

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA Y MANUFACTURERA



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
QUÍMICOS DENTRO DEL MERCADO PERUANO**

Informe de Suficiencia

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO QUÍMICO

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE
CONOCIMIENTOS PRESENTADO POR:**

MIGUEL ANGEL BREÑA MALDONADO

LIMA - PERÚ

2003

Dedicatoria

A mis padres María y José, a mis hermanos y en especial a mis hijas Wendy, Patty, Angelita y a mi esposa Narda por su apoyo y comprensión.

Agradecimiento

Deseo expresar mi mas profundo agradecimiento a la profesora Luz Franco Portilla, por su apoyo y consejo para el desarrollo del presente trabajo y a mis profesores que durante la permanencia en las aulas dieron todo de sí, para transmitir sus conocimientos y valores en mi formación profesional.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es señalar las perspectivas de una empresa comercializadora de productos químicos dentro del mercado peruano mediante el uso del planeamiento estratégico, apoyados en matrices EFI, EFE, QSPM, FODA, así como en la cadena de valor que es la que da el margen de valor agregado.

Se identificaron los factores claves y se observa que es posible penetrar mercados nuevos, dado que posible la viabilidad para el logro de objetivos.

Es importante crear una cultura estratégica dentro de las empresas peruanas en forma estructurada para lograr la sinergia que les permita llegar a ser competitivas en el mercado globalizado.

Siendo pequeñas la mayoría de empresas peruanas, estas tienen muy buenas posibilidades de crecer y mejorar la situación actual donde uno de los pilares del desarrollo del país está en nuestras industrias.

También el mantenimiento de una cultura organizacional en la cual exista una política que favorezca el compartir conocimiento es uno de los factores importantes para el logro de la ventaja competitiva.

El recurso humano y su motivación es la base primordial en toda organización y si este cuenta con herramientas de análisis desarrollará más sus capacidades y obtendrá éxito en su gestión.

Toda empresa como ente unitario presenta características propias dentro de las cuales existen fortalezas y debilidades lo importante es que la empresa identifique y desarrolle sus fortalezas para obtener mayor beneficio y minimice sus debilidades para permanecer en el mercado, el cual actualmente es mucho más competitivo.

Podemos asegurar que las empresas del futuro tienen que autoevaluarse para ver la brecha que existe entre lo proyectado y lo real y así cambiar sus estrategias en rangos muchos más cortos de tiempo, dado a las fluctuaciones del mercado.

INDICE

I.-	Introducción	
	1.1. Objetivos	1
	1.2. Alcances	2
	1.3. Justificación	2
II.-	Marco Teórico	
	2.1. Planeamiento Estratégico	3
	2.2. Visión	18
	2.3. Misión	19
	2.4. Política	19
	2.5. Estrategia	20
	2.6. Auditoria	20
	2.7. Cultura Organizacional	21
	2.8. Segmento de Mercado	21
	2.9. Fortaleza	22
	2.10. Debilidad	22
	2.11. Amenaza	22
	2.12. Oportunidad	22
	2.13. Sector	22
	2.14. Matriz de Factores Externos (EFE).....	23
	2.15. Matriz de Factores Internos (EFI).....	24
	2.16. Matriz de Opciones Estratégicas (QSPM).....	26
	2.17. Matriz FODA	27
III.-	Planeamiento Estratégico de Empresa Comercializadora de Productos Químicos dentro del Mercado Peruano.	
	3.1. Aspectos Generales a la Empresa	31
	3.1.1. Antecedentes.....	31
	3.1.2. Estructura Organizativa	34
	3.1.3. Filosofía Administrativa Actual	35
	3.1.3.1. Visión	35
	3.1.3.2. Misión	35
	3.1.3.3. Objetivos	36
	3.1.3.4. Políticas	36
	3.2. Análisis del Entorno	37
	3.2.1. Fuerzas Externas	37
	3.2.1.1. Económicas	37
	3.2.1.2. Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	37
	3.2.1.3. Políticas, Gubernamentales y Legales	38
	3.2.1.4. Tecnologías	39
	3.2.1.5. Competencia	39

3.2.2. Sector Industrial	39
3.2.2.1. Proveedores	39
3.2.2.2. Competencia Actual	40
3.2.2.3. Competidores Potenciales	40
3.2.2.4. Clientes	40
3.2.2.5. Clientes Potenciales	41
3.2.2.6. Sustitutos	41
3.2.2.7. Factores Claves de éxito	41
3.2.2.8. Amenazas y Oportunidades	42
3.2.2.9. Matriz de Factores Externos.	44
3.3. Análisis de la Situación Interna	44
3.3.1. Gerencia General	44
3.3.2. Gerencia de Ventas y Distribución	45
3.3.3. Funciones Administrativas Básicas	45
3.3.3.1. Planificación	45
3.3.3.2. Organización	45
3.3.3.3. Motivación	46
3.3.3.4. Integración de Personal	46
3.3.3.5. Control	46
3.3.4. Mix De Marketing	47
3.3.5. Fortalezas y debilidades	49
3.3.6. Matriz de Fortalezas y Debilidades	50
3.4. Administración Estratégica	50
3.4.1. Redefinición de la Visión y Misión de la Empresa	50
3.4.2. Matriz FODA (Estrategia)	51
3.5. Selección e Implementación de Estrategias	51
3.5.1. Estrategias Seleccionadas	52
3.5.2. Requerimientos para la Implementación	52
3.5.2.1. Plan Anual	53
3.5.2.2. Estructura Organizativa	53
3.5.2.3. Decisiones y Compensaciones	53
3.5.2.4. Recursos Humanos	54
3.5.2.5. Clima y Cultura Organizacional	54
3.5.2.6. Sistemas de Información	55
3.6. Evaluación y Control de la Estrategia	55
3.6.1. Desempeño Organizacional	57
3.6.2. Efectividad de la Mercadotecnia	57
3.6.3. Rentabilidad	60
IV.- Conclusiones y Recomendaciones	
4.1. Conclusiones	61
4.2. Recomendaciones	61

V.-	Bibliografía	62
VI.-	Apéndice	64

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad presentar un planeamiento estratégico de una pequeña empresa comercializadora y productora de productos químicos. Analizando la posición actual de la industria peruana y el futuro desarrollo para aumentar las perspectivas de éxito de la empresa dentro del ámbito nacional. Para lo cual se ha realizado un análisis FODA y elaborado matrices que ayuden a ubicar cual es la mejor estrategia para la empresa complementándolo con un plan de marketing.

A si mismo se da un marco de referencia para futuras empresas que quieran desarrollarse dentro de este giro de negocio, basado en busca de la plena satisfacción del cliente e identificando la nueva tendencia del mercado actual peruano dado la globalización , normas legales y proceso que realiza a lo largo de la cadena de valor.

1.1 Objetivos

Dentro de los objetivos se puede diferenciar dos tipos: General y específico:

Los objetivos generales del trabajo son analizar las perspectivas de desarrollo de la empresa y mejorar su rentabilidad.

Los objetivos específicos son:

- Estudiar la situación actual haciendo uso del análisis FODA
- Identificar factores claves de éxito para la implantación de una estrategia adecuada.

- Identificar las principales barreras que impiden la implantación de la estrategia
- Hacer uso intensivo del análisis estratégico en beneficio de la empresa.

1.2 Alcances

El alcance del trabajo es proporcionar un marco de referencia para empresas que se desarrollan dentro de este sector, basado en el análisis estratégico.

Proporcionar un alcance de cómo se encuentran nuestras empresas en la actualidad y cual sería la tendencia del mercado.

Proveer de herramientas y métodos sencillos para agregar valor a las empresas profundizando el análisis situacional actual y futuro para viabilizar el logro de objetivos.

1.3 Justificación

Es crear conciencia en lo importante que es realizar un análisis para tener una visión completa y un horizonte mas amplio dentro de nuestra organizaciones. En los detalles está la oportunidad de que las empresas sean competitivas y encuentren su mercado adecuado y se sintonicen logrando así un desarrollo sostenido a pesar del impacto del entorno.

CAPITULO II

2. DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS Y TECNICAS

En el presente capítulo se da a conocer el marco teórico que sirve de base para el desarrollo del presente trabajo se muestran conceptos técnicos que sirven de herramientas para lograr un planeamiento estratégico exitoso.

El meditar y reflexionar previamente sobre la decisión que se va a tomar es el camino correcto hacia una buena decisión. Sin embargo la presión del día a día, el corto plazo, no deja mucho tiempo disponible para poder invertirlo en un proceso de planeamiento estratégico, pero si una empresa desea desarrollarse es necesario que realice un proceso de análisis de sus fortalezas y debilidades conforme el entorno cambia para encontrar la ventaja competitiva sobre sus competidores.

2.1 Planeamiento Estratégico

Se entiende por planificación al acto de preveer y decidir las acciones que nos puedan llevar hasta un futuro deseado, ahora bien al hablar de un plan estratégico nos referimos al proceso de establecer todos los futuros posibles y deseados (que queremos ser) a partir de un diagnostico interno (fortaleza y debilidades) y un diagnostico externo (amenazas y oportunidades), es decir un análisis estratégico de un entorno cada vez más cambiante así como los puntos altos y críticos de la empresa para a partir de ahí establecer los medios más adecuados (como hacerlo) para conseguir nuestras metas, todo esto con la finalidad de establecer una posición más ventajosa con respecto a los competidores.

Dentro de una compañía la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una

compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, clientes y las comunidades.

La decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos periodos, y afecta a la compañía de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos. Es muy probable que el patrón resultante de toda una serie de decisiones de este tipo, acabará por deformar el carácter propio y la imagen de una compañía, la individualidad con que se le presenta ante diversos miembros y públicos, así como la posición que ocupará en la industria y los mercados. Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y gobernará en forma directa la movilización o despliegue de recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas.

En una empresa firmemente establecida, algunos aspectos de este patrón de decisiones pueden ser inalterables, tales como el compromiso con la calidad, con la tecnología avanzada, o bien con algunas materias primas, o con las buenas relaciones laborales. Otros aspectos de la estrategia, como la línea de producción el proceso de manufactura, y la practica y el estilo de ventas, han de modificarse antes, o al tiempo como el mundo esta cambiando. Las determinantes básicas del carácter de una compañía, si se les institucionaliza con conciencia, podrán subsistir en la compañía, y lograrán conformar, con su consiguiente asignación de recursos, la naturaleza de cambios substanciales al hacer elecciones sobre mercado y productos.

Sin embargo, es importante no interpretar esta idea como una escisión y plena separación entre las metas y las políticas diseñadas para alcanzarlas. La interdependencia de propósitos, políticas y acción organizada resultan de crucial importancia para la especificidad de una estrategia en particular, y sobre todo, para su capacidad de identificar ventajas competitivas. Es la unidad, la cohesión y la consistencia interna de las decisiones estratégicas de una compañía lo que la ubica en su medio, y por tanto, le confiere su identidad, su capacidad de movilizar sus fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado. La interrelación de un conjunto de metas y políticas que se conforma a partir de la amorfa realidad del medio en el que se ubica una compañía, es propiamente el cúmulo de problemas que una organización puede abordar y resolver.

En pocas palabras, nada de lo que se haga tendrá sentido, a menos que se establezca la razón por la que se hace: la calidad de la acción administrativa y la motivación que transmite poder no pueden valorarse desconociendo la relación con el propósito.

Formulación de la estrategia

Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como *formulación* y el segundo *implantación*.

Las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y al

alcance de ésta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podría denominarse *estrategia económica*.

Hasta aquí, el proceso descrito supone que los estrategas son fundamentalmente analíticos al estimar la capacidad relativa de una compañía y de la oportunidad que vislumbran o anticipan en los mercados en desarrollo. El grado en que desean asumir bajos y altos riesgos dependen presumiblemente de sus objetivos de utilidad. Mientras más alto se fijan los riesgos, es de esperarse que están dispuestos a asumir un riesgo equiparable al caso de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle, o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

La determinación de la estrategia requiere también de la consideración de qué opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

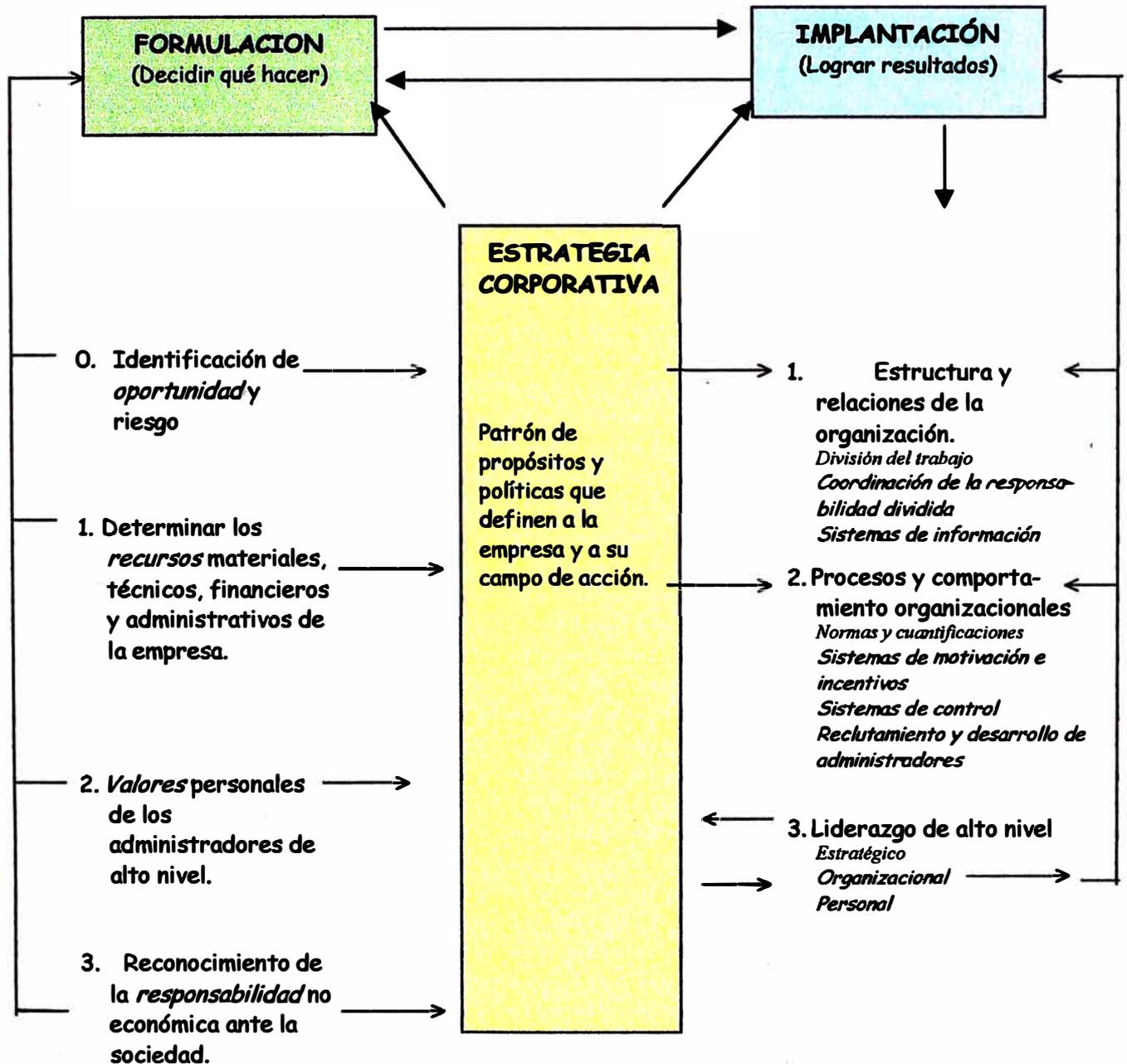
Por último, la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las opciones pueden ser ordenadas en relación al grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación a los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad.

La implantación de la estrategia

Dado que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante, y en algunos casos decisivo. Si bien se sabe que la estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control, y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen en ella, se debe tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Cuando se hayan examinado ambas tendencias, se logrará comprender y se estará en capacidad para abordar la interdependencia de la formulación y la implantación del propósito u objetivo corporativo.

En la figura 1 sirve para entender al análisis de la estrategia como un patrón o modelo de decisiones interrelacionadas.

Figura 1. *Análisis de la estrategia*



Cómo relacionar las oportunidades con los recursos

La determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente.

El medio ambiente donde se desarrolla una organización de negocios, como el de cualquier entidad orgánica, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo. Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía, la comunidad global de negocios, la ciudad, el país y el mundo. Estas influencias son tecnológicas, económicas, físicas, sociales y políticas. El estratega corporativo está a menudo consciente de tales aspectos del medio ambiente en que se encuentra. Sin embargo, en todas estas categorías tiene lugar el cambio en grados diversos, muy rápido en tecnología, más lento en políticas. Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición de la compañía de lo que es su negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta. Dado que, por definición, la formulación de la estrategia se emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planeación estratégica deberán estar conscientes de todos aquellos aspectos del medio ambiente de su compañía especialmente los susceptibles a la clase de cambio que puede afectar el futuro de la compañía.

Tecnología : Desde el punto de vista del estratega corporativo, los desarrollos tecnológicos no son solo los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida.

Ecología : Con el aumento en sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial, y a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada, e incluso cómo la operación continua bajo parámetros cambiantes podría afectar y afectará las condiciones del aire, del agua, la densidad de tráfico, y, en general, la calidad de vida de cualquier área en la que una compañía busque establecerse.

Economía : Debido a que las empresas están mas habituadas a monitorear tendencias económicas que cualquier otro tipo de tendencias, es poco probable que se vean sorprendidas por desarrollos drásticos, tales como la internacionalización de la competencia, el regreso de China y Rusia a establecer relaciones comerciales con el occidente, el desarrollo de los países del Tercer Mundo, la influencia de los Estados Unidos en la demanda y la cultura en los países en desarrollo y la consecuente reacción del nacionalismo, la creciente importancia de las grandes corporaciones multinacionales y las consecuencias de la hostilidad de países anfitriones, la recurrencia de la recesión, y la persistencia de la inflación en todas las fases del ciclo económico. Las consecuencias de las tendencias económicas mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho mayor detalle en cualquier industria y compañía.

Industria : A pesar que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él son a menudo mal interpretados debido a una excesiva familiaridad y una aceptación sin elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores.

Sociedad : El desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas incluye fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y reconocimiento por parte de las mujeres, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización sobre el individuo, la familia, y el vecindario, el aumento del crimen, el declive de la moral convencional y la cambiante composición de la población mundial.

Política : Las fuerzas políticas importantes para las empresas son similares en su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes entre países comunistas y capitalistas y, por otra parte, entre países prósperos y pobres, la relación entre la empresa privada y el gobierno, entre los empleados y la

administración, el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa y el surgimiento de la llamada ideología comunitaria.

Los Principios de la evaluación de las estrategias

Una estrategia, es para los propósitos un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito. Como alternativa, es posible afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan su estrategia para enfrentarse con un ambiente complejo y competitivo.

Entre las muy diversas pruebas a las que puede someterse una estrategia de negocios se pueden distinguir los siguientes:

- **Consistencia:** La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia:** La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

Análisis de la estrategia

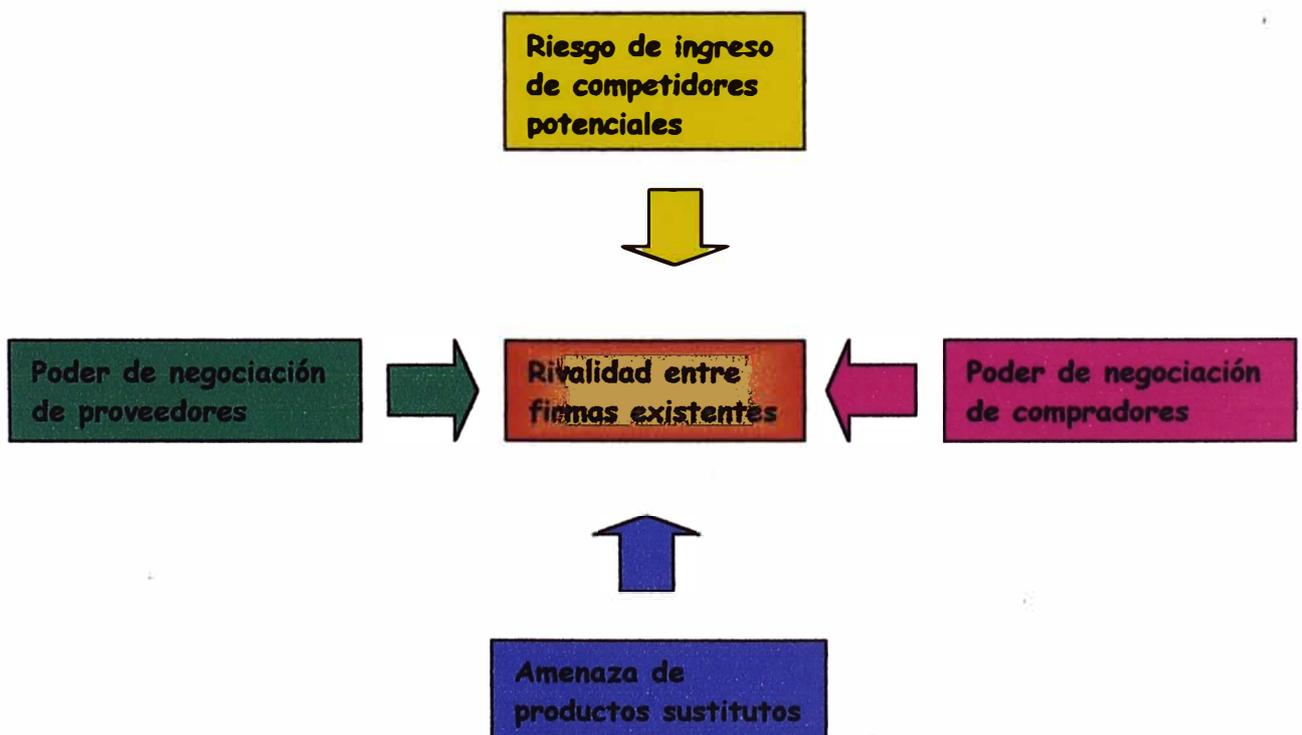
Uno de los resultados del enfoque más formal es que se ha llegado a constatar que múltiples estrategias coinciden con ciertas clasificaciones genéricas, no tanto creadas en forma individual, sino seleccionadas a

partir de una serie limitadas de opciones basadas en un estudio sistemático de la empresa y las condiciones industriales que enfrenta.

Michael Porter es uno de los pioneros de este enfoque, egresado de la escuela de Harvard. Porter estableció un puente intelectual entre el campo de las políticas administrativas y el de la organización industrial, perteneciendo este ultimo una rama de la economía enfocada al desempeño de las industrias, y una función de sus características competitivas.

Porter propone un marco referencial de cinco fuerzas:

Figura 2. El modelo de cinco Fuerzas (PORTER)



Rivalidad entre firmas existentes : La rivalidad entre las empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrá éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen sus rivales.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de los precios resulta común y corriente.

Conforme la rivalidad entre empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, etc.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando

solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Poder de negociación de los compradores: Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

Estrategias Genéricas

Porter también desarrollo otros marcos de referencia como sus **“Estrategias Genéricas”, el costo del liderazgo, la diferenciación y el enfoque (o alcance).**

Estrategias para el liderazgo en costos.- Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios de liderazgo. Sin embargo el liderazgo en costos se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellos las economías o deseconomías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de los costos que se deben tomar en cuenta cuando se elige entre las estrategias alternativas, serían la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización.

Estrategias de diferenciación.- Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos mas bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor comodidad o mas características.

Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir un excelente servicio, vida útil, diseño de ingeniería, desempeño del producto, etc.

Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización e investigación y desarrollo así como bastantes alicientes para atraer a personas creativas para la empresa.

Estrategias de Enfoque.- Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Por ejemplo las estrategias de penetrar en el mercado y para desarrollar el mercado ofrecen ventajas para enfocarse bien.

Las estrategias de enfoque son mas eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse. Una organización que usa la estrategia de enfoque se podría concentrar en un grupo concreto de segmento de clientes, mercados geográficos o líneas de productos para cubrir un mercado bien definido y estrecho.

La cadena de Valor. Según Porter la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y ofrecer servicios a los clientes.

Las empresas se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

Y su discusión acerca de la “**Cadena de Valor**” que vendría a ser una manera de descomponer las actividades de una empresa para aplicar diferentes tipos de análisis estratégicos.

La cadena de valor de una empresa es el reflejo de su historia, tradición, valores compartidos y aplicación de su estrategia.

Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede sus costos implicados en crear el producto.

El obtener y sostener la ventaja competitiva depende no sólo de entender y comprender la cadena de valor de una empresa en el sistema de valor general.

La cadena de valor está compuesto de las actividades primarias y actividades secundarias.

Actividades Primarias

Son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta; están conformadas por:

Logística Interna:

Actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos y Materia Prima del producto.

Operaciones:

Actividades asociadas con la transformación de insumos y materias primas en productos terminados.

Logística Externa:

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución del producto a los compradores.

Marketing y ventas

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto o inducirlo a hacerlo con publicidad, promoción, etc.

Servicio:

Actividades a dar servicio para mantener el valor del producto, reparación, mantenimiento, orientación servicio post-venta, etc.

Actividades de Apoyo

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa; están conformadas por:

- Abastecimiento

Función o acto administrativo de comprar insumos que van a ser utilizados en la cadena de valor.

- **Infraestructura**

Administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc.

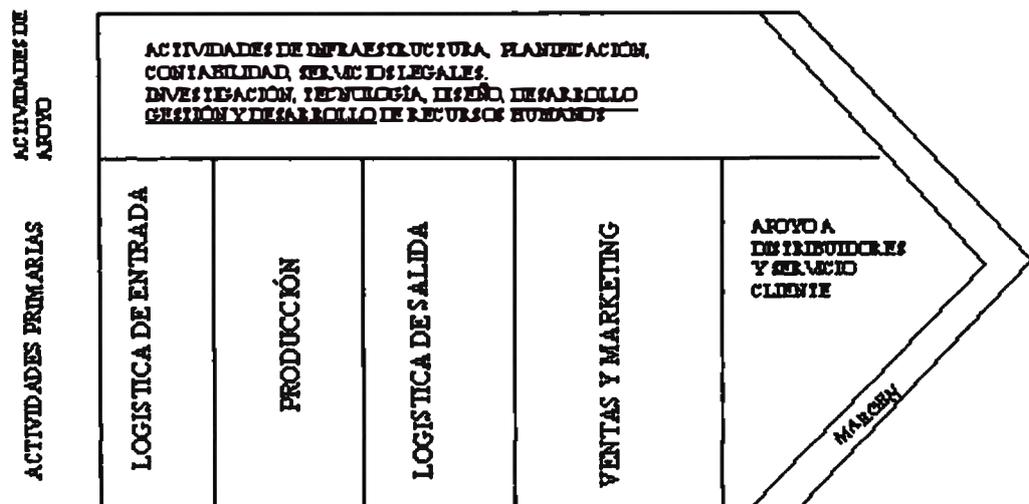
- **Administración de Recursos Humanos**

Búsqueda, prospección, contratación, entrenamiento del personal

- **Desarrollo tecnológico**

Actividades para mejorar el producto y el proceso.

Figura 3. Cadena de Valor (Porter)



2.2 Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro,

le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

2.3 Misión

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. (Fred R. Davis 5^{ta} edición Prentice Hall 1997)

El enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar.

2.4 Política

Son guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas. Por tanto son de un nivel inferior a las estrategias. Cumplen la función de acotar el campo de la estrategia, ponerle una especie de vallas que van a canalizarla. Por eso tienen una vida mas larga, puesto que, así como las estrategias ya hemos visto que dificilmente se repiten, las políticas solo se cambian ante alteraciones importantes en la organización (sobre todo) o en entorno. Ejemplos de políticas pueden ser la promoción interna del personal ante una nueva vacante (en lugar de recurrir a una nueva contratación) o la autofinanciación (en lugar del endeudamiento).

Las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por alguna estrategia. Por ejemplo, si una empresa tiene como una de sus políticas la autofinanciación, tendrá una capacidad de inversión menor que otra empresa de su mismo potencial que recurra al endeudamiento.

2.5 Estrategia

Ligando todos los conceptos clave que hasta ahora se han presentado, se puede decir que la estrategia es la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos, a partir de su misión, conforme a sus valores. Por tanto, si retomamos la imagen de la escultura, la estrategia uniría la base, formada por los valores y la misión, con extremo superior constituido por los objetivos.

“Estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio está o quiere estar la empresa, y que clase de empresa es o quiere ser.”

La estrategia precisa del logro de una adecuada articulación entre la situación externa (oportunidades y amenazas) y la capacidad interna (fuerzas y debilidades)

2.6 Auditoria

El carácter interno de los Órganos de Auditoria de las empresas, hace que las clasificaciones que mas se utilicen sean las internas, que constituyen el control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades: examen de los sistemas de Control Interno, de las operaciones contables – financieras y aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponden, con la finalidad de mejorar el control y grado de economía eficiencia y eficacia en la utilización de

los recursos, prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general

2.7 Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

2.8 Segmento de Mercado

El mercado esta integrado por compradores, y estos difieren en uno mas aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones

geográficas, actitudes y practicas de compra, cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.

2.9 Fortaleza

Son elementos que la organización cultiva, de manera interna y que sirve para que sus productos sean mayormente demandados.

2.10 Debilidad

Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.

2.11 Amenaza

Aquella situación que afecta negativamente al desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

2.12 Oportunidad

Situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización.

2.13 Sector

El sector de ventas de productos químicos dentro del país, es muy competitivo dado la existencias de varias empresas que se dedican ha este negocio, y el sector industrial no ha crecido en forma significativa dado ha que las inversiones dentro del ámbito nacional ha sido muy insuficiente.

Dentro de este sector se pueden distinguir grandes, medianas y pequeñas.

2.14 Matriz de Factores Externos (EFE)

La matriz de la evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves amenazadora. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.15 Matriz de Factores Internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió en el capítulo 4, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las

organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

2.16 La matriz de Opciones Estratégicas (QSPM)

- Transcribir de la Matriz de Factores Internos (EFI) a la Matriz QSPM, las fortalezas y sus ponderaciones correspondientes.
- Transcribir de la Matriz de Factores Internos (EFI) a la Matriz QSPM, las debilidades y sus ponderaciones correspondientes.
- Transcribir de la Matriz de factores Externos (EFE) a la Matriz QSPM, las oportunidades y sus ponderaciones.
- Transcribir de la Matriz de Factores (EFE) a la Matriz QSPM, las amenazas como las ponderaciones correspondientes.
- En los cuadrados de opción A y opción B, consigne las opciones elegidas, luego de utilizar la Matriz FODA. (En caso de que solo existan dos alternativas estratégicas).
- Determine los puntajes de atracción estos se definen en valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas (en este caso particular A y B). Los puntajes de atracción se determinan examinando cada factor interno y externo, uno a la vez y formulando la siguiente pregunta ¿Este Factor tiene algún efecto en la elección de estrategias que se están analizando?. Si la respuesta es sí, entonces la estrategia debe

ser evaluada en relación a ese factor. De manera específica, se debe asignar a cada estrategia de una serie de alternativas los puntajes de atracción correspondiente (Columna de valuación de la Matriz QSPM), donde 1= la estrategia no es aceptable, 2= es posible aceptar la estrategia, 3= es probable que se acepte la estrategia y 4= la estrategia es la aceptable. Sin embargo si la respuesta a la pregunta es no, indicando que el factor clave correspondiente no produce efectos en la elección específica, que se ha hecho, no se debe asignar puntaje de atracción a las estrategias de esa serie.

- Compute los puntajes de atracción totales: estos se definen como el producto de la multiplicación de los puntajes ponderados por los puntajes de atracción (Valuación) de cada fila. Los puntajes de atracción totales indican la atracción relativa de cada estrategia considerando el impacto del factor interno o externo adyacente.
- Finalmente se computa la suma total de atracción, que es la suma de los puntajes de atracción totales de una Opción estratégica de la Matriz de EVALUACIÓN DE OPCIONES (QSPM). Esta suma total de los puntajes de atracción revela que estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes más elevados indican estrategias con mayor atracción, considerando todos los factores internos y externos relevantes que podrían impactar en las decisiones estratégicas.

2.17 Matriz FODA

Es una matriz donde se cruzan las fortalezas y debilidades vs las Oportunidades y riesgos, de la cual se obtienen datos que sirven para plantear la estrategia más adecuada en el momento del análisis.

Cuadro de situación: análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.

Como esa complejidad se hace inabarcable para la mente humana, y mucho menos explicable en términos del análisis y de la decisión conjunta, se vuelve imprescindible disponer de alguna herramienta conceptual y analítica que permita trazar un perfil global del cuadro de situación.

Con ese propósito, el análisis FODA establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

El análisis del escenario requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores "estratégicos".
- El análisis interno requiere estudiar y evaluar:
- Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.

- Los recursos humanos existentes, tanto en términos de la dotación con que se cuenta como de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.
- Los recursos inmateriales disponibles en términos de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de autosuperación continua.

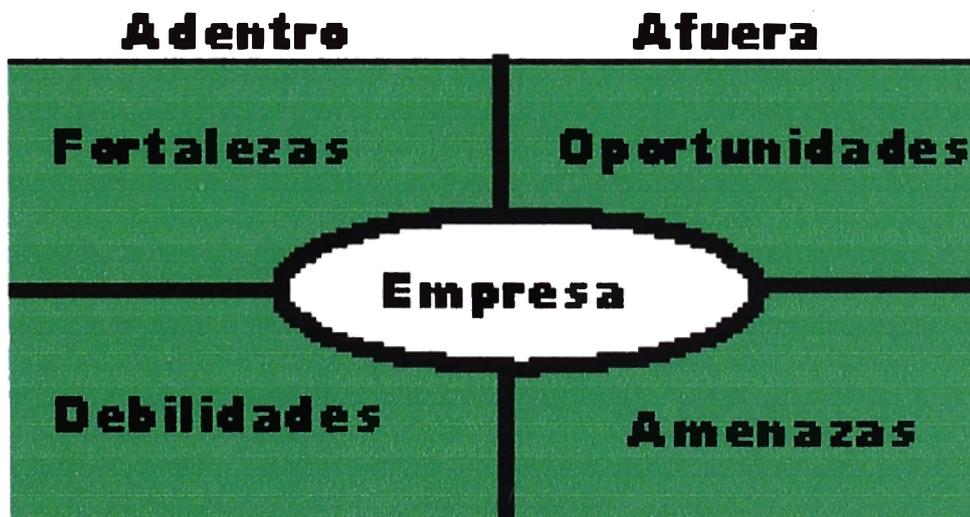
Es importante destacar que, como se señalara antes, la realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, que divide al mundo en términos de blanco y negro, puede llevar a veces a una peligrosa simplificación. De igual modo ocurre con las situaciones paradójales en las que una misma variable puede tener simultáneamente un impacto positivo y otro negativo, o peor aún, aquellas variables que aunque inicialmente tienen un impacto positivo, su efecto final - luego de múltiples interrelaciones- concluye siendo fuertemente negativo. Un aspecto esencial para definir el cuadro de situación y efectuar un análisis FODA sobre él, consiste en disponer de información reciente y profunda sobre el mercado. Se trata de contar tanto con datos duros (volúmenes de ventas, participación de mercado o cantidad de consumidores), como datos de naturaleza soft, referidos a expectativas, actitudes psicológicas y percepciones de marca. Estos datos sólo pueden provenir de rigurosos estudios de mercado cualitativos y cuantitativos que resultan vitales para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva. Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tales como:

- Posicionamiento de la marca

- Posicionamiento de la competencia
- Expectativas insatisfechas
- Atributos diferenciales percibidos de los productos
- Atributos diferenciales valorados de los productos
- Percepción de calidad de servicios

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de marketing. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables intervinientes.

Figura 4. Matriz FODA



CAPITULO III

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DENTRO DEL MERCADO PERUANO.

En el presente capítulo se analiza el planeamiento estratégico de una pequeña empresa de comercialización de productos químicos, en el mercado peruano en el cual se realiza un análisis FODA complementándolo con un plan de marketing.

3.1 Aspectos Generales a la Empresa

Malco S.R.L. es una pequeña empresa comercializadora de productos químicos dentro de la cual se pueden identificar tres sectores ;el productivo, en él principalmente producen sales y soluciones ;el comercial donde comercializan los productos químicos que produce e importa; y el de servicio en el cual se dan servicios a la empresas clientes que a su vez se clasifican en grandes, medianas y pequeñas debido a su tamaño como organización y capital de trabajo.

3.1.1. Antecedentes

La empresa MALCO S.R.L. se creó el 1 de Septiembre de 1976 con la finalidad de proveer de productos químicos al mercado , mediante la comercialización, elaboración y producción de una diversidad de productos para satisfacer la demanda de diferentes sectores, industrias textiles, papeleras, agroindustriales, alimenticias, mineras y químicas en general. El horario de trabajo es de 8 horas por día. En la empresa trabajan 20 personas las cuales han sido distribuidas en distintas actividades, como son administración, operaciones (Producción y mantenimiento), Marketing y

ventas. Su estructura organizacional es totalmente abierta y dinámica.

El consejo de Administración está compuesto por

- Presidente

- Vicepresidente

- Secretario

La empresa MALCO S. R. L. está conformada por un grupo de personas con amplia experiencia en el ramo del tratamiento de aguas industriales, elaboración y comercialización de productos químicos. Estas personas han trabajado en importantes empresas logrando captar diferentes conocimientos que se complementan.

Razón Social

MALCO S. R. L

Pequeña empresa dedicada a la formulación, fabricación, comercialización, y distribución de productos químicos en general.

Ubicación y Localización

La empresa cuenta con oficinas en el Callao donde se ubica la planta y almacén principal. La planta cuenta con una área de 5,000 m² en donde se encuentra distribuido las diferentes zonas: Almacén , Producción, Oficinas y servicios

La ubicación de los vértices del terreno de la planta (Ver Plano de Ubicación, apéndice) se muestran en la Tabla 1

Tabla 1 Ubicación de Planta

PUERTA 1	S 11°59.963'	W077°07.716
LABORATORIO	S 11°59.573'	W077°07.763'
ZONA TRAILERS	S 11°59.995'	W077°07.728'
PUERTA 2	S 11°59.988'	W077°07.769'

Elaboración: Propia

Medidas por GPS III Garmin.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PROCESOS PRODUCTIVOS

Esta parte identifica las actividades y procesos que realiza la empresa MALCO S. R. L. estando en un mercado muy competitivo la empresa dirige sus esfuerzos a crecer y diversificar su líneas de productos .

Actividades y Procesos

La actividad principal de la empresa es la comercialización de productos químicos nacionales e importados, siendo complementada con la producción y servicio técnico a las empresas industriales.

Productos Nacionales: La empresa formula y elabora productos químicos estos actualmente representan el 40 % de sus actividades.

Productos Importados: De acuerdo al estudio de mercado realizado por la Jefatura de Ventas se logra escoger los

productos estratégicos y la procedencia de donde se importará, en algunos casos se re-ensava a presentaciones mas pequeños .

Tipos de productos que comercializa

Ente los productos que comercializa la empresa, se pueden mencionar:

Ácidos orgánicos , ácidos inorgánicos, sales de fosfato y acetatos de sodio, hidróxido de sodio y potasio, detergentes, aminas, resinas, alguicidas, bactericidas, polímeros, productos químicos en general, para las empresas textiles, alimentos, pinturas, etc.

Línea de producción de acetato y fosfato.

Fosfato de sodio, acetato de sodio, en total se producen dos tipos diferentes de sales. La capacidad máxima de producción actual es de 40 toneladas mensuales de cada tipo de sal. El proceso de producción es por batch y el tamaño depende de la demanda del mercado.

Además en el laboratorio se elaboran soluciones pero a menor escala para clientes especiales.

También se cuenta con un equipo de mantenimiento y un departamento de servicio al cliente.

3.1.2 Estructura Organizativa

En este acápite se ve la forma en que las tareas de trabajo se dividen, se agrupan y se coordinan formalmente.

Se observas una estructura simple y plana lo cual hace que sea flexible y dinámica la estructura organizativa.

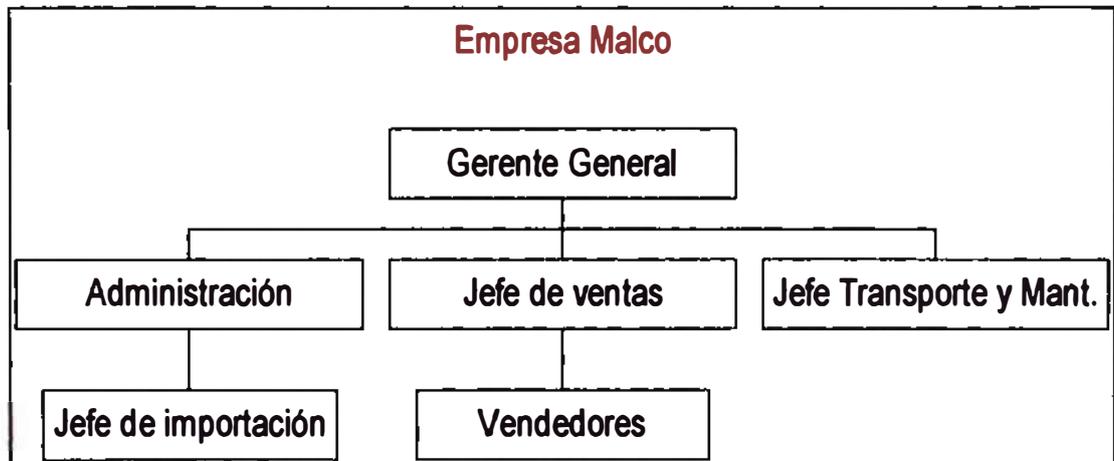


Figura 5: Elaboración propia

3.1.3 Filosofía Administrativa Actual

La filosofía impartida dentro de la empresa es la de trabajar en equipo y compartir todo el conocimiento entre los integrantes para elevar su capacidad y para que ellos entiendan que el cliente es lo más importante y que de él depende la rentabilidad de la empresa.

3.1.3.1 Visión

Servir al desarrollo de la industria peruana y lograr ser líderes en la comercialización de productos químicos.

3.1.3.2 Misión

Lograr la satisfacción de las empresas clientes de Malco s.r.l, dentro de un ambiente de armonía y logros personales. Crecer como empresa y lograr un posicionamiento visible en el mercado.

3.1.3.3 Objetivos

Dentro de los objetivos la empresa se distingue dos tipos los de corto plazo y los de largo plazo.

Objetivos a Corto Plazo

- Aumento en el número de clientes en un 30%
- Crecimiento en un 17% de la empresa en la línea de tratamiento de aguas.
- Obtener costos mas bajos de productos importados

Objetivos a Largo Plazo

- Llegar a ser líderes dentro de la comercialización de productos químicos
- Tener una cartera de negocios mas amplia
- Obtener ventajas competitivas sobresalientes
- Buscar ser representante de empresas transnacionales

3.1.3.4 Políticas

Las políticas dentro de la empresa son:

- Trabajo en equipo en toda la organización
- Compartir el conocimiento
- Buscar mejora en los procesos y formas de trabajo
- Buscar la calidad en los productos y servicios
- El cliente es la fuente de rentabilidad de la empresa
- Mejorar como personas capacitándolas

3.2 Análisis del Entorno

El entorno es un conjunto de variables que es independiente a la empresa pero que influye directamente en el desarrollo de esta, el entorno cambia tan rápido e inesperado que la empresa que logra estar preparada para estas variabilidades es la que obtiene el éxito en los cambios y aprovecha las circunstancias en beneficio propio.

A continuación se presenta las principales variables que afectan el entorno actual de la empresa.

3.2.1 Fuerzas Externas

En este punto se analizará cuales son los principales factores que afectan al crecimiento de la empresa desde un punto de vista macro, es decir se analizan las corrientes principales que tienen un efecto profundo en el desarrollo de estrategias de una empresa que a continuación se explican:

3.2.1.1 Económicas

Como se observa los indicadores económicos como el PBI, el riesgo país, la inflación, tasas de interés a corto plazo no son alentadores, pero se nota una salida de la recesión sufrida durante los últimos 4 a 5 años.

En cuanto al PBI sectorial este muestra una caída en lo que va del año.

3.2.1.2 Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.

El clima actual social está sensible dado a las medidas que esta tomando el gobierno de imponer impuesto para cubrir el déficit fiscal creado por el pago al sector publico y esto se ha visto evidenciado con las marchas y manifestaciones de las diferentes agrupaciones gremiales en las últimas semanas, siendo la más grande

la huelga de los maestros que reclaman mejores salarios y que la mayoría de la población está conciente y de acuerdo a que se realice el aumento.

En cuanto a lo cultural se aprecia que existe un gran número de empresas que se endeudan y trasladan estos costos a los proveedores dejándoles de pagar o retrasando los pagos, en promedio las empresas pagan a los 60 o 120 días.

El crecimiento demográfico mantiene su tendencia, pero las inversiones no aumentan considerablemente dentro del país, lo cual crea un alto porcentaje de desempleo.

En lo ambiental el incremento de la legislación de protección del medio ambiente hace que existe un alto impacto del medio ambiente en las operaciones del negocio, aumentando costos adicionales para lograr estar dentro de la legislación vigente referente al medio ambiente.

3.2.1.3 Políticas, Gubernamentales y Legales

En cuanto a las políticas del gobierno este trata de mantener una economía estable y cumplir con el FMI tratando de controlar la inflación y lograr el plan de crecimiento y confianza que se espera para que lleguen inversiones externas y reactiven la economía. En cuanto a las normas legales estas, están apoyando a que la mayoría de empresas se formalicen y reduzca la informalidad en empresas pequeñas para así ampliar su base tributaria.

3.2.1.4 Tecnologías

Los cambios tecnológicos ha creado que las empresas se enfoquen en el desarrollo de tecnología para mejorar su productividad. Dado la gran cantidad de información con que se cuenta es importante centrarse en las tecnologías de información y el uso de tecnologías para potenciar las habilidades y capacidades de los empleados, siendo la gerencia del conocimiento uno de los grandes pilares para el logro de la ventaja competitiva.

3.2.1.5 Competencia

La coyuntura actual está haciendo que muchas empresas cierren debido a que se endeudaron y no realizaron una buena gestión, otras están fusionándose o siendo absorbidas por grupos de inversionistas que aprovechan la oportunidad para hacer crecer sus carteras de inversiones e inyectar dinero en estos proyectos.

3.2.2 Sector Industrial

Este sector está saliendo de una gran recesión, pero existen buenas perspectivas para insumos químicos para la agricultura y la manufactura; dado el crecimiento de la demanda en sectores como la minería, papel y confecciones.

3.2.2.1 Proveedores

Un 80% de las materias primas que emplea y comercializa la empresa es producto importado, siendo en su mayoría de origen norteamericano y europeo debido a la calidad constante que presentan estos productos.

Entre los principales proveedores, se pueden mencionar:

Los extranjeros :Buckman Labs, Lonza, Olin, BASF, Hoechst, Mercadex Bv, Metelmann & Co GMBH, Arch chemicals, Myron, etc.

Los nacionales: Quimpac, Mercantil, Agregados calcareos,etc

3.2.2.2 Competencia Actual

La competencia actualmente es fuerte debido a que el país sale de un proceso de recesión y las empresas están tratando de disminuir sus inventarios reduciendo sus márgenes de utilidad , con lo que entran en una guerra de precios. A continuación nombramos algunos:

Hidroquímica, Caldron, Mundo Químico, Wir Industrial, Perú químicos, Chemlok, Quimex, Globe Industrial, Skichem Peruana, etc.

3.2.2.3 Competidores Potenciales

Dado a que los productores grandes de químicos en el mundo también han sentido la baja de sus ventas, estos están tratando de fusionarse y poner representantes de ventas, en los países donde existen buenas perspectivas de desarrollo. Por eso algunos proveedores extranjeros están observando el mercado peruano

3.2.2.4 Clientes

Entre los principales clientes con los que cuenta la empresa están: Alicorp; IAN Perú, Nestle del Perú, Siderperú, Ransa, Egenor, Rocsa, Farmex, Clariant, Industrias del Espino, Corporación Medco, etc.

3.2.2.5 Clientes Potenciales

Entre los clientes potenciales se pueden citar: Las empresas mineras (debido a que actualmente es la de mayor crecimiento), Instituciones estatales, y empresas pequeñas dedicadas a la fabricación de productos para limpieza, con lo cual podría atacarse a hospitales, hoteles y centros de esparcimiento como clubes.

3.2.2.6 Sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, existe la tendencia a utilizar productos biodegradables y no tóxicos debido a la corriente de cuidado del medio ambiente, el cual prioriza el uso de sustancias de baja toxicidad.

3.2.2.7 Factores Claves de éxito

Dada la gran cantidad de empresas competidoras la competencia es fuerte y dentro de este sector se observan factores claves de éxito como:

- **Capital de trabajo:** Este factor es muy importante en empresas que importan y deben mantener un stock local para atender a su masa de clientes con entregas periódicas.
- **Know How:** Dentro de procesos y tendencias del mercado es importante el conocer como y donde deben realizarse las operaciones y manejar adecuadamente los costos para manejar negociaciones adecuadas.
- **Estacionalidad:** El conocimiento de la fluctuaciones y ciclos en los consumos por

producto, es ventajoso debido a que permite mejorar los pronósticos de demanda.

- **Precios y margen:** El conocer los precios relativos en el mercado es importante para saber como es la estructura de costos de los productos y los márgenes de utilidad de empresas competidoras y así escoger la mejor manera de competir.
- **Fuente de información:** Dentro del mercado, la información oportuna juega un papel importante por que permite tomar decisiones que faciliten el logro de los objetivos, y además es importante las fuentes de origen para analizar como se perfilan los líderes en el mercado, ya que ellos son una de las variables preponderantes en la oferta y demanda del mercado.

3.2.2.8 Amenazas y Oportunidades

En este acápite se muestran los factores externos que afectan a la empresa y la posibilidades que tiene la empresa Malco s.r.l; si realiza una buena gestión.

Oportunidades:

1. Aumento de vendedores en provincias y Lima
2. Financiamiento del capital de trabajo a tasas bajas.
3. Ingresar a nuevos mercados como el minero que está en crecimiento
4. Buscar representaciones de productos relacionados a los químicos
5. Elaborar productos para el consumo masivo

6. Realizar contratos de Join venture
7. Diversificar las líneas de productos para ampliar la cartera de clientes
8. Realizar planes estructurados de marketing para penetrar en nuevos segmentos
9. Mayor acceso a la información del mercado mundial
10. Uso de tecnología semejante a los líderes en procesos y gerencia del conocimiento

Amenazas:

1. Ingreso de empresas transnacionales al mercado peruano
2. Aumento de la rivalidad entre empresas debido al poco crecimiento económico
3. Pérdida de participación en el mercado
4. Disminución del margen de utilidad
5. Cierre de operaciones de empresas que son clientes importantes
6. Aumento de costos de inventarios debido a la baja rotación de ciertos productos
7. Aumento de la inflación y cambios en los costos de importación
8. Lanzamiento de nuevos productos al mercado de productos químicos
9. Fusión de líderes del mercado

10. Pérdida de lealtad de los clientes debido a mayor número de empresas y ofertas en el mercado

3.2.2.9 Matriz de Factores Externos.

De acuerdo a la evaluación de la matriz adjunta (ver apéndice) se obtuvo un valor de 1.36, es decir que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas que se están presentando.

3.3 Análisis de la Situación Interna

Este análisis sirve para realizar una introspección dentro de la empresa y reflexionar sobre la habilidades y capacidades con la cuales se cuenta para repotenciarlas o reforzarlas según sea el caso.

3.3.1 Gerencia General

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, facilitador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

En Malco s.r.l la gerencia es dirigida por el fundador quien imprimió una filosofía de servicio integral al cliente y logro de sus objetivos.

3.3.2 Gerencia de Ventas y Distribución

No existe una gerencia de ventas, esta función la realiza un jefe de ventas que es el vendedor más antiguo del equipo, independientemente el mismo gerente general es quién ordena y organiza las ventas y la forma de distribución con sus propias unidades, salvo en casos donde es a provincias se envían por encomiendas con lo cual se reducen los costos de transporte.

3.3.3 Funciones Administrativas Básicas

Existen funciones básicas, las cuales son de suma importancia para el logro de los objetivos y así lograr el desarrollo que toda empresa anhela.

A continuación las presentamos:

3.3.3.1 Planificación

Esta función de planeación se ocupa de definir las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar las actividades.

3.3.3.2 Organización

Esta función incluye la determinación de qué tareas son las que se realizarán, quien las hará, como se agruparán las labores, quien reportara a quién y donde se tomarán las decisiones y en cuanto tiempo.

3.3.3.3 Motivación

La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Es importante que el personal se encuentre motivado, ya que así es posible que entreguen mejor sus habilidades en beneficio de la empresa.

A continuación presentamos algunas sugerencias para motivar a los empleados:

- Reconozca las diferencias individuales
- Ajuste personas a puestos
- Emplee metas
- Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables
- Individualice las recompensas
- Vincule las recompensas al desempeño
- Verifique el sistema en búsqueda de equidad
- No ignore el dinero.

3.3.3.4 Integración de Personal

Dentro de la empresa la política de crear un ambiente de compartir reuniones de camaradería es importante para reforzar la confianza e integrar a todos los empleados como un solo equipo.

3.3.3.5 Control

Después de que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinear los arreglos estructurales y se contrata, se entrena y se motiva al personal, existe la posibilidad de que

algo se haya pasado por alto. Para asegurar de que las cosas estén marchando como deberían, la gerencia debe monitorear el rendimiento de la organización. El rendimiento real debe compararse con las metas previamente establecidas y de existir alguna desviación, deberá re-planearse las metas o estrategias.

3.3.4 Mix De Marketing

Para complicar más el asunto, las decisiones de mezcla de mercadotecnia deben tomarse tanto para los canales de distribución como para el consumidor final. Muestra a la empresa preparando una mezcla de promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, correo directo y telemarketing para llegar a los canales de distribución y a los consumidores objetivo.

No todas las variables de la mezcla de mercadotecnia son susceptibles de ser ajustadas a corto plazo. Por lo general, la empresa puede cambiar sus precios, el tamaño de su fuerza de ventas y los gastos de publicidad a corto plazo, pero el desarrollo de nuevos productos y la modificación de sus canales de distribución sólo puede hacerlo a largo plazo. Así, por lo regular la empresa hace menos cambios de la mezcla de mercadotecnia periodo a periodo en un corto plazo de lo que sugieren las variables de dicha mezcla.

La herramienta más fundamental de la mezcla de mercadotecnia es el *producto*, el cual representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto. Malco s.r.l también proporciona varios servicios, como entrega, reparación y capacitación.

Una herramienta crítica de la mezcla de mercadotecnia es el *precio*, es decir, la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto. Malco s.r.l debe decidir sobre precios con, descuentos, rebajas y condiciones de crédito. Su precio deberá ser proporcional al valor de la oferta, o los compradores optarán por los productos de la competencia.

La *colocación*, otra herramienta de la mezcla de mercadotecnia, comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta. Malco s.r.l debe identificar, reclutar y vincular a varios intermediarios y prestadores de servicios de mercadotecnia para que sus productos sean abastecidos en forma eficiente al mercado meta. Debe conocer los diferentes tipos de detallistas, mayoristas y empresas de distribución física y la forma en que toman sus decisiones.

La *promoción*, la cuarta herramienta de la mezcla de la mercadotecnia, comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivo para su adquisición. Así Malco s.r.l tiene que contratar, entrenar y motivar a los vendedores, establecer comunicación y programas de promoción consistentes en publicidad, mercadotecnia, promoción de ventas y relaciones públicas.

Observe que las 4Pes representan el concepto de los vendedores respecto a las herramientas de mercadotecnia disponibles para influir en los vendedores. Desde el punto de vista de un comprador, cada herramienta de mercadotecnia está diseñada para aportar un beneficio a un cliente. Robert Lauterborn sugirió que las 4Pes corresponden a la 4Ces de los clientes.

4Pes**4Ces**

Producto	(c) Necesidades y deseos de los clientes
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Por lo consiguiente, las compañías de éxito serán aquellas que sean capaces de satisfacer las necesidades de los clientes en forma económica, conveniente y mediante una comunicación efectiva.

3.3.5 Fortalezas y debilidades

En este punto se determina la fuerza interna de la empresa de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

Fortalezas:

1. Bajos costos operativos y administrativos
2. No posee deudas de financiamiento ni otra
3. Posee local propio
4. Conocimiento del mercado peruano de productos químicos
5. Flexibilidad en la producción y procesos
6. Personal capacitado y con amplia experiencia en productos químicos y tratamiento de aguas industriales.
7. Know How de procesos

Debilidades:

1. Falta de un gran capital de trabajo
2. No posee gran número de vendedores

3. Empresa pequeña y familiar
4. No efectúa planes estratégicos
5. No busca nuevos mercados
6. Mantiene una parte del inventario con productos de costos altos
7. No realiza plan de marketing

3.3.6 Matriz de Fortalezas y Debilidades

La empresa posee potencial interno dado que el puntaje de 3.06 esta por encima de 2.5 que es un promedio, es decir esta empresa bien orientada y realizando un análisis estratégico sistemático logrará el éxito.

3.4 Administración Estratégica

El éxito de los negocios depende cada vez más de ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no solo local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa no compiten con los que se pueden conseguir en otras partes del mundo, la empresa no tardará en enfrentar su desaparición.

La cultura, las políticas industriales, las economías, las empresas en participación y las exportaciones son importantes para el proceso de la administración estratégicas en la coyuntura actual que es globalizado.

3.4.1 Redefinición de la Visión y Misión de la Empresa

Después de analizar las matrices EFI ,EFE, QSPM, FODA se propone redefinir la visión y misión de la empresa Malco s.r.l.

Visión Redefinida:

Ser una empresa líder en el mercado nacional basado en sus estrategias y entrenamiento del personal y ser reconocida como una de las mas responsable con el medio ambiente.

Misión Redefinida:

Lograr aumentar la participación de mercado en la comercialización de productos químicos e incursionar en el mercado de productos de consumo masivo logrando un 5% de participación.

3.4.2 Matriz FODA (Estrategia)

La matriz FODA donde se analizaron las posibles estrategias que pueden seguir la empresa se presenta en el anexo de donde se escogieron las de mas viabilidad según la coyuntura y contexto analizado, siendo dos las opciones elegidas:

Opción A:

Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas transnacionales e ingresar al sector Minero.

Opción B:

Impulsar el negocio de Productos Químicos e incursionar en la producción de productos de consumo masivo.

3.5 Selección e Implementación de Estrategias

La selección es la opción B: Impulsar el negocio de productos químicos e incursionar en la producción de productos de consumo masivo.

Para lo cual se requiere:

- Concentrar esfuerzos en lograr el compromiso de la alta gerencia de Malco.s.r.l
- Comprometer a todo el personal al logro de las metas
- Que las metas sean claras y entendidas por todos los empleados
- Capacitar e inculcar la costumbre de efectuar análisis de la estrategia.
- Realizar un plan de mercadotecnia estructurado y concordante con la estrategia y defenderlo entre las áreas involucradas.

3.5.1 Estrategias Seleccionadas

La estrategia que se seleccionó para la empresa es una estrategia de diversificación concéntrica soportado con un plan de marketing para lograr una penetración en el mercado de consumo, es decir afianzarse en los productos químicos pero darle mayor valor agregado a la actividad.

Se seleccionó la opción B.

3.5.2 Requerimientos para la Implementación

Los requisitos para lograr una exitosa implementación dentro del proceso de planificación es:

- Hacer partícipe a toda la organización
- Plantear metas a todos los niveles de la organización
- Las metas deben estar alineadas
- Crear un cultura de planeamiento estratégico
- Buscar el cambio e introducirse en nuevos segmentos
- Llevar un control y monitorear el proceso

- Realizar el financiamiento basado en estudios de proyectos concretos

3.5.2.1 Plan Anual

Dentro de los planes de la empresa se deben priorizar los que tienen mayor incidencia en el logro de sus metas, para lo cual se sugiere que:

- Exista un control anual de los objetivos estratégicos:
- Revisión Anual de los factores críticos
- Revisión Anual del Análisis estratégico
- Control trimestral de los planes funcionales
- Control Mensual de los Objetivos Operativos

3.5.2.6 Estructura organizativa

Es importante delegar y dar autoridad a un equipo que se encargue de monitorear el avance del plan estratégico, dentro de este equipo es necesario que un representante de la gerencia general lo integre, para de esta forma comprometer mas al personal.

Debe de existir un liderazgo democrático para lograr la implementación y desarrollo de la estrategia.

3.5.2.6 Decisiones y Compensaciones

Las decisiones son consultadas con el Gerente General y el aconseja o recomienda qué realizar, siendo el Gerente General una persona de mente amplia y de gran experiencia, quien busca opiniones de los involucrados para así crear un ambiente democrático y de participación.

Pero para la implementación y logro de las metas deben de recaer en el equipo, dando una compensación o reconocimiento cuando se llegan a las metas, estas pueden ser de un bono económico extra.

3.5.2.6 Recursos Humanos

Definitivamente el recurso humano es la base de toda organización, actualmente existe mucha oferta dado el alto porcentaje de desocupación que se vive en el país por lo que existe una gran oportunidad de obtener buenos colaboradores para lograr el crecimiento de la empresa y el logro de una buena estrategia.

En cuanto al personal con el que cuenta Malco, este tiene varios años trabajando con la empresa y se han ganado la confianza del gerente lo cual es importante para realizar un trabajo dentro de una cultura organizacional compartida esperando dar impulso al planeamiento estratégico.

3.5.2.5 Clima y Cultura Organizacional

Dentro de la empresa se maneja un clima motivador y una cultura basada en valores los cuales son compartidos por todos los empleados, lo cual hace que se mantenga un ambiente que posibilite el cambio y sea bien aceptado dado que como existe unión es posible compartir y alinear los objetivos.

Los principales valores que la empresa Malco cultiva en sus empleados son los siguientes.

- Servicio al cliente
- Identificación con la empresa
- Reconocimiento al personal
- Búsqueda de la excelencia

- Trabajo en equipo
- Liderazgo tecnológico dentro de sus posibilidades
- Trato adecuado a los proveedores
- Conservación del medio ambiente
- Generación de valor

3.5.2.6 Sistemas de Información

La información bien gestionada combinada con la experiencia del personal genera conocimiento el cual crea un factor importante de la ventaja competitiva que toda empresa busca, por lo cual un recurso humano, dentro de un clima y cultura organizacional orientado al logro de metas motiva a las personas para que compartan ese conocimiento de forma espontánea y la curva de aprendizaje sea menor, e innovando los procesos en búsqueda de la mejora continua, todo esto con el uso de tecnologías que actualmente se maneja. Por eso la estrategia debe apoyarse en tecnologías que faciliten la información en toda la organización.

3.6 Evaluación y Control de la Estrategia

Toda evaluación y control debe estar alineada al logro de los objetivos y compartida por todo el personal. Todo sistema de evaluación presenta características que apoyan el proceso.

La evaluación de estrategias debe cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz. Ante todo, las actividades para evaluar estrategias deben ser económicas, el exceso de información puede ser tan negativo como la carencia de información, y el exceso de controles puede hacer más daño que provecho. Las actividades para evaluar estrategias deben tener sentido, se deben relacionar específicamente con los objetivos de la empresa. Deben proporcionar a los gerentes información útil sobre las tareas en las que tienen control e influencia. Las actividades para evaluar estrategias deben ofrecer información oportuna, en ocasiones y

en algunas áreas, los gerentes tal vez necesiten información diaria. Por ejemplo, cuando una empresa se ha diversificado adquiriendo otra empresa, la información evaluativa tal vez se requiera con frecuencia. Sin embargo, en un departamento de investigación y desarrollo la información diaria o incluso semanal podría alterar el funcionamiento. La información aproximada y oportuna suele ser una base más aconsejable para evaluar estrategias que la información exacta que no describe el presente. La medición frecuente y los reportes rápidos pueden frustrar el control debe coincidir con el plazo de tiempo del hecho que se mide.

La evaluación de estrategias se debe diseñar de tal manera que presente una verdadera imagen de lo que está ocurriendo, por ejemplo, en una crisis económica grave, las razones de la productividad y la rentabilidad pueden caer en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes de hecho estén trabajando más. Las evaluaciones de la estrategia deben reflejar este tipo de situación con equidad. La información derivada del proceso para evaluar las estrategias debe facilitar la acción con base en ellas. Los gerentes por lo común ignoran los informes evaluativos que son presentados exclusivamente con propósito informativo; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles deben estar orientados a la acción, en lugar de estarlo hacia la información.

El proceso para evaluar estrategias no debe dominar las decisiones; ¡deberá propiciar una comprensión recíproca, la confianza y el sentido común! Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro para evaluar las estrategias. Las evaluaciones de las estrategias deben ser simples, no deben ser demasiado restrictivas. Los sistemas complejos para la evaluación de estrategias con frecuencia confunden a las personas y logran muy poco. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad y no su complejidad.

Las organizaciones grandes requieren un sistema más elaborado y detallado para evaluar las estrategias por lo que es más difícil coordinar los esfuerzos de las diversas divisiones y áreas funcionales. Los gerentes de las compañías pequeñas con frecuencia se comunican entre sí y con sus empleados todos los días y no necesitan sistemas extensos para los informes evaluativos. La familiaridad con el entorno local, por regla general, facilita mucho la posibilidad de reunir y evaluar la información en las organizaciones pequeñas a diferencia de las empresas grandes.

Sin embargo, la clave de un sistema eficaz para evaluar estrategias podría estar en la capacidad para convencer a los participantes que la imposibilidad de alcanzar ciertos objetivos dentro de un plazo dado no siempre está reflejando su desempeño.

3.6.1 Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional de la empresa, esta íntimamente ligado al liderazgo y al desarrollo del grupo de personas que debe ser funcional y que cada actividad logre incorporarse a la estrategia en forma natural y estructurada.

Siendo Malco s.r.l una empresa pequeña, este desempeño es más fácil de controlar y dar las pautas mediante políticas motivadoras.

3.6.2 Efectividad de la Mercadotecnia

La función del departamento de mercadotecnia es planear y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de mercadotecnia ocurren muchas sorpresas, el departamento de mercadotecnia debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de mercadotecnia. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se llegó a esta conclusión en un estudio de 75

compañías de diversos tamaños en distintas industrias. Los hallazgos principales fueron los siguientes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más deficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de las mercancías devueltas, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de llamadas de fuerza de ventas.
- Muchas compañías se toman entre cuatro y ocho semanas para realizar reportes de control, que en ocasiones son imprecisos.

CONTROL DEL PLAN ANUAL

El propósito del control del plan anual es asegurar que la compañía logre las ventas, utilidades y otros objetivos establecidos en el plan. El núcleo del control del plan anual es la administración por objetivos. En ello están involucradas cuatro etapas. En primer lugar, la gerencia impone objetivos mensuales o trimestrales. Segundo, la gerencia les da seguimiento en el mercado. Tercero, la administración determina las causas de desviaciones respecto al desempeño que se desea. Cuarto, la gerencia emprende acción correctiva para cerrar las brechas entre sus objetivos y el

desempeño real. Esto puede requerir que se modifiquen los programas de acción e incluso los objetivos.

En este modelo de control se aplica a todos los niveles de la organización. La alta administración fija objetivos de ventas y utilidades para ese año. Estos objetivos se integran a los objetivos específicos para cada nivel administración inferior. De este modo, cada gerente de producto se compromete a alcanzar los niveles de venta y costos que se especifican. Cada gerente de ventas regional y de distrito, y cada representante de ventas se comprometen por igual con los objetivos específicos. En cada periodo, la alta administración revisa e interpreta los resultados, y aclara si se requiere de alguna acción correctiva.

Los mercadólogos utilizan cinco herramientas para revisar el desempeño de un plan, éstas son, análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis de gastos contra ventas de mercadotecnia, análisis financiero y seguimiento de la satisfacción del cliente.

La eficiencia de la mercadotecnia. No necesariamente se revela mediante las ventas actuales y el desempeño que genera utilidades. Los buenos resultados pueden deberse a que una división está en el lugar correcto en el momento propicio y no a que su gerencia de mercadotecnia sea eficiente. Las mejoras en esa división de mercadotecnia pueden aumentar los resultados haciendo que pasen de buenos a excelentes. Otra división puede tener malos resultados a pesar de una excelente planeación de la mercadotecnia actuales quizá sólo empeore las cosas.

La eficiencia de la mercadotecnia de una compañía o división se refleja en el grado en el que presenta cinco atributos principales de una orientación hacia la mercadotecnia: filosofía enfocada al cliente, organización de mercadotecnia integrada, información de mercadotecnia adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa.

3.6.3 Rentabilidad

La rentabilidad está tendiendo a disminuir debido al alto número de empresas dentro del sector. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.

Actualmente la empresa cuenta con rentabilidades en promedio de 20% lo cual es aceptable para un mercado que sale de la recesión.

CONCLUSIONES

1. Existen posibilidades que se presentan en el mercado, y solo se ven cuando se realiza un análisis estratégico para determinar procesos viables y hacer empresas competitivas.
2. La rentabilidad de las empresas es función directa de explotar en forma adecuada las capacidades y habilidades de su personal en forma estructurada.
3. Una visión de horizonte mas amplio hace que las empresas esté alertas y preparadas de antemano y lograr aprovechar las condiciones en el momento oportuno.
4. El mercado de comercialización de productos químicos es muy competitivo por lo cual debemos de agregar valor a nuestros productos y obtener mayores utilidades
5. Las empresas deben de examinar sus factores críticos y solo requerir financiamiento sobre proyectos ya preparados y no al contrario.
6. La introspección es necesaria y mas aun en economías ligeras donde son afectadas constantemente.

RECOMENDACIONES

1. Malco s.r.l. debe realizar un análisis estratégico por lo menos una vez al año, alineando los objetivos de sus trabajadores para el éxito..
2. La estrategia de Malco s.r.l no es fija es dinámica y cambia conforme el entorno, por eso debe evaluarse los objetivos operacionales cada mes.
3. Dentro de Malco s.r.l se tiene que cultivar el valor estratégico el cual esta basado en la renovación, innovación y cambio constante.
4. El plan de Malco s.r.l debe de ser realista a la economía de la empresa, debido a que es necesario invertir para una implementación exitosa

BIBLIOGRAFÍA

1. Roca Santiago y Colaboradores “La Inversión en el Perú” 2002 – 2003.
2. Robbins Stephen “Comportamiento Organizacional” 2002.
3. Luz Franco Portilla. “Planeamiento Estratégico y Gestión de Operaciones Titulación por Actualización de Conocimientos” 2002
4. Philip Kotler “Dirección de Mercadotecnia” 2002.
5. Las Telecomunicaciones en el Perú. Lima, Osiptel Perú. “Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones” 2001.
6. Albadejo, “Determinants and Policies to Foster the Competitiveness of SME Clusters: Evidence from Latin América Quee Elizabeth House. Working Paper Series” 2001.
7. Banco de Credito del Perú. “Reportes de inversión. Diversos números” 2001
8. Sibille, Ana María. “INIA-FAO: Ciencia y Tecnología para el desarrollo Rural” 2001
9. America Economía, ediciones de 2001
10. Millonario. Lima, ediciones de 2001
11. Negocios Internacionales. Lima ediciones 2001
12. Industria Peruana. Lima, ediciones de 2001 y 2000
13. Artavia, Roberto 2000. Dinámica de los clusters: Una nueva inquietud de los gerentes. INCAE
14. Agenda PERÚ. Perú 2000. Agenda y estrategias para el siglo XXI. Lima, Nov.
15. Duff & Phelps “Reporte de Mercado”.
16. Xavier Gimbert “El Enfoque Estratégico de la Empresa 2000.
17. Carrera Carrera y otros 2000. “Crisis Económica Actual y Estrategias de las Empresas Bancarias”, periodo 1197 – 2000. Lima, ESAN. 2 vol. Tesis para optar el grado de Magister en Administración
18. Una estrategia nacional de desarrollo de la innovación y productividad en el Perú. Lima, Mitinci “.Perú. Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales” 1999.

19. Altenburg, Tilman y MEYER-STAMER, Jorg. . “How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin América”. Instituto de Desarrollo Alemán y Universidad de Duisburg. 1999
20. Carr, Nicholas G. 1999 “The Strategy Behind Bussiness Models”. Harvard Business Review.
21. Fred R., David “Conceptos de Administración Estratégica 1997.

Apéndice

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1.- Aumento de vendedores en provincias y Lima	0.10	1	0.10
2.- Financiamiento de capital de trabajo a tasas bajas	0.06	2	0.12
3.- Ingresas a mercado minero	0.05	1	0.05
4.- Buscar representaciones	0.09	1	0.09
5.- Elaborar productos para el consumo	0.08	2	0.16
6.- Realizar contratos de Join venture	0.07	1	0.07
7.- Realizar plan de marketing para nuevos segmentos	0.08	1	0.08
Amenazas			
1.- Ingresas de empresas transnacionales al mercado Peruano	0.09	1	0.09
2.- Disminución en el margen de utilidad	0.05	2	0.10
3.- Aumento de la inflación y cambios en los costos de importación	0.04	2	0.08
4.- Lanzamiento de nuevos productos al mercado	0.05	2	0.10
5.- Fusión de lideres	0.08	2	0.16
6.- Perdidad de lealtad de los clientes debido al gran número de empresas y ofertas	0.07	1	0.07
7.- Cierre de operaciones de clientes antiguos	0.09	1	0.09
	1.00		1.36

Nota

Los valores de las calificaciones son las siguientes: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala

EL VALOR DE 1.36 HACE NOTAR QUE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA NO APROVECHA LAS OPORTUNIDADES ACTUALES NI EVITA LAS AMENAZAS QUE SE ESTAN PRESENTANDO



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores Críticos Para el Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1.- Bajos costos operativos y administrativos	0.12	4	0.48
2.- No posee deudas financieras ni otro	0.15	4	0.60
3.- Posee local propio	0.12	4	0.48
4.- Conocimiento del mercado peruano de productos químicos	0.09	4	0.36
5.- Flexibilidad en la producción y procesos	0.08	3	0.24
6.- Personal Capacitado y con alta experiencia en tratamientos de aguas y P.Q.	0.04	3	0.12
7.- Know How de procesos	0.07	3	0.21
Debilidades			
1.- Falta de una gran Capital de trabajo	0.09	1	0.09
2.- No posee un gran número de vendedores	0.03	2	0.06
3.- Empresa pequeña y familiar	0.03	2	0.06
4.- No efectua planes estrategicos	0.03	2	0.06
5.- No busca nuevos mercados	0.05	2	0.10
6.- Mantiene inventarios de alto costo	0.05	2	0.10
7.- No realizan plan de marketing	0.05	2	0.10
Total	1.00		3.06

Nota

Los valores de las calificaciones son las siguientes 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor,
3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor

LA EMPRESA POSEE PONTENCIAL INTERNO DADO QUE EL PUNTAJE DE 3.06 ESTA POR ENCIMA DE 2.5 QUE ES EL PROMEDIO ACEPTABLE.

MATRIZ FODA (MALCO)



FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D			
1	1.- Bajos costos operativos y administrativos	1	1.- Falta de un gran Capital de trabajo		
2	2.- No posee deudas financieras ni otro	2	2.- No posee un gran número de vendedores		
3	3.- Posee local propio	3	3.- Empresa pequeña y familiar		
4	4.- Conocimiento del mercado peruano de productos químicos	4	4.- No efectua planes estrategicos		
5	5.- Flexibilidad en la producción y procesos	5	5.- No busca nuevos mercados		
6	6.- Personal Capacitado y con alta experiencia en tratamientos de aguas y P.Q.	6	6.- Mantiene inventarios de alto costo		
7	7.- Know How de procesos	7	7.- No realizan plan de marketing		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS -FO		ESTRATEGIAS -DO	
1.- Aumento de vendedores en provincias y Lima	F1,F2,O1,O2,O3	Diversificación de productos Concentricos y aumento de participación en el mercado.	D1,D2,O2,O3	Financiarse e ingresar al segmento minero	
2.- Financiamiento de capital de trabajo a tasas bajas	F2,F3,F4,O2,O3,O4,O5	Búsqueda de nuevos mercados y representaciones	D3,D4,D5,O4,O5,O6	Conseguir respaldo de una empresa transnacional mediante join venture	
3.- Ingresar al mercado minero	F5,F6,O2,O6	Reducción de costos mediante el conocimiento de la tendencia del mercado e incursionar en productos de consumo	D6,D7,O5,O7	Reducir los inventarios mediante un plan agresivo de marketing y desarrollar otros segmentos.	
4.- Buscar representaciones	F6,F7,O2,O3	Atacar el sector minero de tratamiento de aguas y P.Q.	D5,O1,O2	Potenciar el area de ventas invirtiendo en vendedores.	
5.- Elaborar productos para el consumo	F4,O5,O6,O7	Obtención de mayores márgenes de ganancia y/o reducción de precios.			
6.- Realizar contratos de Join venture					
7.- Realizar plan de marketing para nuevos segmentos					
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS -FA		ESTRATEGIAS -DA	
1.- Ingreso de empresas transnacionales al mercado Peruano	F1,F2,F3,A1,A2	Crear alianzas con empresas transnacionales	D3,A2,A3	Buscar nichos de mercado	
2.- Disminución en el margen de utilidad	F4,F5,A3,A4	Incursionar en productos de consumo masivo	D1,A1	Lograr trabajar con la transnacionales	
3.- Aumento de la inflación y cambios en los costos de importación	F2,F4,F7,A5,A6,A7	Impulsar el negocio pero apoyados con un plan de marketing	D4,D7,A4,A6,A7	Implementar planes estrategicos sistematicos	
4.- Lanzamiento de nuevos productos al mercado			D5,A2,A3	Penetrar mercados potenciales	
5.- Fusión de lideres					
6.- Perdida de lealtad de los clientes debido al gran número de empresas y ofertas.					
7.- Cierre de operaciones de clientes antiguos	F7,A2,A3	Uso de tecnologia para mejorar la productividad			

Estrategias:

A : Buscar alianzas con transnacionales y atacar el sector minero

F : Impulsar el negocio de P.Q. e incursionar en productos consumo masivo.



Matriz de Opciones Estratégicas

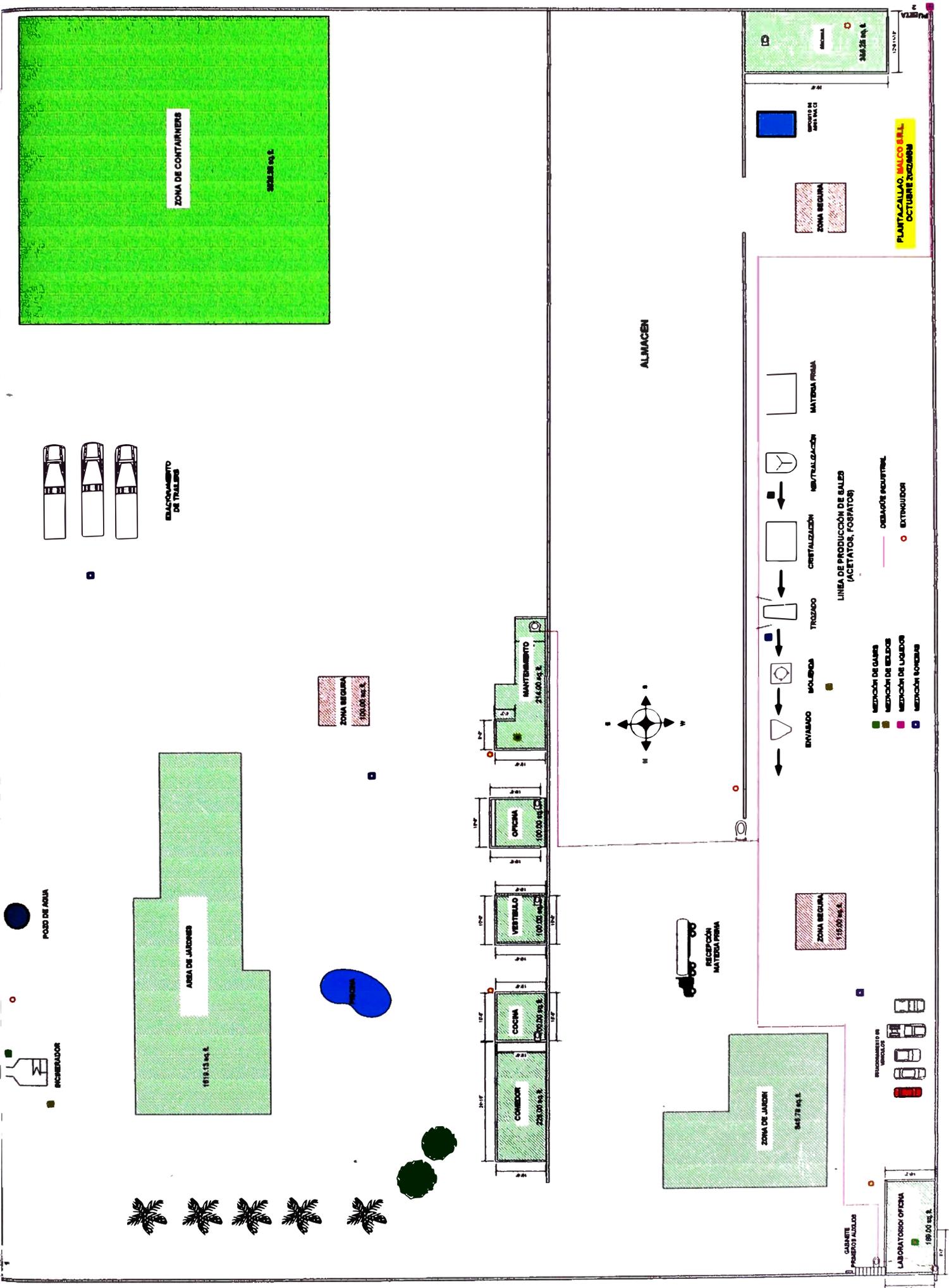
OPCION A:

Buscar alianzas con transnacionales y atacar el sector minero

OPCION B:

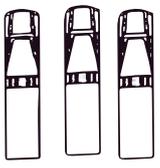
Impulsar el negocio de P.Q. e incursionar en productos consumo masivo.

	PESO	OPCION A		OPCION B	
		VALUACIÓN TOTAL	TOTAL	VALUACIÓN TOTAL	TOTAL
Fortalezas					
1.- Bajos costos operativos y administrativos	0.12	2	0.24	4	0.48
2.- No posee deudas financieras ni otro	0.15	2	0.3	4	0.60
3.- Posee local propio	0.12	2	0.24	4	0.48
4.- Conocimiento del mercado peruano de productos químicos	0.09	4	0.36	3	0.27
5.- Flexibilidad en la producción y procesos	0.08	2	0.16	4	0.32
6.- Personal Capacitado y con alta experiencia en tratamientos de aguas y P.Q.	0.04	4	0.16	4	0.16
7.- Know How de procesos	0.07	3	0.21	3	0.21
Debilidades					
1.- Falta de una gran Capital de trabajo	0.09	4	0.36	3	0.27
2.- No posee un gran número de vendedores	0.03	2	0.06	4	0.12
3.- Empresa pequeña y familiar	0.03	2	0.06	4	0.12
4.- No efectua planes estrategicos	0.03	1	0.03	2	0.06
5.- No busca nuevos mercados	0.05	3	0.15	3	0.15
6.- Mantiene inventarios de alto costo	0.05	1	0.05	4	0.20
7.- No realizan plan de marketing	0.05	2	0.10	3	0.15
TOTAL			2.48		3.59
Oportunidades					
1.- Aumento de vendedores en provincias y Lima	0.1	4	0.40	3	0.30
2.- Financiamiento de capital de trabajo a tasas bajas	0.06	4	0.24	4	0.24
3.- Ingresas a mercado minero	0.05	4	0.20	3	0.15
4.- Buscar representaciones	0.09	2	0.18	4	0.36
5.- Elaborar productos para el cosumo	0.08	2	0.16	4	0.32
6.- Realizar contratos de Join venture	0.07	3	0.21	3	0.21
7.- Realizar plan de marketing para nuevos segmentos	0.08	3	0.24	3	0.24
Amenazas					
1.- Ingresas de empresas transnacionales al mercado Peruano	0.09	3	0.27	3	0.27
2.- Disminución en el margen de utilidad	0.05	2	0.10	4	0.20
3.- Aumento de la inflación y cambios en los costos de importación	0.04	4	0.16	4	0.16
4.- Lanzamiento de nuevos productos al mercado	0.05	3	0.15	4	0.20
5.- Fusión de lideres	0.08	3	0.24	3	0.24
6.- Perdidad de lealtad de los clientes debido al gran número de empresas y ofertas	0.07	4	0.28	3	0.21
7.- Cierre de operaciones de clientes antiguos	0.09	3	2.43	3	2.80
TOTAL			5.26		5.90



ZONA DE CONTAINERS
25,000 sq. ft.

ENCHUFAMIENTO DE TRAILERS



POZO DE AGUA

ENCHUFADOR

AREA DE JARDONES
1819.13 sq. ft.

ZONA SEGURA
100.00 sq. ft.

MANTENIMIENTO
216.00 sq. ft.

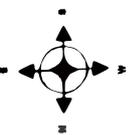
OFICINA
100.00 sq. ft.

VENTILADO
100.00 sq. ft.

COCINA
100.00 sq. ft.

COMEDOR
228.05 sq. ft.

ALMACEN



LINEA DE PRODUCCION DE SALES
(ACETATOS, FOSFATOS)

MATERIA PRIMA

METALIZACION

CRISTALIZACION

TROZADO

MOLENDINA

ENFRIADO

ORDAGÓN INDUSTRIAL
EXTINTOR

MEZCLON DE SALES
MEZCLON DE SODAS
MEZCLON DE CLORURO

ZONA SEGURA
115.00 sq. ft.

ZONA DE JARDON
845.75 sq. ft.

LABORATORIO OFICINA
189.00 sq. ft.

PLANTACALAO, MALCO S.R.L.
OCTUBRE 2020

ESTACIONAMIENTO DE TRAILERS

CABINETE PUNTO AUXILIAR

2.41

0.17

LINEA DE PRODUCCION DE SALES DE SODIO(ACETATO, FOSFATO)

