALEZA INDUSTRIAL (FI) | |
| 1. La eliminación de las salvaguardas incrementa la competencia en la industria | 3 |
| 2. Las bondades del T.L.C. con U.S.A., además de Colombia, Chile, China, Brasil nos permitirá la posibilidad de exportar. | 6 |
| 3. La globalización nos permitirá además la posibilidad de adquirir insumos de buena calidad y a precios cómodos, haciéndonos más competitivos. | 6 |
| | <hr/> 15 / 3 = 5 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

| | | | |
|--|---|---------|------------|
| <p>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</p> <p>1. La mejoría macroeconómica corre el peligro de verse afectada por la incoherencia política.</p> <p>2. La inestabilidad del precio del dólar genera inestabilidad de precios en la industria textil.</p> <p>3. El uso del gas de Camisea en la industria ayuda a la reducción de costos.</p> | <p>-3</p> <p>-3</p> <p>-1</p> <hr/> <p>-7 / 3 = -2.33</p> | | |
| <p>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</p> <p>1. La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes</p> <p>2. Contamos con un buen servicio de despacho a nuestros clientes mayoristas.</p> <p>3. Con el Plancamiento Estratégico puesto en marcha nos volvemos cada vez más competitivos.</p> | <p>-1</p> <p>-1</p> <p>-1</p> <hr/> <p>-3 / 3 = -1</p> | | |
| <p>$X = FI+VC = 5+(-1)=4$</p> <p>$Y = FF+EA = 5+(-2.33)=2.67$</p> <table border="1" data-bbox="922 1480 1086 1559"> <tbody> <tr> <td>$X = 4$</td> </tr> <tr> <td>$Y = 2.67$</td> </tr> </tbody> </table> | | $X = 4$ | $Y = 2.67$ |
| $X = 4$ | | | |
| $Y = 2.67$ | | | |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 21
EJES COORDENADOS CUADRANTE DE ESTRATEGIAS INTENSIVAS



$$X = 4$$
$$Y = 2.67$$

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Perfil de estrategia: Una empresa sólida en el aspecto financiero que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente y estable.

Conclusión:

La empresa debe seguir estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los productos existentes.

Penetración en el mercado:

A través de los esfuerzos de la mercadotecnia incrementaremos nuestra participación en el mercado actual. A partir de la construcción de nuestro portal en Internet, la construcción de nuestro logo, producción de artículos de buena calidad a bajo costo y la exposición de estos en Internet, que va más allá de nuestras fronteras, aumentaremos nuestra participación en el mercado actual.

Desarrollo de mercados:

Introduciremos nuestros productos en nuevas áreas geográficas, llegamos a la conclusión que debemos exportar, a través del acceso a Internet las barreras que habían históricamente están desapareciendo y haciendo uso de esta herramienta nos facilitará en la obtención de alcanzar este objetivo.

Desarrollo de productos.

Incrementaremos las ventas gracias al mejoramiento, presentación y modificación de nuestros productos, estamos presentando tres productos nuevos para los sectores A y B, además de presentar dos productos nuevos dirigidos a los sectores C y D.

Haciendo uso de la capacitación al personal, mejoramiento de tecnología, nuevos y mejores insumos, ofreceremos mejor calidad ISO 9001 a precios similares, agregamos a esto una relación más estrecha con los clientes insatisfechos para que prueben nuestros nuevos productos.

3.3.4. Objetivos a largo plazo

a) Mercados

Destacamos el mercado nacional, pero enfocaremos con mucho interés las oportunidades mundiales, en especial el comercio entre los países que conforman la Comunidad Andina. A través del acceso a Internet colocaremos un portal de la empresa para insertarla en un mundo globalizado, atacando otras áreas geográficas. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Aumentaremos el número de vendedores, incrementaremos los gastos de publicidad.

b) Tecnología

Seguiremos luchando a fin de satisfacer los gustos y preferencias de las familias, a través del desarrollo de tecnologías que tengan el potencial de incrementar el confort. Se implementará en el proceso de venta el uso de tarjetas de crédito por parte de nuestros clientes. Implementaremos el departamento de Tecnología de la Información, así como se pondrá en marcha la construcción del sistema informático de la empresa.

c) Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad

La empresa conducirá sus operaciones con prudencia, al igual que proporcionará las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito de UNITEX S.R.L. Enviaremos dos representantes de la empresa para iniciar las relaciones comerciales con China.

d) Filosofía

Nuestro éxito comercial depende de proporcionar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes, ofrecer artículos confortables, de buena calidad y baratos.

e) Concepto propio

Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y distribuidores en cuanto a mejorar la calidad de los productos y servicios, capacidad de adaptarse a las necesidades futuras, además de poseer una sólida estabilidad financiera. Estamos a puertas de presentar cinco artículos para el sector A y B, para los cuales se han utilizado insumos que protegen el medio ambiente.

Asimismo estamos por presentar tres artículos producidos por UNITEX S.R.L. dirigido a los sectores C, D y E.

f) Preocupación por la imagen pública

Operamos la empresa de tal manera que se reconozca, de manera activa, el papel que desarrolla UNITEX S.R.L. en la estructura de la sociedad por medio de la puesta en marcha de programas innovadores para mejorar el descanso de una extensa comunidad (local, nacional e internacional).

g) Interés en los empleados

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y conservar al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales por medio del ofrecimiento de buenas condiciones laborales, una compensación con base en el desempeño por medio de la remuneración y de incentivos que sean

competitivos con otras oportunidades de empleo en este segmento de mercado.

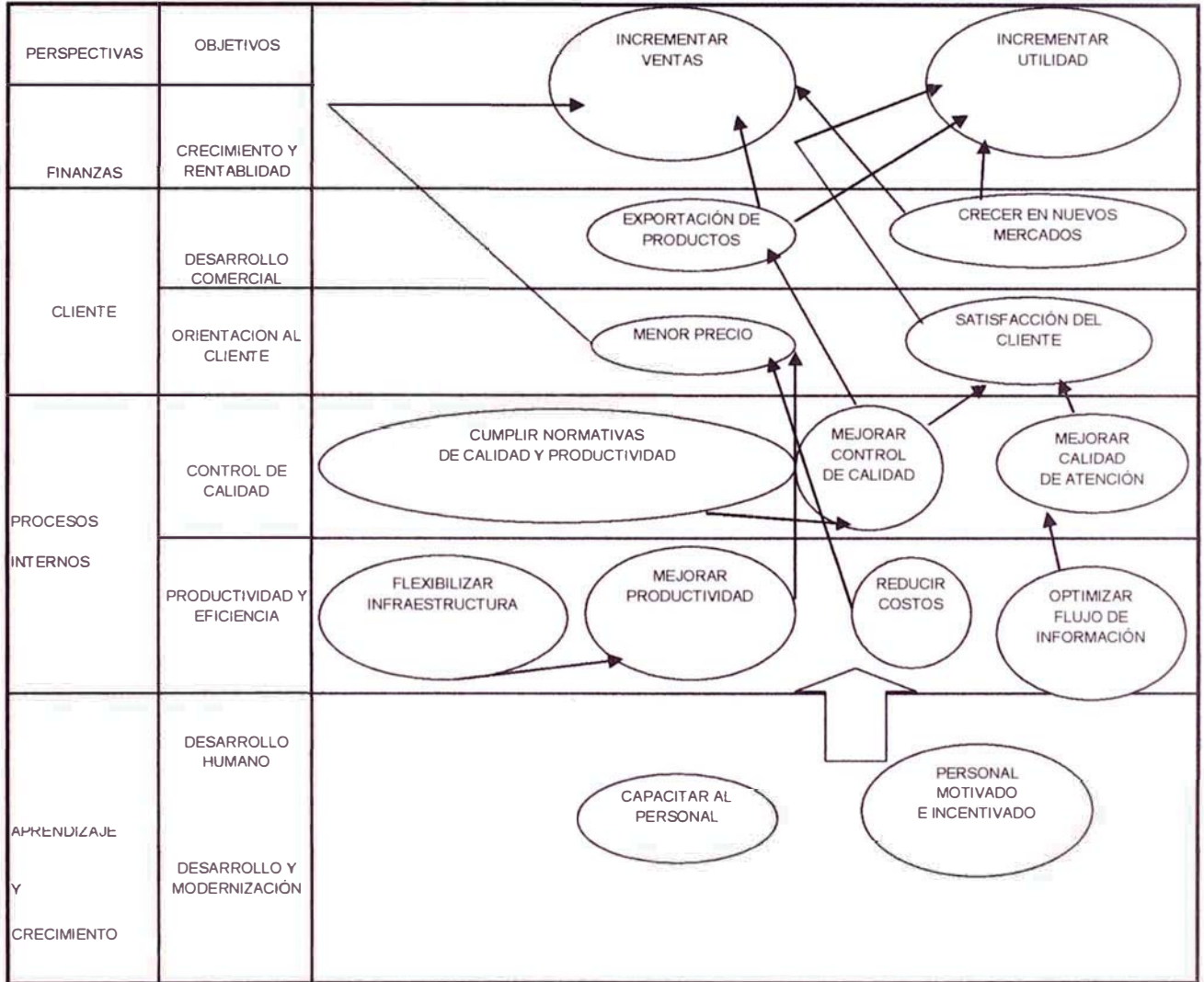
h) Productos

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de productos. En UNITEX S.R.L. se está mejorando la calidad de los productos haciendo uso de las maquinarias adquiridas recientemente.

Llegar a ser líder nacional en el segmento de mercado línea dormitorio, atacar además el mercado internacional, es decir exportar.

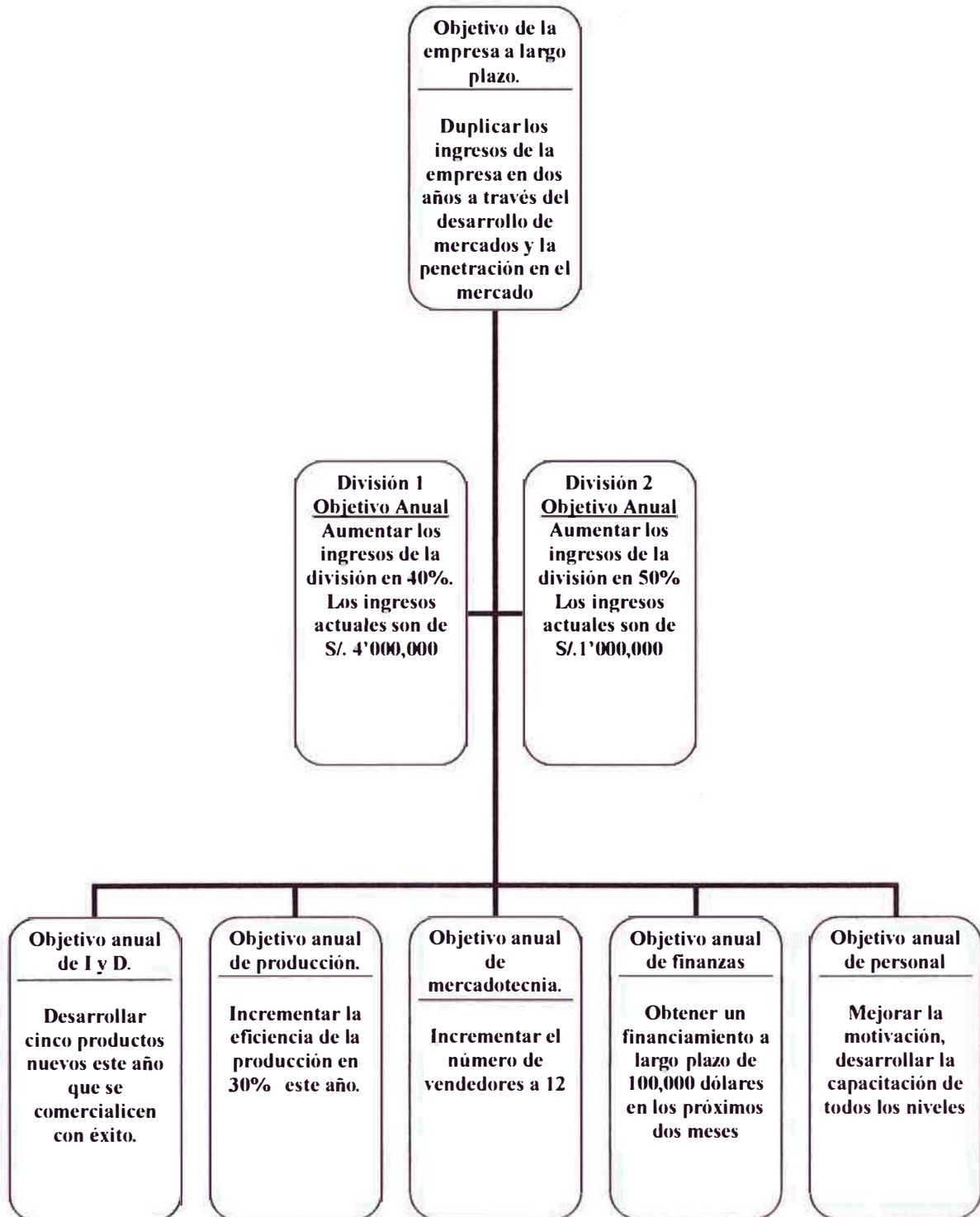
CUADRO N° 22

3.3.5. MAPA ESTRATÉGICO DE UNITEX S.R.L.



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 23



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 24

RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DEL CUADRO N° 23

| DÓLARES AMERICANOS (\$) | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| División 1 | 1,212,121.21 | 1,696,969.70 | 2,375,757.58 |
| División 2 | 303,030.30 | 454,545.45 | 681,818.18 |
| (\$) | 1,515,151.52 | 2,151,515.15 | 3,057,575.76 |

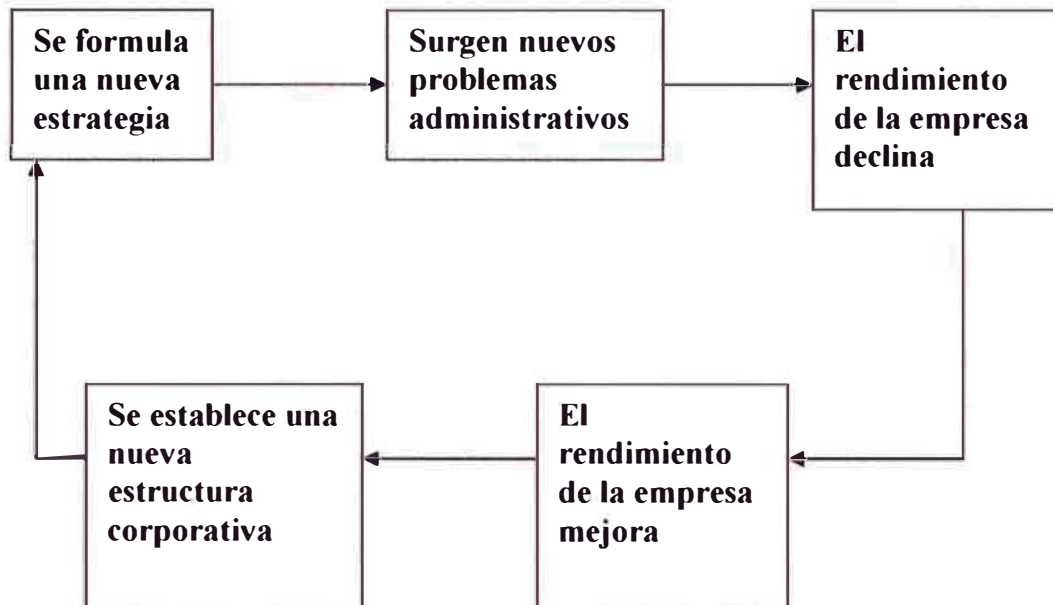
Fuente elaborada por: UNITEX S R.L.

Los objetivos anuales deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes.

3.4. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

CUADRO N° 25

Relación de la estrategia y estructura de Chandler



Fuente elaborada por: Administración estratégica: por Fred David

La estructura influye en la estrategia de manera innegable.

La estructura define la selección de las estrategias.

CUADRO N° 26

PLAN DE ACCIÓN PROGRAMÁTICO

| OBJETIVOS CORPORATIVOS | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | RESPONSABLE | COSTO (\$dólares) | FECHA |
|-----------------------------------|---|-------------|-------------------|-----------------|
| DESARROLLO COMERCIAL | INICIAR RELACIONES COMERCIALES CON LA CHINA | Percy Díaz | \$15,000.00 | Enero |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | IMPLEMENTACIÓN DEL USO DE TARJETAS DE CRÉDITO POR PARTE DE LOS CLIENTES | Freddy Díaz | \$1,000.00 | Enero - Febrero |
| PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA | DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO | Walter Díaz | \$5,000.00 | Enero - Marzo |
| | INVERSIÓN EN PROVEEDORES DE MERCADERÍA | José Díaz | \$20,000.00 | Enero |
| | INVERSIÓN EN PROVEEDORES DE INSUMOS | José Díaz | \$46,000.00 | Enero |
| CONTROL DE CALIDAD | INVERSIÓN EN MAQUINARIAS | Freddy Díaz | \$8,000.00 | Enero |
| DESARROLLO HUMANO Y MODERNIZACIÓN | PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN | Walter Díaz | \$5,000.00 | Enero- Agosto |
| | | Total = | \$100,000.00 | |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

3.5 TOMA DE DECISIONES:

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategia son las mejores. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategia con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externo como interno, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado. Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de las diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

CUADRO N° 27

| Matriz de planeamiento estratégico cuantitativa (MPEC) | Estrategias Alternativas | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|------|--------------|--------------|--------------|------|
| | | ESTRATEGIA 1 | | Costo | Beneficio | ESTRATEGIA 2 | |
| | | PA | PTA | Dólares (\$) | Dólares (\$) | PA | PTA |
| | VALOR | PA | PTA | | | PA | PTA |
| Oportunidades | | | | | | | |
| 1. Acceso a líneas de financiamiento con tasas de interés preferenciales. | 0.15 | 4 | 0.60 | \$100,000.00 | | 3 | 0.45 |
| 2. La tendencia global es a mejorar el servicio al cliente, la disponibilidad inmediata y ser innovadores. | 0.15 | 3 | 0.45 | | \$60,000.00 | 2 | 0.30 |
| 3. Estimulación positiva del Perú al intercambio comercial global. | 0.15 | 3 | 0.45 | | \$30,000.00 | 4 | 0.60 |
| 4. Tendencia mundial a utilizar productos naturales en la ropa de cama. | 0.10 | 2 | 0.20 | | \$20,000.00 | 3 | 0.30 |
| 5. A través del acceso a Internet podremos acentuar las ventajas comparativas. | 0.15 | 3 | 0.45 | | \$30,000.00 | 4 | 0.60 |
| | | | | | | | |
| Amenazas | | | | | | | |
| 1. Seguir siendo un competidor doméstico. | 0.05 | 3 | 0.15 | | | | |
| 2. Incremento de competencia internacional en el mercado nacional. | 0.10 | 2 | 0.20 | | | 3 | 0.30 |
| 3. Falta de experiencia para exportar. | 0.05 | 1 | 0.05 | | | | |
| 4. Resistencia al cambio por parte de nuestro personal. | 0.05 | 2 | 0.10 | | | 3 | 0.15 |
| 5. Falta de incentivos tributarios a los consumidores para adquirir productos con el logo "Cómprale al Perú". | 0.05 | 1 | 0.05 | | | | |
| | | | | | | | |
| | 1.00 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|-------------|---|-------------|--|---------------------|---|---------------------|
| Fortalezas | | | | | | | |
| 1. Buena infraestructura. | 0.15 | 4 | 0.60 | | | 3 | 0.45 |
| 2. Aumento de los flujos de capital libre. | 0.15 | 4 | 0.60 | | | 3 | 0.45 |
| 3. Sólido equipo de gerentes. | 0.10 | 3 | 0.30 | | | 2 | 0.20 |
| 4. Provee cortesías mínimas. | 0.05 | 2 | 0.10 | | | 1 | 0.05 |
| 5. Indicadores financieros | 0.10 | 3 | 0.30 | | | 4 | 0.40 |
| 6. Maquinaria en condiciones óptimas | 0.05 | 4 | 0.20 | | | 3 | 0.15 |
| 7. La empresa más seria | 0.05 | 2 | 0.10 | | | | - |
| Debilidades | | | | | | | |
| 1. Deficiente organización | 0.05 | 1 | 0.05 | | | 2 | 0.10 |
| 2. Exportación directa mínima | 0.10 | 1 | 0.10 | | | 2 | 0.20 |
| 3. Poca publicidad | 0.05 | 2 | 0.10 | | | | - |
| 4. Margen de utilidades bajo 5% | 0.05 | 3 | 0.15 | | | 2 | 0.10 |
| 5. Relaciones familiares repercuten en la empresa | 0.10 | 1 | 0.10 | | | 4 | 0.40 |
| Suma del puntaje total del grado de atracción | 1.00 | | 5.40 | | \$140,000.00 | | 5.20 |
| | | | | | | | \$130,000.00 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Con lo cual la estrategia 1 es la recomendada tanto por el factor Costo-Beneficio como por el grado de atracción que arroja la MPEC.

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, las estrategias de nivel corporativo se evalúan primero, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional.

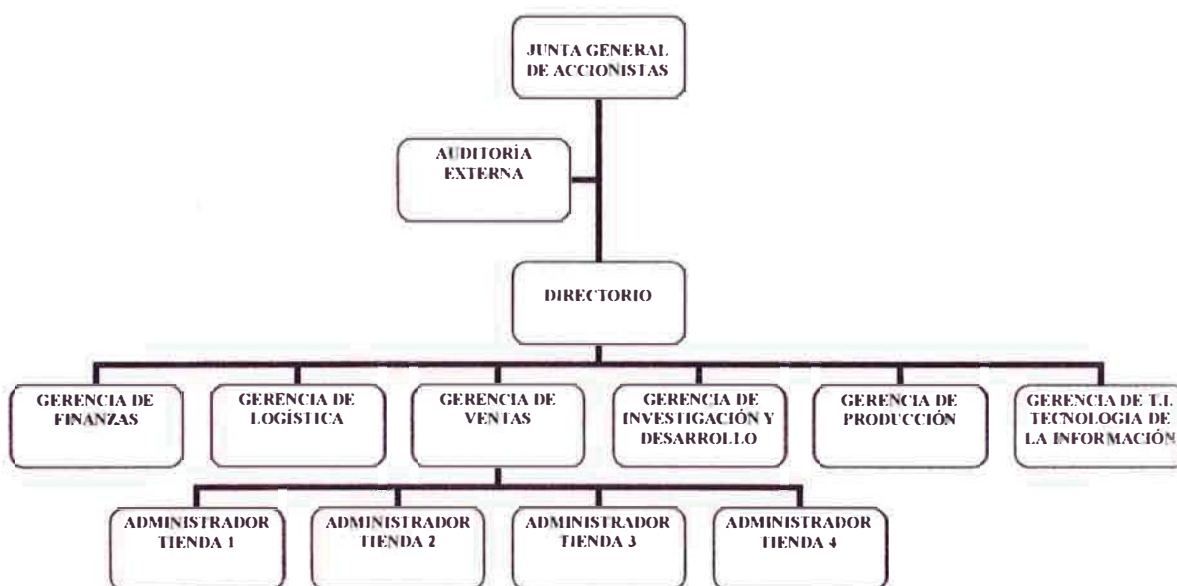
No existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS:

CUADRO N° 28

4.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

4.2. ESTRATEGIA A UTILIZAR EN UNITEX S.R.L.:

Para estar en condiciones de exportar un aspecto legal es la modificación de la sociedad, pasar de S.R.L., sociedad de comercial de responsabilidad limitada a S.A.C., sociedad anónima cerrada.

Solicitar una línea de crédito a través de hipoteca para capital de trabajo, la entidad bancaria que nos dará el crédito nos otorga cuatro meses de gracia

y la tasa de interés será de 8% anual.

\$100,000.00

Este crédito bancario se desglosará de la siguiente manera:

- 1) Capacitación y actualización a nuestro personal acerca de las nuevas tendencias mundiales para organización y tecnología.
\$5,000.00
- 2) Diseño, implementación e implantación de un sistema informático, con acceso a Internet, diseño de página Web, implementación de una tienda virtual. Departamento de TI
\$5,000.00
- 3) Inversión en proveedores de mercadería por un valor de \$20,000.00
Conseguiremos 5% de descuento adicional por este volumen de compra.
- 4) Inversión en proveedores de insumos por un valor de \$46,000.00
Conseguiremos 10% de descuento adicional por este volumen de compras.
- 5) Inversión en maquinarias, a fin de mejorar la calidad y presentación de los productos, lanzamiento de 5 productos para el sector A y B, lanzamiento de 3 productos para el sector C, D y E
\$8,000.00
- 6) Implementación en el departamento de ventas del uso de tarjetas de crédito por parte de nuestros clientes
\$1,000.00

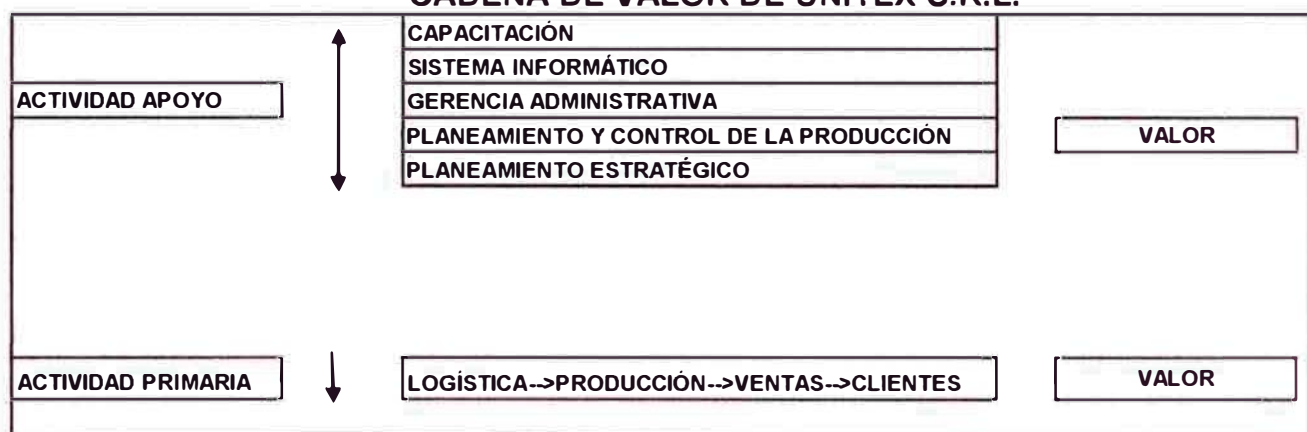
7) Enviar dos delegados a la China para iniciar las relaciones comerciales.

8) \$15,000.00

CUADRO N° 29

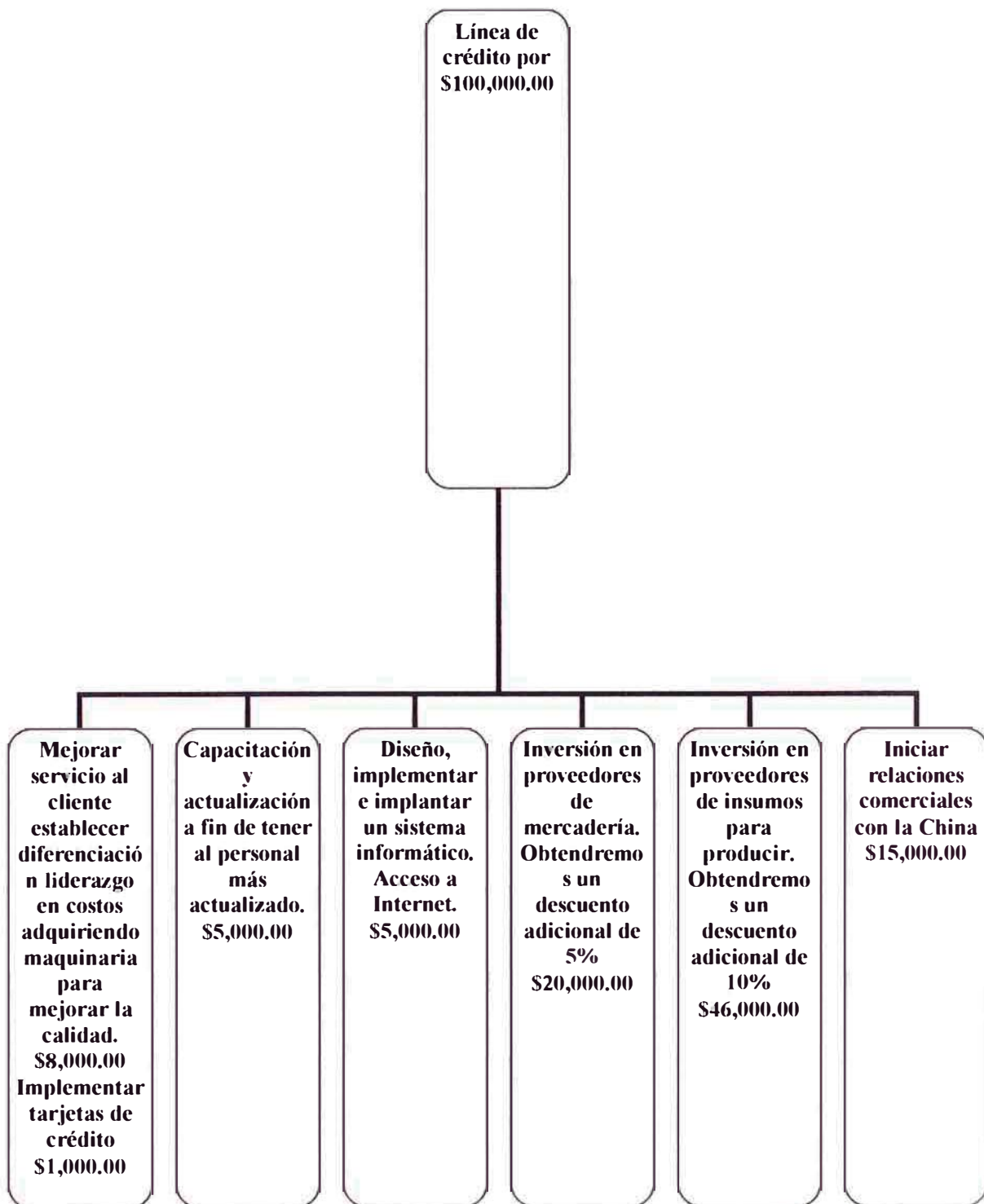
CADENA DE VALOR DE UNITEX S.R.L.

CADENA DE VALOR DE UNITEX S.R.L.



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 30



Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Las estrategias a seguir en UNITEX S.R.L. serán en su mayoría intensivas, las cuales las detallamos a continuación.

a) Estrategia hacia delante:

A través del acceso a Internet, Diseño del Sistema Informático, Diseño de la Página Web en el cual exhibiremos nuestra empresa y nuestros productos allí nos acercaremos más al mundo, a fin de mejorar nuestra posición en el mercado, provocaremos en los clientes mayor fidelidad dado que mejoraremos el servicio y la calidad de atención, mejorando nuestros procesos, utilizaremos maquinarias y equipos que mejorarán la calidad de nuestros productos producidos al interior de nuestra empresa, seremos una empresa con espíritu innovador.

b) Estrategia hacia atrás:

Además de llegar a tener mayor presencia en el mercado nacional, tendremos acceso a mercados mundiales, incrementaremos en 30% los niveles de producción, reduciremos los costos en toda la cadena de valor de la empresa que será de 10% de descuento, conseguido a través de una negociación con los principales proveedores, además de la solidez empresarial que fue determinante para conseguir el financiamiento bancario que hemos obtenido en mejores condiciones que nuestra competencia.

La razón principal para utilizar estrategias intensivas es conseguir beneficios en liderazgo de costos. La idea principal es obtener precios más bajos que los competidores para así ganar participación en el mercado e incrementar las ventas, eliminando a algunos competidores.

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas, porque exigen la realización

de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los productos existentes.

c) Penetración en el mercado:

La estrategia de penetración en el mercado intentará aumentar la participación de los productos presentes en el mercado a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, es por ello que incrementaremos el número de vendedores a 12, nuestra empresa estará presente en Internet y desde allí la presentaremos al mundo, con una excelente fuerza de ventas y operaciones de servicio al cliente, mantendremos fuertes relaciones con nuestros distribuidores.

d) Desarrollo de mercados:

El desarrollo de mercados implica para nuestra empresa la introducción de productos y servicios en nuevas áreas geográficas, a través de Internet el ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable, para lo cual hemos implementado el departamento de Tecnología de la Información a fin de aprovechar el acceso a Internet.

e) Desarrollo de productos:

El desarrollo de productos es una estrategia que aplicaremos para aumentar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales, es por ello que hemos pensado invertir \$8,000.00 en adquirir maquinarias para mejorar la calidad y presentación de nuestros artículos producidos en nuestra planta. Tenemos ya en funcionamiento el departamento de Investigación y Desarrollo el cual está asesorado por el departamento de control de calidad de una prestigiosa universidad del país.

Enumeraremos siete características que regirán para nuestra empresa a fin de hacerla más competitiva.

La participación en el mercado es importante.

Comprender y recordar con precisión cual es nuestro negocio.

Esté roto o no, arréglalo, mejóralo; no solo los productos, sino toda la empresa si es necesario.

Innovar o desaparecer; nada se desvanece tanto como el éxito, incrementaremos nuestra tecnología.

Las adquisiciones son fundamentales para crecer, las compras más importantes se harán en nichos que agreguen una tecnología.

Las personas hacen la diferencia.

No existe un sustituto para la calidad y no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global.

Estos conceptos son complementarios, no mutuamente excluyentes.

CUADRO N° 31

| <u>UNITEX S.R.L.</u> | BALANCE GENERAL | | | |
|---|------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| | PROYECTADO | AL 31-07-06 | AÑO 2006 | AÑO 2007 |
| | DÓLARES | | | |
| | AMERICANOS (\$) | | | |
| ACTIVO | | | | |
| Caja y Banco | | 39,235.15 | 78,470.30 | 141,015.76 |
| Cuentas por cobrar diversas | | 728.48 | 1,456.98 | 2,787.88 |
| Mercaderías | | 171,544.24 | 343,088.48 | 1,818,181.82 |
| Total Activo Corriente | | 211,507.88 | 423,015.76 | 1,961,985.46 |
| | | | - | |
| ACTIVO NO | | | | |
| CORRIENTE | | | | |
| Inmueble, Maquinarias y Equipos | | 23,609.39 | 47,218.79 | 56,309.70 |
| Depreciación Acumulada | | (5,106.67) | (10,213.33) | (11,867.88) |
| | | 18,502.73 | 37,005.45 | 44,441.82 |
| Cargas Diferidas | | 4,344.24 | 8,688.48 | 8,787.88 |
| Tributos por Pagar (Crédito de I.G.V.) | | 4,830.00 | 9,660.00 | 9,696.97 |
| Total Activo No Corriente | | 27,676.97 | 55,353.94 | 62,926.67 |
| | | | - | |
| TOTAL ACTIVO | | 239,184.85 | 478,369.70 | 2,024,912.12 |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|-------------------|-------------------|---------------------|
| PASIVO CORRIENTE | | - | | |
| Tributos por Pagar (ESSALUD, ONP) | | 403.33 | 806.67 | 1,303.03 |
| Proveedores | | 57,142.42 | 114,284.85 | 575,757.58 |
| Cuentas por Pagar Diversas | | 94,794.55 | 189,589.09 | 1,060,606.06 |
| | Total Pasivo Corriente | 152,340.30 | 304,680.61 | 1,637,666.67 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | - | | |
| Beneficios Sociales | | 321.21 | 642.42 | 3,095.55 |
| | Total Pasivo No Corriente | 321.21 | 642.42 | 3,095.55 |
| | TOTAL PASIVO | 152,661.52 | 305,323.03 | 1,640,762.22 |
| PATRIMONIO | | - | | |
| Capital | | 19,072.73 | 38,145.45 | 80,906.27 |
| Reserva Legal | | 1,133.33 | 2,266.67 | 6,060.61 |
| Resultados Acumulados | | 34,774.24 | 69,548.48 | 156,167.27 |
| Resultados del Ejercicio | | 31,543.03 | 63,086.06 | 141,015.76 |
| | Total Patrimonio | 86,523.33 | 173,046.66 | 384,149.91 |
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO | 239,184.85 | 478,369.69 | 2,024,912.12 |

Fuente elaborada por: UNITEX S R.L.

CUADRO N° 32

| UNITEX S.R.L. | | | |
|--|----------------------------|-------------------|-------------------|
| | | - | |
| | | - | |
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | - | |
| <i>DÓLARES</i> | | | |
| <i>AMERICANOS (\$)</i> | AL 31-07-06 | AÑO 2006 | AÑO 2007 |
| INGRESOS | | - | |
| Ventas | 672,786.97 | 1,345,573.94 | 2,024,242.42 |
| Costo de Ventas | (611,624.55) | (1,223,249.09) | (1,818,181.82) |
| | 61,162.42 | 122,324.85 | 206,060.61 |
| | | - | |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | - | |
| Gastos Administrativos | (16,400.91) | (32,801.82) | (37,575.76) |
| Gastos de Ventas | (11,965.76) | (23,931.52) | (24,848.48) |
| | GASTOS DE OPERACIÓN | 32,795.76 | 65,591.52 |
| | | 143,636.36 | |
| | | - | |
| Gastos Financieros | (2,290.30) | (4,580.61) | (4,666.67) |
| Ingresos Diversos | - | - | |
| Ingresos Financieros | 1,037.58 | 2,075.15 | 2,046.06 |
| UTILIDADES ANTES DEL IMP.A LA RENTA | 31,543.03 | 63,086.06 | 141,015.76 |
| | | - | |
| Impuesto a la Renta | 9,462.91 | 18,925.82 | 42,304.73 |
| | | - | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 22,080.12 | 44,160.24 | 98,711.03 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 33

| PRESUPUESTO DE EFECTIVO | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 2006(en dólares) | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | 145,454.55 | 181,818.18 | 166,666.67 | 145,454.55 | 151,515.15 | 212,121.21 | 206,060.61 | 181,818.18 | 151,515.15 | 157,575.76 | 157,575.76 | 166,666.67 |
| Pagos | | | | | | | | | | | | |
| Compras | 133,333.33 | 163,636.36 | 148,484.85 | 127,272.73 | 136,363.64 | 190,909.09 | 184,848.48 | 163,636.36 | 136,363.64 | 139,393.94 | 142,424.24 | 151,515.15 |
| Sueldos y salarios | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 |
| Otros gastos | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,030.30 | 3,030.30 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 |
| Impuestos | 242.42 | 363.64 | 363.64 | 363.64 | 303.03 | 424.24 | 424.24 | 363.64 | 303.03 | 363.64 | 303.03 | 303.03 |
| Pagos de Maquinaria | | 3,030.30 | 3,030.30 | 3,030.30 | | | | | | | | |
| Total de pagos | 143,272.73 | 176,727.27 | 160,969.70 | 139,757.58 | 146,363.64 | 201,030.30 | 194,969.70 | 173,696.97 | 146,363.64 | 149,454.55 | 152,424.24 | 161,515.15 |
| Utilidad Neta | 2,181.82 | 5,090.91 | 5,696.97 | 5,696.97 | 5,151.52 | 11,090.91 | 11,090.91 | 8,121.21 | 5,151.52 | 8,121.21 | 5,151.52 | 5,151.52 |
| Efectivo | 78,470.30 | 80,652.12 | 85,743.03 | 91,440.00 | 97,136.97 | 102,288.48 | 113,379.39 | 124,470.30 | 132,591.52 | 137,743.03 | 145,864.24 | 151,015.76 |
| Efectivo acumulativo | 80,652.12 | 85,743.03 | 91,440.00 | 97,136.97 | 102,288.48 | 113,379.39 | 124,470.30 | 132,591.52 | 137,743.03 | 145,864.24 | 151,015.76 | 156,167.27 |
| Menos el nivel deseado de efectivo | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) |
| Superávit | 65,500.61 | 70,591.52 | 76,288.48 | 81,985.45 | 87,136.97 | 98,227.88 | 109,318.79 | 117,440.00 | 122,591.52 | 130,712.73 | 135,864.24 | 141,015.76 |
| VPN= | | 120,600.51 | | | | TIR= | 6.24 | | | | | |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CUADRO N° 34

| PRESUPUESTO DE EFECTIVO | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 2007(en dólares\$) | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | 154,154.00 | 201,333.00 | 182,454.00 | 154,000.00 | 152,879.00 | 200,454.00 | 204,690.00 | 195,000.00 | 174,300.00 | 198,000.00 | 168,000.00 | 198,000.00 |
| Pagos | | | | | | | | | | | | |
| Compras | 133,000.00 | 175,000.00 | 158,000.00 | 132,000.00 | 128,400.00 | 174,000.00 | 174,400.00 | 176,500.00 | 154,200.00 | 178,400.00 | 146,400.00 | 168,000.00 |
| Sueldos y salarios | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 12,120.00 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 6,060.61 | 12,120.00 |
| Otros gastos | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,030.30 | 3,030.30 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 | 3,636.36 |
| Impuestos | 423.08 | 526.66 | 489.08 | 440.00 | 489.58 | 529.08 | 605.80 | 370.00 | 402.00 | 392.00 | 432.00 | 600.00 |
| Pagos de Maquinaria | | 3,030.30 | 3,030.30 | 3,030.30 | | | | | | | | |
| Total de pagos | 143,120.05 | 188,253.93 | 170,610.29 | 144,561.21 | 138,586.55 | 184,226.05 | 190,762.16 | 186,566.97 | 164,298.97 | 188,488.97 | 156,528.97 | 184,356.36 |
| Utilidad Neta | 11,033.95 | 13,079.07 | 11,843.71 | 9,438.79 | 14,292.45 | 16,227.95 | 13,927.84 | 8,433.03 | 10,001.03 | 9,511.03 | 11,471.03 | 13,643.64 |
| Efectivo | 156,167.27 | 167,201.22 | 180,280.29 | 192,124.00 | 201,562.79 | 215,855.24 | 232,083.19 | 246,011.02 | 254,444.05 | 264,445.08 | 273,956.11 | 285,427.14 |
| Efectivo acumulativo | 167,201.22 | 180,280.29 | 192,124.00 | 201,562.79 | 215,855.24 | 232,083.19 | 246,011.02 | 254,444.05 | 264,445.08 | 273,956.11 | 285,427.14 | 299,070.78 |
| Menos el nivel deseado de efectivo | (15,151.52) | | | | | | | | | | | |
| | | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) | (15,151.52) |
| Superávit | 152,049.71 | 165,128.78 | 176,972.48 | 186,411.27 | 200,703.72 | 216,931.67 | 230,859.51 | 239,292.54 | 249,293.57 | 258,804.60 | 270,275.63 | 283,919.27 |

Fuente elaborada por: UNITEX SR.L.

Para este proyecto hemos obtenido un VPN, valor presente neto de 120,600.51, el cual generará un rendimiento que lo que necesita para rembolsar los fondos proporcionados por los inversionistas, y este rendimiento excesivo se acumulará sólo para los accionistas de la empresa, por consiguiente, la posición de los accionistas mejorará, debido a que el valor de la empresa será mayor.

Tenemos además un TIR, tasa interna de rendimiento para el proyecto de 6.2370, o sea, la tasa que la empresa desea obtener si decide llevar a cabo el proyecto, esta es mayor que 5, que es la tasa con la cual la empresa ha estado trabajando usualmente, con lo que se justifica plenamente nuestro proyecto, ya que se incrementa la riqueza de los accionistas.

Análisis del Punto de Equilibrio:

Dados los cuadros y las proyecciones anteriormente elaborados, arribamos a determinar el punto de equilibrio.

CUADRO N° 35

| DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO | |
|--|---|
| Precio Unitario = | \$ 19.7 |
| Costo Unitario Variable = | $1,223,249.09 / (1,345,573.94 / 19.7)$ |
| Costo Unitario Variable = | \$ 17.91 |
| Ingresos por ventas= | Costos Fijos Totales + Costos Variables Totales |
| Precio Unitario * Q (cantidad) = | Costos Fijos Totales + Costos Variables Unitario* Q (cantidad) |
| Q (cantidad) = | $\text{Costos Fijos} / (\text{Precio Unitario} - \text{Costo Unitario Variable})$ |
| Q (cantidad) = | 33075.82 unidades |
| Ingresos por ventas= | \$651,593.59 |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

Con lo cual decimos que para UNITEX S.R.L., producir una cantidad de 33,076 unidades de juegos de sábanas especial, el cual genera un ingreso por ventas de 651,594 dólares, representa el nivel de producción y ventas, cuyo ingreso operativo es de cero; punto en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos operativos totales, producir unidades mayores a esta cantidad y luego percibir ingresos por ventas de estas unidades, generarán utilidades operativas para la empresa, la línea de ingresos totales se situarán por encima de la línea de los costos totales, y serán más que suficientes para cubrir los costos operativos totales, lo que indicará que UNITEX S.R.L. obtendrá utilidades operativas.

CUADRO N° 36

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS CORPORATIVOS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES | UNIDAD | METAS | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |
|---------------------------|----------------------------|--|----------------------------|-----------------|-------|--|
| PROCESOS INTERNOS | CONTROL DE CALIDAD | PRODUCIR ARTÍCULOS DE ALTA CALIDAD | REDUCIR RECHAZO PRODUCTOS | % | 1% | IMPLEMENTAR SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD ISO |
| | | CUMPLIR NORMAS INTERNACIONALES | ISO 9001 | % | | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA | REDUCIR COSTOS | PRECIO UNITARIO | S/. | 2% | DESARROLLO DEL SISTEMA INFORMÁTICO |
| | | INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD | % ARTÍCULOS TERMINADOS | % | 30% | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | DESARROLLO HUMANO | CAPACITACIÓN INCENTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN | HORAS CAPACITACIÓN MENSUAL | H-H-/MES | 18 | PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN INCENTIVAR LA PROFESIONALIZACIÓN |
| | | | NIVEL DE SATISFACCIÓN | % | 110% | |
| | | | REDUCIR LAS INSPECCIONES | N° INSPECCIONES | 2 | |
| | DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN | MEJORAR PROCESOS | | | | |

Fuente elaborada por: UNITEX S.R.L.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

5.1. CONCLUSIONES

Durante el proceso de formulación del planeamiento estratégico encontramos innumerables dificultades para conseguir un consenso de ideas, tuvimos que bregar mucho para comprometer a los stakeholders de la organización a que nos brinden su colaboración pero hoy podemos decir misión cumplida y estamos seguros que UNITEX S.R.L será una empresa dueña de su propio destino y proactiva.

El mapa estratégico nos mostró lo indispensable que es mantener un alto nivel de satisfacción entre los empleados a través de la capacitación, lo que da como resultado que se trabaje en forma continua y se pueda lograr innovación que representen cambios radicales. El resultado de esta mejora nos lleva a la obtención de productos de calidad tanto para nuestros clientes como para mejorar los diferentes procesos al interior de la organización, se obtiene además reducción de costos, lo que conlleva a un alto nivel de satisfacción entre los clientes. Esta satisfacción origina un nivel de negocio más dinámico, por lo tanto un mayor crecimiento lo que genera incremento

de las utilidades. Este proceso se retroalimenta generando un entorno de mayor calidad aún para los empleados.

La visión y misión de la empresa que se comparten dentro de la organización crean un sentimiento de comunión, generan motivación y competitividad.

UNITEX S.R.L debe migrar a UNITEX S.A.C. para estar legalmente facultada a fin de iniciar la exportación.

La razón principal para utilizar estrategias intensivas es conseguir beneficios en liderazgo de costos. La idea principal es obtener precios más bajos que los competidores para así ganar participación en el mercado e incrementar las ventas, eliminando a algunos competidores.

UNITEX S.R.L. no vende el grueso de sus productos directamente a los consumidores finales, sino a través de la cadena de distribución:

Venta a mayoristas → venta a intermediarios → venta a minoristas → venta al consumidor final

Estamos convencidos que incrementando nuestras ventas al exterior obtendremos una utilidad mayor gracias a la mercadotecnia haciendo uso del Internet, además de poner en funcionamiento la aceptación de tarjetas de crédito como pago por parte de nuestros clientes, cosas que anteriormente no hemos realizado.

5.2. RECOMENDACIONES

Hemos diseñado el planeamiento estratégico lo más sencillo posible y objetivos reales y cuantificables, identificando las oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas, utilizándolos como

herramientas en algunos casos para su explotación y en otros casos evitarlos a fin de conseguir los objetivos que la empresa se plantee.

Recomendamos poner en práctica el cuadro de mando integral propuesto en el Cuadro N° 36, además del Cuadro N° 22 que es el mapa estratégico

Recomendamos además establecer de manera prioritaria la relación comercial con la China a fin de conseguir insumos a menor precio.

BIBLIOGRAFÍA:

- **Conceptos de Administración Estratégica** (9ª edición Pearson Educación –México) por Fred R. David
- **Dirección Estratégica** por: Ing. Miguel Tejada Malaspina, Ing. Arturo Villanueva Li
- **Fundamentos de Marketing** por: Philip Kotler - Gary Amstrong

ANEXOS

A.1. LA COMUNIDAD ANDINA, 36 AÑOS DE INTEGRACIÓN PASO A PASO

Los acontecimientos más destacados en la historia de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), grupo integrador del que Venezuela ha anunciado que va a salir próximamente, son los siguientes:

-26 mayo de 1969: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú suscriben en Cartagena (Colombia) el Acuerdo de Integración subregional conocido como Pacto Andino.

-21 noviembre de 1969: La Comisión del Acuerdo empieza formalmente sus actividades en Lima.

-24 de noviembre de 1969: Se designa a Lima como sede permanente de la Junta del Acuerdo de Cartagena.

-13 de febrero de 1973: Venezuela entra a formar parte del Acuerdo.

-30 de octubre de 1976: Chile abandona el grupo.

-1979: Se crea el Parlamento Andino, el Tribunal de Justicia y el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores

-1984: Se suscribe en Lima el acta de creación del peso andino como moneda referencia convertible.

-Mayo de 1989: Se celebra en Cartagena la I Cumbre Presidencial del Grupo Andino.

-Diciembre de 1989: Se acuerda conformar una zona de libre comercio en la Cumbre de Islas Galápagos (Ecuador).

-22 de Mayo de 1990: Se crea el Consejo Presidencial Andino.

-Diciembre de 1991: La cumbre de Cartagena (VI) modifica el artículo 68 del Pacto que prohíbe acuerdos comerciales con terceros sin autorización de los demás miembros.

-Agosto de 1992: Perú suspende sus obligaciones económicas con el Grupo.

- 1993: Entra en funcionamiento la zona de libre comercio para Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela.
- Abril de 1994: Los coaligados aceptan el regreso de Perú, que asumirá sus compromisos económicos.
- 1995: Entra en vigor el Arancel Externo Común. El Pacto Andino se convierte en el Sistema Andino de Integración (SAI) y Panamá es admitido como observador
- Marzo de 1996: Se crea la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en sustitución del Pacto Andino. Entra en vigor el 1 de agosto de 1997
- 30 de junio de 1996: UE y la CAN firma una declaración política para institucionalizar el diálogo.
- 1 de marzo de 1997: Bolivia se convierte en Estado asociado del Mercado Común del Sur (Mercosur).
- Junio de 1997: Se aprueba el Protocolo de Sucre para profundizar en la integración. Entra en vigor en 2003
- Julio de 1997: Se acuerda la incorporación gradual de Perú a la Zona de Libre Comercio.
- Agosto de 1997: Se constituye la Secretaría General de la CAN
- 19 de marzo de 1998: Por primera vez los Países Andinos participan conjuntamente en las negociaciones para crear el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).
- Octubre de 1998: La CAN y EEUU establecen un acuerdo de colaboración con el Consejo Andino-Estadounidense
- Mayo de 1999: La Cumbre Andina concluye con el propósito de alcanzar un mercado único en un plazo de cinco años
- Junio 2000: Se suscribe el Acta de Lima para fomentar la integración económica en un Mercado Común Andino.
- 18 de mayo de 2002: Cumbre de la Unión Europea-CAN. Se decide el inicio de un proceso que finalice con un Acuerdo de Asociación Estratégica con la UE y la posterior creación de una zona de libre comercio

- 14 de octubre de 2002: La CAN decide ingresar en bloque en las negociaciones del ALCA y presentar un Arancel Externo Común para el 62 por ciento de las mercancías que se importa en la región
- Diciembre de 2003: Perú pasa a ser estado asociado de Mercosur.
- 16 de diciembre de 2003: La CAN y Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay) firman un Acuerdo de Complementación Económica para la conformación de un área de libre comercio.
- Mayo 2004: Los ministros de Comercio Exterior de Colombia, Ecuador y Perú piden formalmente al representante Comercial de EEUU, Robert Zoellick, que se incluya a la representación boliviana en el inicio de las negociaciones comerciales de los tres países andinos con Washington
- 12 de julio de 2004: En la XV Cumbre, en Quito, se acuerda impulsar un diálogo con México, que después se adhiere como observador.
- 6 de diciembre de 2004: Chile, país observador en la CAN
- 18 de octubre de 2004: Acuerdo de Libre Comercio entre Mercosur y la CAN
- 15 de diciembre de 2004: Colombia, Venezuela y Ecuador se convierten en estados asociados del Mercosur. Venezuela se incorpora además oficialmente en 2005
- La CAN y la UE lanzan oficialmente el proceso de valoración conjunta de la integración andina en el marco de la reunión de la Comisión Mixta Andino-Europea
- 2005: Venezuela propone la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), una iniciativa regional contrapuesta al ALCA que respalda Estados Unidos
- 1 de enero de 2006: Perú completa su incorporación a la Zona de Libre Comercio Andina
- Febrero de 2006: Colombia acuerda un Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU, lo que abre una crisis con Bolivia por sus exportaciones de soja a Colombia
- 15 de marzo de 2006: Bolivia es contrario a un TLC con EEUU como solución al problema de la soja.

-12 de abril de 2006: EEUU y Perú firman en Washington un TLC que pone fin a dos años de negociaciones y el cual debe ser ratificado por los Congresos de ambos países

-20 de abril de 2006: El presidente de Venezuela, Hugo Chávez, anuncia la inminente salida de su país de la CAN.

A.2. SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA S.R.L.

Artículo 283º Definición y Responsabilidad.

En la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones

Los socios no pueden exceder de 20 y no responden personalmente por las obligaciones sociales.

DENOMINACIÓN

La Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, tiene una denominación, pudiendo utilizar además un nombre abreviado, al que en todo caso se le debe añadir la indicación "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S.R.L."

CAPITAL SOCIAL

El capital está integrado por las aportaciones de los socios, dividido en participaciones sociales iguales, acumulables e indivisibles

Estas participaciones no podrán ser incorporadas en títulos valores ni denominarse acciones.

Al constituirse la sociedad el capital debe estar pagado en no menos del 25% de cada participación y depositado en una entidad bancaria a nombre de la sociedad.

ORGANOS DE LA EMPRESA

Junta General de Socios: representa a todos los socios de la empresa

Gerencia: es el órgano encargado de la dirección y administración de la sociedad y es el representante legal de la empresa

A.3. SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA S.R.L. ORGANIZACIÓN:

Es una forma societaria, el mínimo de socios es de dos (2) y máximo de veinte (20) personas. La responsabilidad de los socios está limitada a su aporte. El patrimonio personal de los socios no está afecto. El capital está dividido en participaciones iguales acumulables e indivisibles que no pueden ser incorporados en títulos valores ni denominarse acciones.

Junta General de Socios: representa a todos los socios de la empresa.

Gerente Gral., es el encargado de la dirección y administración de la sociedad, goza de las facultades generales y especiales de representante procesal.

Sub-Gerente: reemplaza al gerente en caso de ausencia.