

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA
UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURA: TECAMA
S.A.C.**

**Proyecto profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

CÁCERES SILVA, Edwin Iván	20093043
MORALES CANDUELAS, Jameth Gustavo	20101331
TERRY LÓPEZ, Erick Jesús	20101942

Asesorados por: Dr. Luis Wong Valdiviezo

Lima, 12 de diciembre del 2016

El proyecto profesional

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEL
SECTOR MANUFACTURA: TECAMA S.A.C.**

ha sido aprobado

Presidente de Jurado

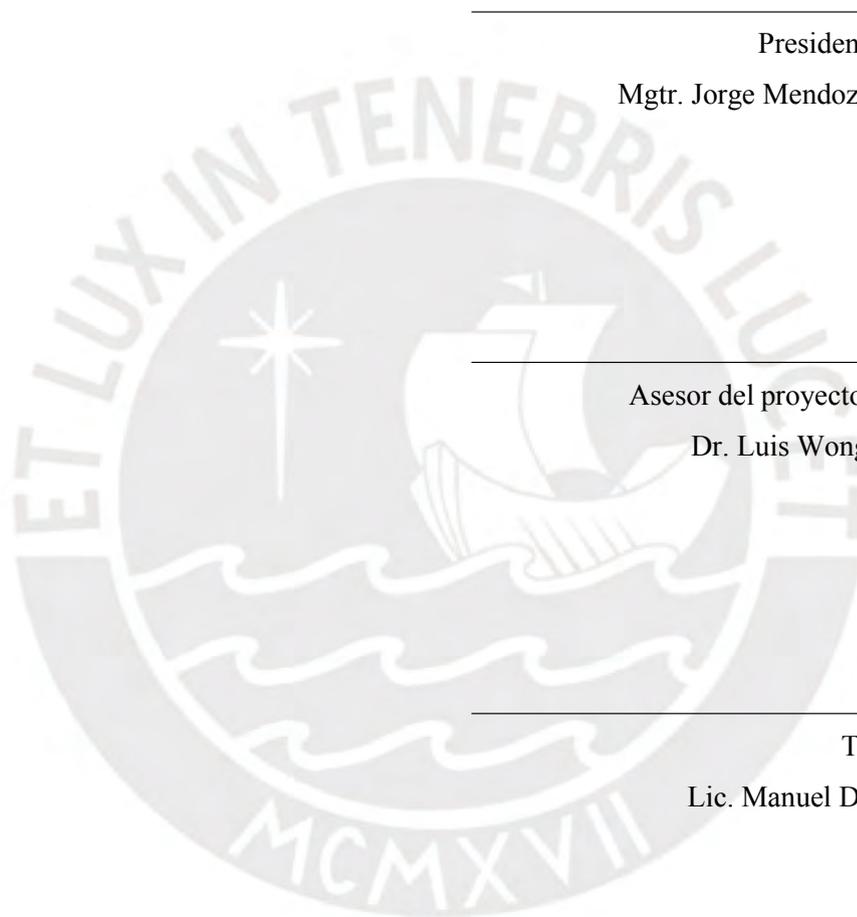
Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Asesor del proyecto profesional

Dr. Luis Wong Valdiviezo

Tercer Jurado

Lic. Manuel Díaz Gamarra



A mi padre, por ser quien siempre me dio su apoyo y motivación en que uno nunca deja de aprender. A mi madre, por ser ejemplo de vida y eterna luchadora. A todas las personas que conocí a lo largo de mi formación universitaria, quienes desde sus disciplinas y trabajos velan por la construcción de una mejor sociedad. Finalmente, a mi compañera incondicional, Cupi que me acompañó a lo largo de la elaboración de este documento.

Edwin Cáceres

A mis padres, por apoyarme y entenderme a lo largo de toda mi carrera universitaria, en especial en los momentos que dedique a la tesis.

Para mi abuela, que desde la distancia me motiva a seguir luchando y este producto es por ella.

Jameth Morales

A mis padres, por apoyarme y aconsejarme a lo largo de toda mi carrera universitaria; a mi hermana, por darme fuerzas y estar presente en cada momento difícil de mi vida; A “Wiñinquita”, que desde el cielo siempre cuida y protege a mi familia; este proyecto va para ellos.

Erick Terry



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Situación actual de Tecama S.A.C.....	2
2. Problema.....	2
2.1 Problema Principal.....	3
2.2 Problemas específicos:.....	3
3. Objetivos.....	3
3.1 Objetivo General.....	3
3.2 Objetivos específicos.....	3
4. Preguntas de investigación.....	4
4.1 Pregunta principal.....	4
4.2 Preguntas específicas.....	4
5. Justificación.....	4
6. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	6
1. Marco Conceptual.....	6
1.1 Definición de la PYME.....	6
1.2 Definición de Empresa Familiar.....	7
1.3 Definición de Liderazgo.....	11
1.4 Definición de Industria Manufacturera.....	13
2. Marco Contextual.....	15

2.1	Importancia de la PYME en el Perú	15
2.2	Características de la PYME en el Perú	16
2.3	Importancia de las empresas familiares	17
3.	Marco Teórico.....	18
3.1	Herramientas de Diagnóstico.....	18
3.2	Gestión Estratégica	21
3.3	Estructura Organizacional.....	26
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		29
1.	Alcance	29
2.	Unidad de investigación.....	29
3.	Diseño de investigación.....	33
3.1	Enfoque	34
3.2	Estrategia.....	34
3.3	Horizonte temporal.....	36
4.	Justificación del diseño.....	36
5.	Recolección de datos	36
6.	Limitaciones	38
7.	Consentimiento Informado	38
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO		39
1.	Diagnóstico Externo	39
1.1	Análisis PESTA	39
1.2	Cinco Fuerzas de Porter.....	42

1.3	Matriz MEFE	44
2.	Diagnóstico Interno	45
2.1	Diagnóstico Estratégico.....	46
2.2	Diagnóstico Funcional.....	48
2.3	Diagnóstico Operativo.....	62
2.4	Diagnóstico Financiero.....	78
2.5	Matriz EFI	81
3.	Matriz FODA.....	83
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		84
1.	Planeamiento estratégico	84
1.1	Visión	84
1.2	Misión.....	84
1.3	Organigrama.....	85
1.4	Objetivos Estratégicos.....	85
1.5	Cuadro de Mando Integral.....	86
1.6	Modelo de Negocio: CANVAS.....	87
1.7	Lineamientos para la gestión de una empresa familiar.....	87
2.	Plan de Desarrollo por Área.....	88
2.1	Gerencia General.....	88
2.2	Sub-Gerencia: Administración.....	89
2.3	Contabilidad	98
2.4	Gestión Logística y Comercial	102

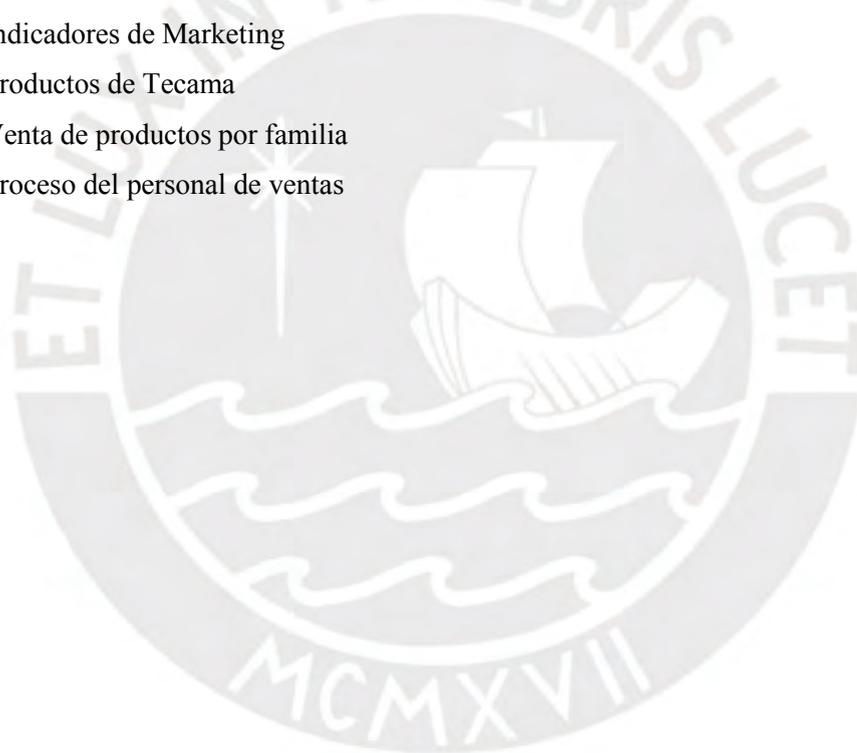
2.5 Costo de la Propuesta	119
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
1. Conclusiones	120
2. Recomendaciones.....	121
REFERENCIAS	122
LISTA DE ANEXOS	126



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Características de las empresas familiares	9
Tabla 2: Etapas y crisis de la empresa familiar	10
Tabla 3: Número de empresas formales según tamaño (2014)	15
Tabla 4: PEA ocupada nacional según tamaño empresarial (2014)	16
Tabla 5: Perfil Organizacional MBP	23
Tabla 6: Mapa de Actores de Tecama S.A.C	30
Tabla 7: Cálculo muestral	32
Tabla 8: Distribución muestral por distritos	32
Tabla 9: Actores entrevistados	33
Tabla 10: Matriz MEFE	44
Tabla 11: Distribución de Vendedores	56
Tabla 12: Precios, costos y márgenes por familia de productos	66
Tabla 13: Resumen de unidades vendidas y nivel de facturación en el 2015	67
Tabla 14: Venta de Productos de Limpieza y Fumigación en S/. (2015)	68
Tabla 15: Ingresos mensuales de los solventes en nuevos soles del año 2015	69
Tabla 16: Facturación mensual productos para la industria y construcción en sacos del 2015.	71
Tabla 17: Facturación mensual de pinturas del año 2015.	72
Tabla 18: Recursos para la medición de la capacidad instalada de Tecama	73
Tabla 19: Compras de Materia Primas e Insumos 2015	77
Tabla 20: Matriz EFI	81
Tabla 21: Matriz FODA	83
Tabla 22: Objetivos Estratégicos de Tecama	86
Tabla 23: Objetivos de la Gerencia General	89
Tabla 24: Objetivos y Funciones del área de Recursos Humanos	89
Tabla 25: Modalidades de reclutamiento de acuerdo a cada perfil laboral.	90
Tabla 26: Indicadores de Reclutamiento	90
Tabla 27: Proceso de selección a Operarios	91
Tabla 28: Proceso de selección a personal administrativo	91
Tabla 29: Indicadores de Selección	92
Tabla 30: Modalidad de contratación para colaboradores	92
Tabla 31: Indicadores de Inducción y Capacitación	93
Tabla 32: Inducción para el personal administrativo, operarios y fuerza de ventas	93
Tabla 33: Indicadores de Retención	96
Tabla 34: Indicadores de Facturación	97

Tabla 35: Indicadores de Cobranzas	98
Tabla 36: Objetivos del área de Contabilidad	99
Tabla 37: Indicadores de Contabilidad	99
Tabla 38: Ratios de Contabilidad y Finanzas	101
Tabla 39: Objetivos de Logística y Operaciones	103
Tabla 40: Planificación y medición de capacitaciones	104
Tabla 41: Indicadores para el área de Compras	106
Tabla 42: Indicadores de Producción	108
Tabla 43: Indicadores de almacén de productos terminados	111
Tabla 44: Objetivos de la subdivisión de Comercial y Marketing	112
Tabla 45: Funciones de relacionadas a Inteligencia Comercial	113
Tabla 46: Indicadores de Inteligencia Comercial	114
Tabla 47: Indicadores de Marketing	115
Tabla 48: Productos de Tecama	116
Tabla 49: Venta de productos por familia	117
Tabla 50: Proceso del personal de ventas	119



LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Mypime formales según Régimen Tributario	17
Figura 2: Proceso Estratégico según David	22
Figura 3: Diagrama de Balance ScoreCard	26
Figura 4: Estructura de Mintzberg	27
Figura 5: Fórmula del cálculo de muestra	31
Figura 6: Etapa de investigación	35
Figura 7: Percepción de clientes	58
Figura 8: Perspectiva del Cliente sobre Tecama	58
Figura 9: Escala de Likert: Satisfacción	59
Figura 10: Grado de abastecimiento de productos	60
Figura 11: Frecuencia de Compra	61
Figura 12: Medios de acercamiento a Tecama	61
Figura 13: Distribución de Planta de Tecama.	65
Figura 14: Distribución porcentual por familias respecto al total de facturación del 2015	67
Figura 15: Nuevo organigrama Tecama S.A.C	85
Figura 16: Proceso de Logística Inversa (Cambio y retorno)	110
Figura 17: Flujo de Información Comercial	113

RESUMEN EJECUTIVO

Las PYME constituyen un tipo de organización relevante para el desarrollo del país debido a su aporte al PBI y a la capacidad de generar empleo. Por ello, su estudio desde una perspectiva de la gestión resulta importante en tanto se propongan alternativas que permitan el crecimiento sostenido de este tipo de empresas.

El presente proyecto profesional se centra en el análisis del estado actual de una empresa familiar del sector manufactura. Se identificaron las principales debilidades y fortalezas de la empresa de manera que en base a ello se pueda formular una estrategia que permita la creación de valor sostenido en el tiempo.

Para ello, se empleó una metodología de investigación cualitativa. Durante la primera etapa de investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas a determinados actores de la empresa así como observaciones participativas de las principales áreas y procesos. Las entrevistas elaboradas toman como base las preguntas propuestas en el modelo de Malcolm Baldrige. Posteriormente, se planteó una formulación estratégica que pueda orientar el trabajo articulado de las principales áreas en torno a objetivos comunes y de esta manera crecer sosteniblemente.

Tanto para el diagnóstico como para la formulación estratégica se aplicó de manera transversal al proyecto el enfoque de investigación acción con el fin de poder validar las debilidades, fortalezas y la propuesta de formulación estratégica con los principales actores de la organización. Durante la investigación se pudo observar que la ausencia de un plan estratégico dificulta la gestión de la empresa así como la inadecuada estructuración de las áreas y funciones de la misma.

En línea con lo anterior, la formulación estratégica se plantea mediante la elaboración de una Matriz de Balance-ScoreCard, esto permite la conversión de los objetivos propuestos en acciones concretas susceptibles de ser cuantificables ya que se establecen indicadores de medición. Asimismo, el Balance-ScoreCard permite visibilizar las relaciones de causa y efecto que tienen los objetivos e iniciativas así como la inclusión de los actores que forman parte de la formulación estratégica para la empresa.

Finalmente, como parte de la estrategia, se propone la creación de dos nuevas áreas: Recursos Humanos y Marketing & Comercial. Ello quedó plasmado en la elaboración de un organigrama y perfiles de puesto para los colaboradores con el fin de delimitar bien las funciones de cada uno.

INTRODUCCIÓN

Es importante el análisis del funcionamiento de las empresas peruanas debido al aporte que realizan estas para el crecimiento económico del país así como a la empleabilidad que genera para los ciudadanos. En ese sentido, es importante documentar y ampliar el campo de estudio de los diferentes tipos de organizaciones que componen el espacio empresarial peruano. Muchas de los trabajos previos han focalizado su atención en las MYPE¹ debido a que abarcan la mayor cantidad de empresas en el Perú - tanto en el plano formal como en el informal- dejando de lado las PYMES² y grandes empresas.

El presente proyecto profesional se centra en la realización de un diagnóstico y la proposición de una formulación estratégica que articule el trabajo de una mediana empresa del sector manufacturero que se dedica a la producción y comercialización de productos para el hogar y la industria.

En el primer capítulo se presenta la empresa caso de estudio y se definirá el planteamiento del problema, los objetivos y preguntas de investigación. El segundo capítulo abarca el Marco Referencial, este se divide en tres partes: Marco Conceptual, Marco Contextual y Marco Teórico. Esto permitió identificar los principales conceptos, entender la situación y aplicar modelos que permitan delimitar mejor el problema en cuestión así como contar con una base que sostendrá nuestra formulación estratégica.

En el tercer capítulo se explica la metodología de investigación la cual será un caso de estudio con un enfoque mixto predominantemente cualitativo de tipo secuencial en un determinado momento (transeccional). El cuarto capítulo se enfoca en el diagnóstico externo e interno de la empresa basado en los puntos del marco referencial y en la estructura de la metodología de investigación.

En el quinto capítulo se plantea la formulación estratégica basado en el problema central y las oportunidades de mejora identificadas. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones del proyecto profesional de manera que sirvan para la mejora de la organización estudiada y puedan ser referencia para futuras investigaciones y proyectos profesionales.

¹ Micro y Pequeña Empresa

² Pequeña y Mediana Empresa

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Situación actual de Tecama S.A.C

El presente proyecto profesional consiste en un diagnóstico y formulación estratégica para una empresa del sector manufacturero: Tecama S.A.C.

Tecama es una mediana empresa del sector industrial que se dedica a la producción y comercialización de revestimientos, agregados para la construcción e industria, solventes y productos de limpieza. Cuenta con más de 20 años de trayectoria en el mercado, la planta de producción de la empresa se ubica en el distrito de Comas y cuenta con 102 trabajadores: 78 de ellos se encuentran en planilla, siete son personal tercerizado y el resto son colaboradores en periodo de prueba.

El segmento principal al que se dirige Tecama S.A.C son ferreterías ubicadas en diversos distritos de Lima Metropolitana (con mayor presencia en las zonas norte, sur y este) y en algunas ciudades del interior del país como Huaraz, Huarmey, Ica, Pisco, Nazca y Huancayo que abastecen a diversas familias con productos para el hogar y productos para la industria. Si bien el canal de distribución que utilizan es mayoritariamente tradicional, también han podido incursionar en el canal moderno a través de la cadena peruana *Maestro* con quienes tenían la exclusividad para distribuir el producto latex blanco.

De acuerdo a la información brindada por el dueño y gerente general, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido de las ventas cosa que ha permitido que esta pueda expandir su cuota de mercado y su nivel de producción.

A lo largo del presente documento de proyecto profesional, se realizó un diagnóstico organizacional para identificar las oportunidades de mejora de Tecama. Posteriormente, en base a los problemas identificados, se planteó una formulación estratégica que contribuya con el crecimiento sostenido de la empresa y el trabajo articulado de las principales áreas.

2. Problema

Tecama es una empresa familiar que cuenta con más de 20 años de trayectoria en el mercado. Actualmente, según las afirmaciones del asesor contable de esta empresa, es una de las líderes en Lima Norte con posibilidades de seguir creciendo. No obstante, presenta una serie de problemas que es pertinente mencionar. Esto se explica en parte porque la formación del gerente general ha sido empírica por lo que el crecimiento de la empresa no ha venido acompañado de una estrategia adecuada. A continuación, se mencionará los principales problemas que aborda actualmente la organización. La información que ahora se presenta ha sido brindada por el asesor contable de la empresa.

2.1 Problema Principal:

Tecama S.A.C no cuenta con un plan estratégico que contribuya con el crecimiento sostenido y articule el trabajo de las principales áreas de la empresa.

2.2 Problemas específicos:

Además del problema principal identificado, la organización presenta un conjunto de oportunidades de mejora en diversas áreas:

- Inadecuada Gestión: El gerente abarca todas las decisiones de la organización. Esto genera que esté sobrecargado laboralmente y no pueda concentrar su esfuerzo en decisiones importantes. Esto se debe a que el gerente adopta un liderazgo autocrático y no empodera el rol de jefes de mando medio en áreas críticas de la organización como logística y producción.
- Ausencia de liderazgo en las áreas funcionales: Debido al enfoque centralizado de gestión que se maneja dentro de la organización, los jefes y encargados de las áreas de producción y logística ejercen un liderazgo endeble ya que la mayoría de las decisiones que toman son contradichas o ignoradas por las decisiones del gerente general.
- Ausencia de Estructura Organizacional: Las áreas que se han desarrollado en Tecama S.A.C se han ido implementando de manera improvisada sin ninguna planificación previa. Además, los trabajadores realizan funciones que no les corresponden debido a que las funciones dentro de la organización no están lo suficientemente delimitadas.
- Ausencia de seguimiento: No se monitorea el trabajo realizado por los colaboradores, esto deriva de la ausencia de un plan estratégico con objetivos definidos. Asimismo, se realiza un insuficiente análisis de la información para la toma de decisiones comerciales y de producción.

3. Objetivos

Una vez identificadas las oportunidades de mejora, se pasa a explicar los objetivos del presente proyecto profesional.

3.1 Objetivo General:

Diagnosticar la organización Tecama y proponer una formulación estratégica que contribuya al crecimiento sostenido de la empresa y trabajo articulado de las principales áreas.

3.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar y describir la Gestión actual de la empresa.
- Formulación de una estructura organizacional para la empresa.

- Proponer iniciativas para el empoderamiento del liderazgo de los jefes de rango medio.
- Proponer indicadores de gestión (KPI) para las principales áreas.

4. Preguntas de investigación

En torno a lo conversado con el gerente general y el asesor contable sobre la problemática y objetivos del presente proyecto profesional, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

4.1 Pregunta principal

¿Cómo es la gestión en la empresa Tecama y qué oportunidades de mejora se pueden plantear?

4.2 Preguntas específicas

- ¿Cómo es la gestión actual de Tecama?
- ¿Qué estructura organizacional se adecúa a las características de Tecama?
- ¿Qué iniciativas permiten que los jefes de rango medio ejerzan un mejor liderazgo?
- ¿Qué indicadores de gestión se deben implementar en las principales áreas de Tecama?

5. Justificación

Uno de los principales motivos por los cuales se optó por la modalidad de proyecto - y no otra- es por la oportunidad de poder trabajar en una empresa en marcha, cuyos problemas identificados representan un caso de estudio relevante de ser abordado desde una perspectiva de la gestión. De esta manera, se revisan los principales problemas por los que atraviesa la empresa a la luz de la literatura revisada en el Marco Referencial para que se sienten las bases para la elaboración del diagnóstico y formulación estratégica. Asimismo, la descripción de la gestión de la empresa se contrasta con la teoría de gestión estratégica, liderazgo y estructura organizacional; ello teniendo en cuenta las características de la empresa: mediana empresa familiar del sector de manufactura.

Por último, es importante mencionar el interés de los integrantes del equipo en los temas de diagnóstico y elaboración de estrategias ya que implica la realización de un trabajo sistémico, la comprensión del funcionamiento de la empresa y la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera de Gestión para ser aplicados dentro del contexto de una empresa peruana.

6. Viabilidad

La viabilidad de la investigación puede ser analizada a partir de lo que (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) afirma en su libro de Metodología de la Investigación:

Para medir la viabilidad o la factibilidad misma del estudio debemos de tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán los alcances de la investigación. Así mismo, resulta indispensable que tengamos acceso al lugar o contexto donde se realizará la investigación. Es decir, tenemos que preguntarnos ¿de qué manera realista es posible llevar a cabo esa investigación? y ¿cuánto tiempo tomará realizarla? Dichos planteamientos son particularmente importantes cuando se sabe de antemano que se dispondrá de pocos recursos para efectuar la investigación (2010, p. 41).

Por lo tanto, en línea con la cita anterior, se afirma que se cuenta con la capacidad suficiente para implementar una propuesta de mejora que toma como base la gestión estratégica.

Es importante mencionar que se cuenta con un horizonte de tiempo adecuado para la recolección de información y cumplimiento de los objetivos en el presente proyecto. Asimismo, cabe resaltar la accesibilidad para contactar a los actores involucrados para el recojo de información; sin embargo, si bien existe una buena disposición por parte del Gerente, cierta información se mantendrá restringida³ y el nombre verdadero de la empresa no será revelado. Por otro lado, la literatura pertinente a temas de diagnóstico organizacional, gestión estratégica, empresa familiar y liderazgo es lo bastante amplia por lo que no representa un problema.

Finalmente, debido a que el proyecto se realiza en Lima Metropolitana, no se incurren costos altos ni para la recolección de información, revisión de literatura ni elaboración del diagnóstico y formulación estratégica. Por ello, se concluye que el equipo cuenta con la capacidad financiera y las competencias suficientes para los objetivos propuestos del proyecto.

³ En el Capítulo III se explican las limitaciones en torno a la investigación del presente proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

1. Marco Conceptual

1.1 Definición de la PYME

Es necesario definir el término PYME para el presente proyecto profesional de manera que se eviten malentendidos para la aplicación de dicho término. Entendemos el término PYME como Pequeña y Mediana Empresa en el contexto de la realidad peruana y en algunos otros países u organizaciones.

Por lo que, con la finalidad de caracterizar la organización en estudio, se explica las distintas conceptualizaciones del término PYME y los criterios para estandarizar a una pequeña o mediana empresa.

De acuerdo a la Ley No 30056 del año 2003, que en su artículo cinco define a la pequeña y mediana empresa en base a las Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y la cantidad de trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2003):

- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT y de 11 a 50 trabajadores.
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT y de 50 a 200 trabajadores.

Esto difiere de la norma modificada (Ley No 30056) que sostiene que la clasificación de las empresas se establece por las ventas anuales y ya no por la cantidad de trabajadores como anteriormente se consideraba⁴.

Por otro lado, según fuentes del INEI, no solo se deben tomar en cuenta el monto de ventas anuales, el número de trabajadores o activos fijos, sino también ciertos criterios cualitativos como son: la estructura de propiedad (familiar o no familiar), el grado de formalización, el nivel tecnológico utilizado, la estructura organizativa y la tipología de gestión de la empresa, entre otros (INEI, 2000).

Según la OIT⁵ (2015) en su informe “*Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*”, se entiende por PYME toda empresa que ocupa a menos de 250 trabajadores. Aquí se incluyen todo tipo de empresas, con independencia de su personalidad jurídica (empresas familiares, empresas unipersonales o cooperativas) o que pertenezcan a la

⁴ Ley n° 30056, ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Título II Medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial. Capítulo I Medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial. Artículo 5.- Características de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

⁵ Oficina Internacional del Trabajo

economía formal o informal⁶.

Por otro lado, organizaciones como el Banco Mundial, definen a la PYME por sus ventas, número de trabajadores y los activos. Mientras que MERCOSUR⁷ considera que, además de las ventas y el número de empleados, la PYME se clasifica también por el sector al que pertenece y aspectos cualitativos como la propiedad y evolución (Cardozo, Velasquez, & Rodriguez, 2012). En conclusión, la conceptualización difiere en varias medidas, sin embargo, cabe mencionar que la inclusión de criterios cualitativos es un aporte que podría ser tomado en cuenta para el análisis de organizaciones en el contexto peruano.

1.2 Definición de Empresa Familiar

Una empresa familiar es aquella que ha sido fundada por un miembro de una familia con miras a que pase a generaciones futuras o a través de matrimonios. Por tanto, los descendientes del fundador o fundadores serán los futuros dueños y controlarán la empresa. Por ende, los miembros de la familia participan, trabajan y se benefician de la misma (Bork, 2013).

Trevinyo (2010), adiciona que ni el tamaño ni el sector son limitantes para definir a una empresa como familiar ya que el concepto central de empresa familiar es: “empresa + familia”. Sin embargo, esta autora detalla seis puntos fundamentales que se deben tener como referencia para constatar que una empresa es familiar (Ver ANEXO A).

Otra definición pertinente es la de Gallo (1995), citado en Sabater, Sánchez, & Carrasco (2004), quien afirma que cuando se habla de empresa familiar debe existir un nexo vital y permanente de unión entre empresa y familia. Este nexo relaciona lo puramente económico a otros valores y supuestos compartidos. Es decir, aquella sociedad en la que familia y empresa comparten la cultura y tradiciones de manera parcial o total y voluntaria.

Por último, según Ernesto Poza, luego de analizar diversas definiciones del presente tema llega a concluir lo siguiente:

Las empresas familiares constituyen el espectro completo de empresas en las que un emprendedor o director de la actual generación y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección estratégica de la compañía. Lo hacen merced a su participación, control de la propiedad, preferencias estratégicas y a la cultura y los valores que imprimen en la empresa (2005, p. 5)⁸.

1.2.1 Características de una empresa familiar

Martinez (2011), detalla tres características que toda empresa familiar debe poseer. La

⁶ PYME por la OIT es considerado como pequeña y mediana empresa.

⁷ Mercado Común del Sur.

⁸ En el Anexo B se puede observar la explicación de las palabras claves que usa Poza para definir empresa familiar.

primera es que su propiedad es controlada por una familia (entre el 80% y 100% de la propiedad). La segunda es que la empresa es dirigida por algunos miembros de la familia, al principio por los fundadores o sus hijos y cuando la empresa se complejiza se delega esta función a profesionales no familiares. Finalmente, la última característica es que exista un deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. En base a esto el autor sostiene que cuanto más presentes estén estas tres características en una empresa familiar, más auténticas serán.

Según Niethardt (2007) citado en Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, & Ureta (2010), las principales características asociadas a la empresa familiar son que en el largo plazo tienden a ser más rentables porque se encuentran centradas al ahorro y a la acumulación de utilidades; tienen una cultura mejor definida, pues la cultura familiar se comparte con la empresa. Al ser empresas poco burocráticas y disponer de más canales de comunicación, la toma de decisiones se ejecuta de forma más rápida. Asimismo, la dirección- al tener la propiedad- tiende a estar mejor motivada pero no siempre mejor formada. La superposición familia/empresa mejora las labores de supervisión y control. Por último, cada familia tiene sus valores, experiencias, estilos, historia que la caracterizan y distinguen de los demás, lo que influye de manera definida y particular en la empresa.

Mucci & Tellería (2003) afirman que las características de las empresas familiares son numerosas y por ello presentan una amplia lista de características que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla A: Características de las empresas familiares

<ul style="list-style-type: none">- Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección que las hace resistentes a los cambios- Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.- No se admite el cuestionamiento del poder.- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.- Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas	<ul style="list-style-type: none">- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares- Los conductores pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero rechazan sus sugerencias e ideas.- La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.
---	---

Adaptado de: Mucci & Tellería (2003).

1.2.2 Ciclo de vida de una empresa familiar: etapas y crisis

Dodero (2008), Doctor en Administración con énfasis en empresas familiares, menciona cuatro etapas y crisis que toda empresa familiar pasa, estas son descritas y detalladas a continuación.

Tabla B: Etapas y crisis de la empresa familiar

Etapa	Características	Crisis	Detalle	Sugerencia
Nacimiento de negocio	El fundador ejecuta la mayoría de funciones, es el único tomador de decisiones. Supera las dificultades que se presentan de manera intuitiva.	Falta de delegación.	El negocio crece en magnitud y complejidad. Los problemas de productividad, comercio y abastecimiento aparecen.	Incorporación de nuevo personal y delegación.
Crecimiento por el estilo del liderazgo del fundador	El fundador debe desarrollar competencias como el liderazgo. La comunicación sigue siendo informal. La nueva estructura hace necesaria una comunicación mucho más compleja.	Ingreso de hijos a la empresa.	Superposición de roles. Priorización de confianza sobre la preparación. Incompatibilidad de visión entre padres e hijos.	Trabajo en equipo entre padres e hijos.
Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos	La empresa ha logrado crecer tanto por los aportes del padre desde el inicio como por la contribución de los hijos.	Muerte del fundador y sucesión de los hijos.	Conflictos de poder entre los hermanos.	Planificación de la sucesión y cargos.
Gobierno corporativo profesional	Sucesores deben llegar a consensos para el beneficio de la empresa. Los sucesores deben adquirir nuevas competencias de dirección.	Conflictos entre accionistas familiares, directorio y gerencia general.	Falta de comunicación, control e información.	Trabajar en respetar los principios de responsabilidad, transparencia y equidad.
El conocer estas etapas y crisis permitirá a la familia empresaria anticiparse y gestionar de una mejor manera sus recursos con la finalidad de superar cada momento crítico y así mantener el bienestar familiar y empresarial.				

Adaptado de: Dodero (2008)

1.2.3 La sucesión

La etapa de sucesión se inicia cuando la generación que hoy tiene el control de la empresa familiar comienza a preocuparse por transferir su titularidad y las responsabilidades ejecutivas. Termina cuando estas personas logran entregar el control de la empresa a la generación siguiente (Lansberg, 2000, p. 64).

1.2.4 Principales problemas e impedimentos para su crecimiento o continuidad

Un problema vital de las empresas familiares es la baja esperanza de vida ya que solo el 13% de las empresas familiares ha continuado en manos de la tercera generación de la misma familia (Martinez, 2011).

Además, en base al presente autor, otro problema de consideración es el nepotismo,

porque la mayoría de empresas familiares prefiere a los miembros de la familia en puestos claves solo por ser integrantes de la familia y no por sus capacidades profesionales.

Así mismo, los conflictos familiares son un problema muy común dentro de este tipo de empresas, ya que el negocio familiar puede sufrir problemas de rivalidad y tensiones entre familiares. Esto se agudiza cuando falta una adecuada definición de normas explícitas que regulen las interacciones y límites entre empresa y familia. Por otro lado, el bajo nivel competitivo se manifiesta por falta de orientación hacia mercados internacionales y por fabricar productos con bajo contenido tecnológico (Amat, 2000).

A parte, según Amat (2000), la falta de una adecuada estructura organizacional, el desarrollo de un sistema de control poco formalizado y la ineficiencia laboral en áreas funcionales como recursos humanos son problemas latentes que este tipo de empresas adolece.

Por último, Treviño (2010) menciona el problema de la sucesión en donde la ausencia de planificación debida causará la desunión familiar y traerá como principal consecuencia el fracaso del proyecto empresarial.

1.3 Definición de Liderazgo

En un sentido general, el liderazgo se entiende como el ejercicio del poder en un determinado grupo, la cual se manifiesta a través de la relaciones entre el líder y los miembros del grupo. Fiedler (1961 citado en Kreitner & Kinicki 1997) y Sobral (1998 citado en Gómez Rada 2009), definen el liderazgo como un proceso por el cual un individuo ejerce, de manera consistente, influencia dentro de un grupo para la obtención de objetivos comunes.

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996 citado en Gómez Rada 2009) comprenden al liderazgo en entornos que van más allá de la jerarquía de la gerencia y que se manifiesta en grupos informales de trabajo. Esta definición se complementa con el aporte de Siliceo, Casares & Gonzalez.(1999 citado en Gómez Rada 2009) quienes sostienen que el liderazgo es inherente a todos los niveles de la organización y sirve como instrumento para construir la cultura organizacional.

1.3.1 Tipos de Liderazgo

En este apartado se definen los principales tipos de liderazgo que sirven como enfoques de análisis para el presente proyecto.

- Liderazgo Autocrático: este tipo de liderazgo consiste en que un solo individuo – usualmente el Gerente en el contexto de una organización- determina las políticas, actividades y metas de la organización. Los colaboradores de una organización dirigida por un líder autocrático no pueden desempeñarse con autonomía dado que deben tener

la aprobación de su jefe para cada acción que realizan (Lester, 1975, p. 5).

- Liderazgo Demócrata: liderazgo con un enfoque opuesto a la figura autocrática dado que el líder promueve la comunicación abierta y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. El líder ayuda a los miembros de la organización a entender los pasos adecuados para alcanzar los objetivos propuestos (Lester, 1975, p. 6).
- Liderazgo Situacional: liderazgo que agrupa un conjunto de teorías que parten de la premisa de que el comportamiento del líder es influenciado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo; por lo que se determina su efectividad (Gómez Rada, 2009).

De lo mencionado, se entiende el liderazgo como un fenómeno transversal a la organización que se presenta en diferentes niveles de dirección y que puede ejercerse desde cualquier cargo.

1.3.2 Delegación

McCormack (1984) citado en Marturano & Gosling (2008), afirma que los ejecutivos de ahora necesitan delegar la ejecución de ciertas tareas de manera que puedan enfocar su atención en trabajos más críticos. Las personas encargadas de una actividad deben tener el poder de realizar sus propias decisiones y acceso a cualquier tipo de recursos necesarios para cumplir sus objetivos (Marturano & Gosling, 2008, p. 35).

La delegación y empoderamiento de los trabajadores permite una mayor productividad, mejor calidad en la toma de decisiones y el cumplimiento de las tareas programadas; sin embargo, es pertinente señalar las barreras que presentan los gerentes a la hora de delegar funciones. Una de las barreras por la que los gerentes u otro tipo de líderes no delegan es por la sensación de pérdida de poder y los riesgos que podrían desencadenar el incumplimiento de las tareas. Por otro lado, se encuentra el hecho de no saber determinar las tareas que pueden delegarse o no confiar en que el colaborador puede realizar dicha tarea más rápida y mejor que el líder (Marturano & Gosling, 2008, p. 36).

Para poder superar estas barreras, Hughes et al. , citado en Marturano & Gosling (2008, p. 37), propone lo siguiente:

- Conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores de manera que el gerente pueda delegar cada tarea a la persona adecuada.
- Determinar las actividades que pueden delegarse de aquellas que no pueden delegarse.
- Comunicar el alcance de la tarea, los parámetros de éxito y poder discutir con el

colaborador posibles inconvenientes.

- Promover el cumplimiento de objetivos mediante el trabajo autónomo del colaborador.

1.4 Definición de Industria Manufacturera

La industria de Manufactura engloba todas aquellas actividades productivas que están orientadas a la elaboración de productos mediante la transformación de una serie de recursos (inputs), estos recursos son materia prima que provienen de la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y de la explotación de minas y canteras (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, p. 50).

De acuerdo al informe de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (INEI, 2010), el sector manufacturero está compuesto por diferentes divisiones de acuerdo al tipo de insumo que se recurre para la fabricación de un determinado producto. En relación al tema que se trata en el presente proyecto, la división que se adecúa a las características de Tecama es la de Fabricación de sustancias y productos químicos el cual se define como “la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico” (INEI, 2010, p. 67). La elaboración de estos productos se destina al consumidor final o pueden ser sub-productos que sirven como insumo para la elaboración de bienes superiores.

1.4.1 Definición de Pintura y Revestimientos

El CIU incluye en esta clase de industria la producción de pinturas, barnices, esmaltes, lacas, disolventes y diluyentes (INEI, 2010, p. 69).

El término revestimiento alude a todo tipo de barnices y esmaltes. La DIN55945, citado en (Reichel & Hochberg, 2007), pueden ser líquidos, pastosos o en polvos y están compuestos por ligantes, pigmentos u otras sustancias de coloración, materiales de relleno y disolventes. Por otro lado, el concepto de pintura se entiende como una solución que agrupa un conjunto de emulsiones, generalmente en base de pigmentos suspendidos en líquido que tienen usos de decoración (American Coating Association, 2016). Reichel y Hochberg definen la pintura como un componente constructivo que ofrece protección contra la interperie, la humedad, el agua y los factores atmosféricos, químicos, biológicos y mecánicos (Reichel & Hochberg, 2007, p. 61).

La Industria de la Pintura y Revestimientos poseen una amplia gama de soluciones que varían según el sector al que se dirigen. En primer lugar es posible distinguir a las pinturas industriales. El segundo tipo de pintura es el revestimiento arquitectónico, este tipo de pintura se usa para mantener y embellecer las fachadas de hogares, edificios y fábricas (American Coating Association, 2015, p. 2). Es el tipo de pintura más preferido por los usuarios debido a

su costo, versatilidad y facilidad de uso.

Por otro lado, se encuentran los revestimientos cuya composición es más compleja. Este tipo de revestimientos están dirigidos a satisfacer las necesidades de sectores como el automovilístico, mantenimiento industrial, equipos marinos y señalización de tráfico -usado en todo tipo de pistas, estacionamientos y aeropuertos- (American Coating Association, 2015).

A medida que la industria se ha ido tecnificando, la composición de la fórmula de la pintura ha ido dejando aquellos componentes perniciosos como los pigmentos de plomo -que afectan la salud del trabajador y del cliente- por otros componentes más eco-amigables como el zirconio.

1.4.2 Definición de Agregados de construcción

Los agregados son materiales granulares usados en el sector de construcción. Estos se componen de orígenes minerales como la arena, la grava y piedra triturada. Los agregados son materia prima para la fabricación de productos como hormigón premezclado, (hecho de 80% de agregados), productos prefabricados, asfalto (constituido en un 95% de agregados), cal y cemento (UPEG, 2016).

Los agregados se producen a partir de fuentes naturales extraídos de canteras y graveras y, en algunos países, a partir de materiales de dragado del mar. Los agregados secundarios suelen ser subproductos de otros procesos industriales como la onda expansiva o de escorias de horno eléctrico o, en países como China, restos de arcilla. Los agregados reciclados se derivan de materiales previamente utilizados en la construcción y de los residuos de demolición (UEPG, 2016).

1.4.3 Definición de Solvente

Se define solvente como a la sustancia que se diluye en un soluto (cuerpo sólido, líquido o gas de composición química diferente). Durante la reacción química, se producen cambios termoquímicos que hacen que las moléculas, iones y estados de transición deriven en la formación de un compuesto (Lowry & Richardson, 1987).

Se constituye por una mezcla de hidrocarburos alifáticos en el rango aproximado de C5 a C8 (PetroPerú S.A, 2013a).. Su aspecto es claro y brillante, libre de agua y lleno de impurezas (PetroPerú S.A, 2014). Es un producto combustible altamente inflamable de acuerdo al NFPA⁹ (PetroPerú S.A, 2013b) además de tener efectos potenciales en la salud al contacto con los ojos, la piel, la inhalación o la ingesta.

Los solventes tienen usos diversos dependiendo del sector al que se dirija, se usa como

⁹National Fire Protection Association

disolvente selectivo para la industria del caucho y para la formulación de cementos y pegamentos de caucho para el uso en planta o consumo general (PetroPerú S.A, 2014). Debido a sus características de solubilidad es utilizado en el sector industrial para la fabricación de thinner y limpiadores quitamanchas (PetroPerú S.A, 2014).

2. Marco Contextual

A continuación se presenta información pertinente respecto al contexto, características e importancia de las PYME en el Perú y de las empresas familiares.

2.1 Importancia de la PYME en el Perú

Una vez definido el concepto de PYME, se aborda la relevancia que tiene este tipo de empresas para la economía peruana. Según cifras del Ministerio de la Producción (2015), la edad promedio de una mediana empresa es de 11,4 años mientras que una pequeña empresa tiene una edad promedio de 8.3 años. Además, mientras que las medianas empresas solo constituyen un 0,2% del total de empresas en el Perú, las pequeñas empresas abarcan un 4,5%. Ergo, se aprecia que el rango de empresas que se constituyen como PYME no es una cantidad contundente si se compara con las Micro empresas (94,9%). El Ministerio de la Producción (2015), expone la cantidad de empresas formales en el 2014 dividiendo las cantidades por estrato empresarial tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla C: Número de empresas formales según tamaño (2014)

Estrato empresarial	Nº de empresas	%
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
Total Mipyme	1,592,232	99.5
Gran Empresa	8,388	0.5
Total Empresas	1,600,620	100.0

Adaptado de: Las MIPYME en cifras 2014 (Ministerio de la Producción, 2015)

Además de esto, es importante destacar la contribución que tiene la PYME en dos variables fundamentales que indican el estado económico del Perú: el PBI y la empleabilidad. Por un lado, tenemos que la contribución de las MIPYMES al PBI (micro, pequeña y mediana empresa) es de 45% y solo la quinta parte de todo el PBI lo genera las microempresas, eso da un total de 25% tanto para la pequeña y mediana (Mifflin, 2015).

Además, durante los últimos cinco años el Perú ha entrado en un proceso de desaceleración económica debido a que se resintieron diversos sectores como la minería, el

sector textil y el de pesca, siendo este rubro con más caída en el 2014 con un 27,9%, seguido de minería (0,8%) y manufactura (3,3%) (Ministerio de la Producción, 2015).

Por otro lado, la cantidad de personas que se emplean en cada segmento empresarial varía de acuerdo al tamaño de la empresa.

Tabla D: PEA ocupada nacional según tamaño empresarial (2014)

Sector	%
101 a 250 trabajadores	1.9
Trabajadores del hogar	2.3
251 a más trabajadores	8.3
Sector Público	8.9
11 a 100 trabajadores	10.0
Independiente	20.3
2 a 10 trabajadores	48.2
Total Empresas	100.0

Adaptado de: MIPYME en cifras 2014 (Ministerio de la Producción, 2015)

La microempresa (dos a diez trabajadores) abarca un 48.2% de PEA ocupada seguido por el segmento de trabajadores independientes y el de la pequeña empresa (11 a 100 trabajadores) los cuales abarcan ambos un 30.3% de PEA ocupada.

2.2 Características de la PYME en el Perú

Para conocer más de las características de estas empresas, se han realizado estudios más actuales por parte del Ministerio de Producción que muestran cómo se encuentran segregadas en los sectores además del aporte que generan a la economía peruana.

Para empezar, las Mipymes (incluidas las microempresas) están distribuidas en diferentes sectores económicos, siendo los sectores de comercio y manufactura en los cuales han tenido incremento porcentual del 2010 al 2014 en 7.1% y 4.7% respectivamente (SUNAT, 2014). En el Anexo C se pueden observar cómo se conforman las Mipyme formales según el sector económico al que pertenecen. Además, es importante mencionar que pese a la desaceleración de la economía de los últimos años, el ritmo de crecimiento anual del número de Mipymes ha sido de 7,4% entre el año 2010 al 2014 (Ministerio de la Producción, 2015, pp. 149–151).

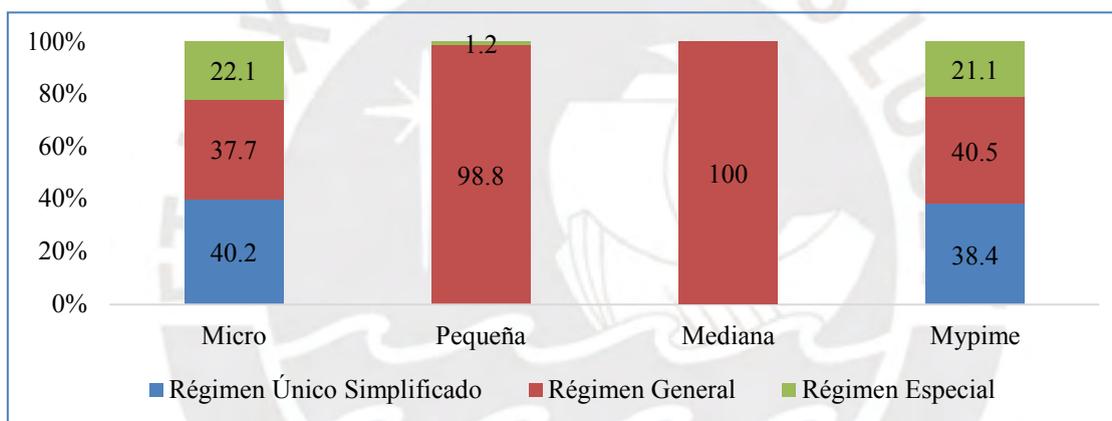
Por otro lado, las exportaciones generadas arrojan un incremento en 10,41% del 2010 al 2014, donde las pequeñas empresas reportan un aumento de 2,6% a 3,4% en el nivel de exportaciones; mientras que las medianas empresas solo aumentaron de 0,7% a 1% en el mismo intervalo de tiempo (Ministerio de la Producción, 2015, pp. 17).

Por otro lado, analizando las exportaciones de Mipymes por sectores, en el caso de las exportaciones de textiles, éstas se han reducido en un 19.4% del 2013 al 2014. Una misma baja también sufrida por los sectores Siderometalúrgico y pesquero tradicional en 27.2% y 27,9% respectivamente Ministerio de la Producción, (2015, pp. 18).

Además, según el tipo de contribuyente al 2014, hay un mayor número de pequeñas y medianas empresas registradas como Sociedad Anónima Cerrada. Este tipo de sociedad representan el 54.6% de las medianas empresas, mientras que para las pequeñas empresas son un 45.6% de su totalidad. Esto difiere de las microempresas que en su mayoría son personas naturales (73,6% del total de microempresas) (Ministerio de la Producción, 2015, p. 22).

Por otra parte, según el régimen tributario al cual pertenecen las Pymes peruanas se observa que las medianas y las pequeñas empresas son las que están más sujetas a un régimen general, pero son solo un 1.2% de las pequeñas que están en el régimen especial de tributación.

Figura 1: Mypime formales según Régimen Tributario



Adaptado de: Ministerio de la Producción (2015).

2.3 Importancia de las empresas familiares

Amat (2000), afirma que la empresa familiar es la imagen preponderante en el sistema económico de la mayoría de países occidentales. Para validar esto se basa en los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América, los cuales señalan que este tipo de empresas representan entre el 70% al 90% del total de empresas. Sin embargo, es preciso advertir que muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar con el de empresa personal (Martínez, 2011).

Por otro lado, el mismo autor menciona que las empresas familiares son la columna vertebral de la mayoría de economías del mundo, ya que según los datos existentes representan entre el 45% y 70% del producto bruto interno (PIB) y generan una cantidad similar de puestos de trabajo. En el Perú, las empresas familiares son aproximadamente el 90% de empresas existentes y contribuyen al 75% del PBI (PricewaterhouseCoopers, 2013).

3. Marco Teórico

A continuación se presentan los instrumentos y marcos utilizados para la elaboración del diagnóstico y de la formulación estratégica utilizados en el presente proyecto.

3.1 Herramientas de Diagnóstico

Las herramientas de diagnóstico permiten analizar a la empresa de manera sistémica a través de la luz de diversas perspectivas tanto a nivel externo como a nivel interno.

3.1.1 PESTA

(David, 2013) sugiere que una auditoría externa se realiza analizando cinco factores claves: Fuerzas económicas; Fuerzas sociales, demográficas, culturales y ambientales; Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; Fuerzas tecnológicas y Fuerzas competitivas.

Para fines del presente proyecto profesional, el análisis de las fuerzas competitivas se realizó tomando como base la teoría de las cinco Fuerzas de Michael Porter, la cual se explica más adelante.

- **Factores Económicos:** Estos factores desempeñan un impacto directo en el atractivo potenciales de numerosas estrategias (David, 2013). Por ello, se deben tomar en cuenta variables económicas importantes que se detallan en el Anexo D.
- **Fuerzas sociales, demográficas, culturales y ambientales:** Estos factores ejercen un impacto significativo en la mayoría de productos, servicios, clientes y mercados. Además las oportunidades y amenazas que generan estas variables impresionan y desafían a empresas pequeñas, medianas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias (David, 2013). Las principales variables a tomar en cuenta se detallan en el Anexo E.
- **Fuerzas políticas gubernamentales y legales:** Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores; por tanto, estas fuerzas o factores representan oportunidades o amenazas para todo tipo de empresas (David, 2013). En el Anexo F se pueden observar los principales factores políticas a tener en cuenta en el análisis externo.
- **Fuerzas Tecnológicas:** (David, 2013), afirma que los cambios tecnológicos producen un fuerte impacto en las empresas, ya que los adelantos en tecnología afectan de forma drástica los productos, mercados, servicios, proveedores, competidores, distribuidores, clientes, prácticas de mercadotecnia y los procesos de manufactura. Estos factores representan oportunidades y amenazas de gran importancia para todo tipo de empresas.

Además el autor menciona dos factores de vital importancia para toda empresa, estos se pueden consultar en el Anexo G.

3.1.2 Análisis FODA

Thompson y Gamble afirman lo siguiente: “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”(2012, p. 101).

Así mismo, según Talancón (2007), la matriz FODA es una herramienta viable para analizar y diagnosticar una organización de manera externa a través de las oportunidades y amenazas de la organización. El análisis interno de la organización toma en cuenta las debilidades y fortalezas con las que cuenta la misma. En el Anexo H se puede apreciar los factores del análisis FODA en mayor detalle.

3.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

De acuerdo a (David, 2013), la Matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades fundamentales en las áreas funcionales de una empresa. Constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre fortalezas y debilidades. Así mismo, el autor sugiere cinco pasos a considerar para el desarrollo efectivo de la matriz, los cuales se pueden observar en el Anexo I.

3.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

David (2013), define a esta matriz como lo siguiente: “Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 80).

Del mismo modo, el autor sugiere cinco pasos que se deben seguir para realizar una matriz EFE de manera efectiva. Estos se aprecian en el Anexo J.

3.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter

Porter (2003), afirma que las fuerzas competitivas dominantes son las que determinan que un sector sea rentable; por ende, es importante que las empresas formulen estrategias que las diferencien de su competencia. Además las fuerzas predominantes varían según el sector ya que presentan una estructura peculiar en cuanto a las características económicas y técnicas sustanciales que destacan en su contexto.

Por ello, este mismo autor divide las fuerzas competitivas en cinco, las cuales serán desarrolladas a continuación bajo la premisa de Porter (2003) y David (2013) con la finalidad de definir de manera concisa dichos conceptos.

a. Rivalidad entre empresas competidoras:

David (2013) considera la rivalidad entre empresas la más poderosa de las cinco fuerzas. Dicha fuerza toma como premisa que las estrategias de las organizaciones tendrán éxito siempre y cuando representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Porter (2003), afirma que la rivalidad entre competidores de un sector se manifiesta como un combate por lograr una posición en el sector para lo cual se utilizan diversas tácticas como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios.

Por último, Porter detalla una lista que ayuda a medir la rivalidad entre competidores que se puede apreciar en el Anexo K.

b. Ingreso potencial de nuevos competidores:

David (2013), afirma que la intensidad de la competencia incrementa cuando el ingreso de nuevas empresas es accesible en una industria específica; no obstante, hay barreras de entradas como las economías de escala, la inexperiencia y la obtención de tecnología y conocimiento especializado que deben ser superados con rapidez si se pretende ingresar a una industria específica.

Porter describe y define seis clases de obstáculos que complican la entrada de nuevos competidores. En el Anexo L se explican dichos obstáculos.

c. Desarrollo potencial de productos sustitutos:

Las presiones competitivas causadas por los productos sustitutos incrementan conforme el precio relativo de estos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también baja para los consumidores. La fuerza competitiva de los artículos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para aumentar su capacidad y penetración de mercado (David, 2013).

d. El poder de los proveedores:

Porter (2003), menciona que los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los integrantes de un sector mediante un incremento de los precios o mediante una disminución de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Por otro lado, David (2013), sostiene que en muchos casos los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, con el desarrollo de nuevos servicios, mejor calidad, entregas justo a tiempo y costos de inventario mínimos. De esta manera mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. En el Anexo M se pueden observar una lista de características acerca del poder de los proveedores.

e. El poder de los clientes:

Porter (2003), menciona que los clientes pueden exigir mayor calidad en los productos o servicios y forzar los precios a la baja. Así mismo, Fred David afirma lo siguiente: “Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (David, 2013, p. 78).

Las características que delimitan un poder bajo por parte de los compradores son las siguientes:

- Los productos del sector son no diferenciados.
- Sus beneficios son bajos, esto estimula a reducir los costes de compra.
- El producto ofrecido del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro para los clientes.

En el Anexo N se detalla una lista completa con las características para identificar las circunstancias en la que los compradores ejercen un poder alto en base a los aportes de Porter y David.

3.2 Gestión Estratégica

Fred David define la gestión estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (David, 2013). Mintzberg (1991, p. 51), plantea la estrategia como un modelo de decisión que determina y revela objetivos, propósitos o metas que afectan a los colaboradores. En otras palabras, consiste en la articulación de los esfuerzos de áreas como marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones para lograr el éxito de la organización. La gestión estratégica se circunscribe en tres etapas que se muestran en la siguiente figura:

Figura 2: Proceso Estratégico según David



Adaptado de: David (2013)

La formulación estratégica implica el desarrollo de la misión, visión, identificar las amenazas y oportunidades externas, determinar las fortalezas y debilidades, y el establecimiento de los objetivos e iniciativas que debe seguir la organización (David, 2013). Habitualmente, de acuerdo a David, se tiende a asociar el término formulación con la planificación estratégica debido a las similitudes que hay entre ambos términos.

La implementación de la estrategia implica el despliegue de objetivos anuales e iniciativas que garanticen el cumplimiento de dichos objetivos. Asimismo, implica motivar a los colaboradores y movilizar los recursos a aquellas iniciativas más efectivas para el cumplimiento de los objetivos (David, 2013). De igual manera, el término implementación suele asociarse con la etapa de ejecución de iniciativas que forman parte de un planeamiento estratégico.

Finalmente, la etapa de seguimiento es el análisis de las estrategias implementadas para establecer lecciones aprendidas en torno a qué estrategias funcionaron mejor y aquellas que no han contribuido al cumplimiento de acuerdo a lo esperado. De esta manera es posible establecer acciones correctivas que permitan el éxito futuro de la organización (David, 2013).

En términos del presente proyecto profesional, abordaremos el término formulación estratégica a lo largo de todo el documento con la misma connotación que el término planificación estratégica. A continuación, se define el Modelo Malcolm Baldrige que se utilizó como herramienta de diagnóstico organizacional adaptado a las características de Tecama S.A.C. Asimismo, se define el Balance ScoreCard como herramienta para la construcción de la estrategia.

3.2.1 Criterios para la Excelencia en la Gestión (Malcolm Baldrige Program)

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige es una herramienta de

diagnóstico que permite analizar ciertos puntos de la organización en función de los procesos que crean valor y los procesos de apoyo para estas actividades (National Institute of Standard Technology, 2013).

Esta herramienta ha sido dada por el National Institute of Standard Technology de Estados Unidos y ha sido una herramienta muy usada en programas para evaluar y premiar a las empresas que cumplan con los criterios, además esta herramienta ha sido adaptada para realizar un mejor diagnóstico en diversos campos de la gestión: grandes empresas, pequeñas empresas, del sector manufacturero, e incluso en el campo de la gestión educativa.

Esta herramienta analiza a las organizaciones en base a los siguientes criterios:

a. Perfil Organizacional

Es lo que engloba a los puntos posteriores del diagnóstico. Fija el contexto en el cual las organizaciones operan, además sirve como guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional. El Perfil Organizacional es una captura de pantalla de la organización, son las influencias claves sobre cómo operan y los retos claves que encaran.(NIST, 2013)

Tabla E: Perfil Organizacional MBP

Perfil Organizacional (Fija el contexto)		
Descripción Organizacional ¿Cuáles son tus características claves?	Ambiente Organizacional	Productos Ofrecidos
		Misión y Visión
		Perfil de la Fuerza de trabajo
		Tecnología y Equipos (Activos)
		Requerimientos Regulatorios
	Relaciones Organizacionales	Estructura Organizacional
		Clientes y Stakeholders
		Proveedores y Socios Estratégicos
Situación Organizacional ¿Cómo está tu situación estratégica?	Ambiente Competitivo	Posición Competitiva
		Cambios en la Competitividad
		Data Comparativa
	Contexto Estratégico	Retos estratégicos claves y ventajas internas
	Desempeño del Sistema de Mejora	Elementos claves en el sistema de monitoreo de procesos para la mejora.

Adaptado de: Malcolm Baldrige Program (NIST, 2013).

b. Liderazgo

El criterio de Liderazgo analiza cómo las acciones personales de los líderes de la alta gerencia guían y mantienen a la organización. También analiza el sistema de gobernanza de la organización y cómo la organización cumple con sus responsabilidades éticas, legales y sociales. Además, analiza cómo se apoya con las comunidades claves para el ejercicio correcto

de sus actividades (NIST, 2013).

c. Planeamiento Estratégico

Este criterio analiza cómo la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción, además de su implementación, los cambios que puede producirse en estos planes si la circunstancia lo requiere, y las formas en las que se mide el progreso.(NIST, 2013)

d. Enfoque en el Cliente

Este criterio analiza cómo hace la organización para atraer y retener clientes, cómo hace para escuchar la voz del consumidor, cómo construye las relaciones con el cliente, y cómo usa la información de estos para mejorar e identificar oportunidades de innovación.(NIST, 2013)

e. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

Este criterio analiza cómo la organización selecciona, reúne, analiza, gestiona, y mejora sus datos, información, y los activos de conocimiento; además estudia cómo la organización aprende y cómo gestiona su información tecnológica. El criterio también analiza la manera que la organización utiliza los resultados de la revisión para mejorar su rendimiento.(NIST, 2013)

f. Enfoque en la Fuerza de Trabajo

Este criterio analiza cómo la empresa evalúa las competencias y capacidades de los trabajadores, y les crea un entorno propicio para que tengan un alto rendimiento en sus actividades. También analiza cómo la organización capta, gestiona y desarrolla a los nuevos colaboradores para utilizar su potencial al máximo en consecución de los objetivos, misión, estrategia y planes de acción de la organización.(NIST, 2013)

g. Enfoque en los Procesos

Este criterio analiza cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y cómo mejorar su eficiencia operativa de entrega de valor al cliente para asegurar el éxito organizacional y la sostenibilidad.(NIST, 2013)

h. Enfoque en los Objetivos y Cuantificación de Resultados

Este criterio analiza el rendimiento de la organización y la mejora en todas las áreas principales: los resultados del producto y los procesos, el resultado del enfoque en el cliente y en el colaborador, los resultados del liderazgo y la gobernanza organizacional actual, los resultados financieros y de mercado. Además, analiza los niveles de rendimiento relativos en relación con los competidores y otras organizaciones con las ofertas de productos similares.(NIST, 2013)

Cabe decir que cada uno de estos criterios genera una serie de preguntas las cuales permiten evaluar a la organización y ver cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Como se observa en la sustentación de un párrafo del programa:

The Baldrige Criteria for Performance Excellence empower your organization—no matter the size or industry—to reach your goals, improve results, and become more competitive by aligning your plans, processes, decisions, people, actions, and results. Using the Criteria gives you a holistic assessment of where your organization is and where it needs to be. The Criteria give you the tools you need to examine all parts of your management system and improve processes and results while keeping the whole organization in mind (NIST, 2013).

El modelo ayudará a mejorar el performance organizacional en cuanto a prácticas, capacidades y resultados. Por motivos de la tesis, se hará uso del modelo adaptado para analizar empresas manufactureras como es el caso de la empresa Tecama S.A.C.

3.2.2 *Balance ScoreCard*

El Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card en inglés) es una herramienta propuesta por Kaplan y Norton (1992) la cual permite convertir la estrategia de la organización en acciones concretas que permiten el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos se alinean a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-crecimiento. Por lo tanto, el Balance ScoreCard se comprende como un proceso de traducir la misión y estrategia sistémica de la empresa en objetivos y medidas más concretos que son susceptibles de cuantificarse e inducen a la acción empresarial de acuerdo a Blacn, Aibar y Cantoma (1999 citado en Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde 2013).

Figura 3: Diagrama de Balance ScoreCard



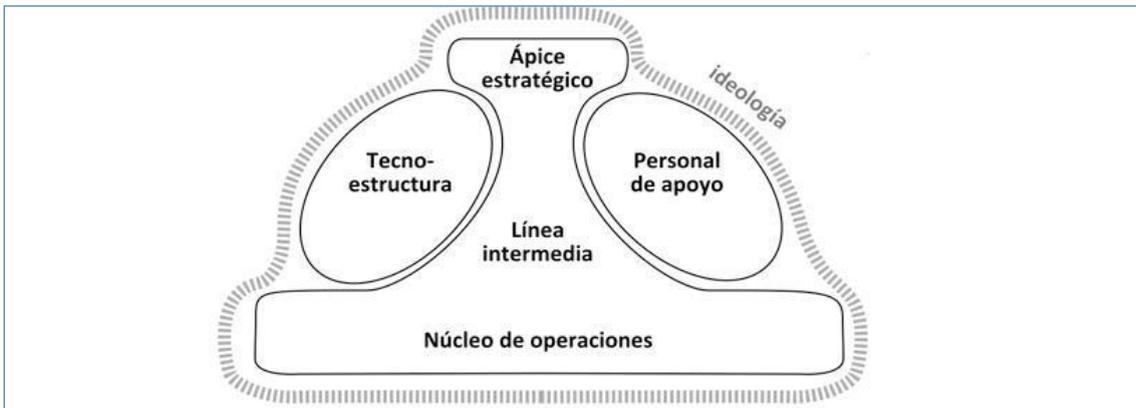
Adaptado de: El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica (Alvarez Medina et al., 2013)

El Balance ScoreCard permite visibilizar la relación causa-efecto que existe a lo largo de todos los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que contiene. En ese sentido, el Balance ScoreCard funciona como un dispositivo de control que permite un seguimiento sistémico de la organización. Además, se trata de una herramienta inclusiva ya que requiere el aporte de los colaboradores de la organización para definir de manera realista los objetivos, indicadores e iniciativas. Finalmente, permite el trabajo articulado de las principales áreas que participan en la matriz de Balance ScoreCard ya que orienta las acciones de la organización hacia la generación de valor sostenible en tanto contribuyan al cumplimiento de la misión y visión.

3.3 Estructura Organizacional

El Modelo de Mintzberg se fundamenta en dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas para llevar a cabo la labor colectiva (Mintzberg, 1979). Dicho modelo postula que la estructura de una organización ha de tener en cuenta la armonía interna de la misma así como la situación de la organización con el entorno donde se desenvuelve. Además, la estructura puede dividirse en cinco partes esenciales.

Figura 4: Estructura de Mintzberg



Adaptado de: The Structuring of Organizational (Mintzberg, 1979)

En la cumbre estratégica se ubica la alta gerencia. La línea intermedia está constituida por la gerencia, la cual contiene los mandos de la alta dirección y el nivel operativo. En esta línea es donde se genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan (Mintzberg, 1979). El núcleo de operaciones lo constituyen los operarios, quienes se encargan de ejecutar materialmente el trabajo de producir los bienes y servicios de la organización. En los laterales del modelo se ubican la tecnoestructura, la cual está conformada por expertos dedicados a la estandarización del trabajo, estos se ubican fuera de la línea de autoridad. Por último, en la categoría de staff de apoyo se ubican todas las unidades que ofertan servicios indirectos al resto de la organización como pueden ser el servicio de cafetería, aseo, asesoría legal, relaciones públicas, etc.

Asimismo, se pueden distinguir cinco mecanismos básicos de coordinación:

- El ajuste mutuo, el cual refiere a las posibilidades de coordinación del trabajo basado en la comunicación informal. Este mecanismo suele aplicarse para trabajos simples¹⁰.
- La supervisión directa consiste en el monitoreo tradicional que realiza sobre el trabajo del equipo que tiene a cargo. Asume la responsabilidad por el cumplimiento total de la labor que se realiza.
- La estandarización de procesos permite la simplicidad de la ejecución del trabajo de la línea de operaciones. Esta delimitación de procesos permite que una misma actividad pueda realizarse de una misma manera para diferentes tipos de situaciones.
- La estandarización de producto, por otro lado, implica la especificación de una determinada metodología de trabajo pues este mecanismo se basa en la consecución de

¹⁰ No obstante, Mintzberg señala la posibilidad de que el ajuste mutuo se de en trabajos más sofisticados que requieren la coordinación informal entre los especialistas (Mintzberg, 1979) citado en (Rodríguez Mansilla, 2004, p. 50).

resultados mientras que el anterior obedece a una lógica de eficiencia de recursos.

- La estandarización de destrezas y conocimiento implica la debida coordinación de habilidades y capacidades requeridas para ejecutar debidas actividades.

A partir de estos mecanismos es posible establecer configuraciones de modelos organizacionales que sirven para responder a las demandas de armonía interna y adecuación al ambiente. El mecanismo de coordinación seleccionado va a depender de acuerdo al tipo de organización que se vaya a diagnosticar.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Alcance

El presente proyecto presenta un alcance de tipo descriptivo el cual se define de la siguiente manera de acuerdo a Hernández et al. (2010) : “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis”. Por tanto, el alcance descriptivo del proyecto se ve reflejado en el hecho que se analizará la Corporación Tecama S.A.C en su totalidad y según las herramientas de gestión para realizar un adecuado diagnóstico y luego realizar la formulación estratégica.

El alcance del proyecto también se caracteriza por ser explicativo ya que pretende establecer las causas del fenómeno estudiado: la situación organizacional de Tecama S.A.C. El alcance explicativo del proyecto se fundamenta porque este requiere de una estructura de investigación más elaborada que pueda brindar un sentido de entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2010, p. 84). Esto se visibiliza en el diagnóstico organizacional ya que mediante el análisis externo e interno se identificó las principales debilidades que están presentes en la organización y que impiden su desarrollo.

Finalmente, el alcance del proyecto tiene una dimensión propositiva ya que, una vez se hayan identificado las causas que impiden el crecimiento sostenible de la empresa y realizado el diagnóstico organizacional, se elabora una formulación estratégica que se figura como una alternativa que responde a los problemas mencionados.

Se toma como supuesto- en base a las entrevistas exploratorias realizadas -que el actual desempeño de la organización ve ciertas dificultades en los temas de estructuración y planeamiento estratégico organizacional, lo cual dificulta que la empresa pueda crecer de manera sostenida.

2. Unidad de investigación

La unidad de investigación que se observa en el presente proyecto es la empresa Tecama S.A.C. La delimitación de la unidad de investigación contribuye a especificar en la medida de lo posible el alcance del proyecto. Sin embargo, debido a que la unidad de análisis es muy compleja, lo más pertinente es descomponer la unidad principal en subunidades Yin (1994 citado en Castro Monge 2010).

Para la delimitación de la unidad de análisis se utilizó la herramienta de mapa de actores. Tapella (2007) define el mapa de actores no solo como una herramienta de reconocimiento sino de comprensión de las acciones y objetivos del por qué se circunscriben en

el entorno estudiado así como las expectativas de estos. Gutiérrez (2007 citado en Tapella 2007), define el mapa de actores como un análisis de las relaciones que se forman entre los actores.

Los grupos de interés identificados se clasifican en función de la jerarquía de poder y la relevancia que tienen en función con el problema central.

Tabla F: Mapa de Actores de Tecama S.A.C

Actor	Tipo	Jerarquía de Poder	Relevancia con el problema principal
Gerente General	Interno	Alta	Sí
Sub-Gerente	Interno	Media	Sí
Administrador	Externo	Media	Sí
Asesor Contable	Interno	Alta	Sí
Competidores	Externo	-	No
Clientes	Externo	-	Sí
Jefe de Contabilidad	Interno	Baja	Sí
Jefe de Compras	Interno	Baja	Sí
Jefe de Producción	Interno	Baja	Sí
Jefe de Almacén	Interno	Baja	Sí
Jefe de Facturación	Interno	Baja	Sí
Jefe de Admin & Logística	Interno	Baja	Sí
Jefe de Reparto y Despacho	Interno	Baja	Sí
Personal de Ventas	Interno	Baja	Sí
Personal de pto. de venta	Interno	Baja	Sí
Proveedores	Externo	-	No
Operarios	Interno	Baja	Sí
SUNAT	Externo	-	No
Ministerio del Ambiente	Externo	-	Sí
Acreedores externos	Externo	-	No

Una vez establecido el Mapa de actores, se obtiene quiénes son las sub-unidades de análisis. Entre ellos se encuentran el gerente general, el asesor contable, la administradora y todos los jefes de línea quienes forman parte del proceso de generación de valor al producto así como el staff de apoyo de la compañía. Dicho staff comprende puestos administrativos u operativos, también se considera al personal de venta y distribución (es decir, todos aquellos que forman parte de la cadena de abastecimiento).

Por otro lado, se encuentran los prestamistas y proveedores en diversas partes de la cadena de valor de la empresa. Para efectos del presente proyecto, se realizó el diagnóstico estudiando la situación de la empresa a través de entrevistas a los colaboradores: gerente, jefes de mando medio, operarios y asesor contable. Por lo que, para el estudio, el universo conformado por los colaboradores de la compañía es de 78 personas en planilla, 7 locadores de servicio, y 17 colaboradores fuera de planilla. Esto da un total de 102 trabajadores.

Estos actores fueron seleccionados por su importancia para la implementación de una formulación estratégica ya que mediante el alineamiento de sus respectivas funciones, dirigidos a la visión de la empresa, es que se puede crecer de manera sostenible. Asimismo, el aporte de los clientes respecto a los aspectos que más valoran de la empresa sirve como insumo para la elaboración de estrategias en torno a la fidelización y captación de nuevos clientes. Por otro lado, no se ha tomado la participación de actores como entidades del estado debido a que la formulación estratégica considera sobre todo factores internos de la empresa.

Para el análisis de información se definió una muestra aleatoria simple tanto para el análisis cuantitativo (encuestas) y una muestra para el análisis cualitativo (entrevistas). Para el primero se definen las siguientes condiciones:

- Tamaño del universo: 2290
- Error máximo aceptable: 10%
- Porcentaje estimado de la muestra: 5%
- Nivel deseado de confianza: 95%

Se utilizará la siguiente fórmula estadística para encontrar el tamaño de muestra:

Figura 5: Fórmula del cálculo de muestra

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Fuente: Córdova (2003)

La variable K es una constante que depende del nivel de confianza que se asignará para el cálculo. En este caso el nivel de confianza dado será 95% por lo que el valor de K será 1.96 Córdova Zamora (2003).

La variable N representa la población de la cual se extraerá la muestra representativa. En este caso, N se determina por el total de clientes de Tecama – Ferreterías - ubicados en Lima

Metropolitana lo cual arroja un total 2290 empresas.

Asimismo, p y q es la proporción de empresas que poseen en la población la característica de estudio. Lo recomendable es optar por la opción que permita un equilibrio en el cálculo. En este caso, $p=q=0.5$ debido a que es la opción más segura determinada por algunos especialistas. (Hernández et al., 2010).

Finalmente, e es el error muestral deseado. En este caso, se evalúa la fórmula con un margen de error del 10%. (Hernández et al., 2010).

Tabla G: Cálculo muestral

n=	$(1.96)*(1.96)*2290*0.5*0.5$
n=	$(10\%*10\%*(2289))+(0.5*0.5*1.96*1.96)$
n=	93

En ese sentido, el cálculo de la muestra es de 93 empresas. Por otro lado, tomando en cuenta la distribución muestral, se consideró las principales zonas de ventas en Lima Metropolitana. Por ello, la distribución se da de la siguiente manera:

Tabla H: Distribución muestral por distritos

Zonas	N° clientes	Proporción	Muestra representativa
Santa Anita y Ate	195	9%	8
Puente Piedra, Carabayllo y Los Olivos	331	14%	13
Lurin, Villa El Salvador, Nuevo San Juan y Chorrillos	349	15%	14
SMP y Comas	196	9%	8
Callao, Rímac y Lince	323	14%	13
Nuevo San Juan, Santa Anita	250	11%	10
Lurín, Villa El Salvador, Ate, Cieneguilla, Chosica, Chaclacayo y La Molina	646	28%	26
Total	2290	100%	93

Por otro lado, para el estudio cualitativo, se realizaron entrevistas a los siguientes actores:

Tabla I: Actores entrevistados

Entrevistado	Fecha
Gerente General	22 de Mayo
Sub-Gerente	22 de Mayo
Asesor Contable	24 de Mayo
Jefe de Almacén	26 de Mayo
Jefe de Compras	28 de Mayo
Jefe de Producción	28 de Mayo
Jefe de Contabilidad	30 de Mayo
Jefe de Facturación	30 de Mayo
Jefe de Cobranza	31 de Mayo
Asistente de Planta	31 de Mayo
Recepcionista encargada	3 de Junio
Asistente de Logística	4 de Junio
Personal de Venta	23 de Junio
Operarios	22 de Junio
Asesor Técnico	16 de Agosto
Encargado de sistemas	16 de Agosto

Asimismo, se realizaron observaciones participativas de 45 minutos aproximadamente durante cinco días en los siguientes procesos: cadena de abastecimiento logístico (Compras, Producción, Almacén y Despacho) y el proceso administrativo (Facturación y Ventas). En el Anexo P se aprecia una guía de observación que se utilizó durante la investigación.

Como espacios de estudio para el diagnóstico y formulación estratégica de la Corporación Tecama S.A.C se tiene a la fábrica de producción y las oficinas administrativas.

3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación consiste en la elaboración de un plan o estrategia para obtener información del tema que se está investigando en cuestión (Hernández et al., 2010, p. 120). Dicho plan debe responder a las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo I y respetar el alcance del mismo.

En ese sentido, el presente proyecto profesional se concibe desde las bases del diseño no experimental, esto se debe básicamente a que el diseño de la investigación tiene como objetivo principal el diagnóstico y comprensión de la Corporación Tecama S.A.C, y de sus principales procesos. Ello implica el estudio del entorno sin ningún tipo de manipulación de ninguna de las variables que comprenden el proyecto profesional; por ese motivo, la investigación no experimental resulta una herramienta eficaz. A continuación, se explica en detalle las características del diseño de investigación.

3.1 Enfoque

El enfoque del presente trabajo es de carácter *mixto* pues consiste en un conjunto de procesos de recolección y análisis de datos bajo el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas de manera que se pueda obtener una perspectiva más amplia del tema de investigación; datos más profundos y diversos así como una mayor solidez y rigor (Hernández et al., 2010).

Para el proceso de recojo de información se utilizaron herramientas cualitativas como las entrevistas y observación. Las entrevistas son de carácter semiestructuradas ya que el orden de las preguntas no obedece necesariamente a una secuencia; además, durante el desarrollo de las entrevistas surgieron nuevas preguntas de manera que la información recolectada sea contundente para la elaboración del diagnóstico organizacional. La observación se realizó dentro de las instalaciones de la firma Corporación Tecama S.A.C.

Posteriormente, se recogió información de los clientes de la Corporación Tecama S.A.C para la cual se hizo uso de herramientas cuantitativas: cuestionarios. Se aprecia entonces que el enfoque es de tipo *mixto secuencial* ya que la información recogida con las entrevistas sirvió como insumo para la elaboración de las herramientas cuantitativas con las que se recogió la información de los clientes (Hernández et al., 2010).

3.2 Estrategia

La estrategia elegida para el presente proyecto profesional es la de estudio de caso, de acuerdo a Chetty (1996 citado en Martínez Carazo 2006), la recolección de información del estudio de caso se obtiene de herramientas cualitativas y cuantitativas. Esta estrategia, según Yin (2003 citado en Hernández et al. 2010), se define como una investigación que analiza a profundidad un evento o fenómeno dentro de su propio contexto. Asimismo, permite analizar dicho fenómeno desde múltiples perspectivas y no de una sola variable (Martínez Carazo, 2006).

El estudio de caso puede abarcar una o varias experiencias. Para ello es fundamental definir el problema, objetivos y unidades de análisis mediante preguntas de investigación que utilicen ¿cómo?, ¿por qué?, ¿qué funcionó bien?, y ¿qué pudo haber funcionado mejor? (Yin citado en Hernández et al., 2010).

En aras del presente proyecto profesional, la estrategia de estudio de caso es de índole única ya que solo se analizó el contexto de Tecama S.A.C y de los principales actores involucrados.

Asimismo, se utilizó la investigación acción participativa de manera transversal a lo

largo de casi todo el proyecto. La investigación-acción participativa (IAP) es un método utilizado en la investigación cualitativa, de acuerdo a Becerra Hernández & Moya Romero, (2010), la investigación acción es un ejercicio de reflexión entre la teoría y la práctica. Mckernan,(1999 citado en Becerra & Moya 2010), presenta la investigación acción como un paradigma de investigación social en el que los individuos desempeñan un rol activo en la mejora de las condiciones de vida de los actores involucrados en el caso de estudio. Ello implica que el investigador participe dentro del contexto de la investigación. Cuando los conceptos predefinidos provenientes de la literatura revisada se contrastan con la realidad del caso de estudio – y con los aportes de los actores identificados-, se consolida la construcción de conocimiento superando los autoentendimientos distorsionados (Becerra Hernández & Moya Romero, 2010).

En ese sentido, los aspectos teóricos de gestión estratégica, Modelo Malcolm Baldrige y Balance ScoreCard se aplicaron para la elaboración del diagnóstico y formulación estratégica. Durante la construcción de los mismos, se validaron los hallazgos encontrados en el diagnóstico con los actores involucrados de la empresa mediante entrevistas semiestructuradas y observaciones en la planta. Posteriormente, durante la construcción de la formulación estratégica, las iniciativas propuestas para las áreas involucradas fueron elaboradas tomando en cuenta la experiencia y opinión de los actores relevantes.

En la siguiente figura, se observa las etapas de investigación.

Figura 6: Etapa de investigación

Etapa	Exploratorio	Recojo de información	Validación Diagnóstico	Validación Formulación
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor contable • Jefe de compras • Asistente de Logística • Jefe de Almacén 	<ul style="list-style-type: none"> • Actores definidos en Tabla 9 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Contabilidad • Sub Gerente • Asistente de Planta • Jefe de Compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Asesor Contable • Sub Gerente • Jefe de Compras • Asistent

3.3 Horizonte temporal

El horizonte temporal elegido para el presente proyecto profesional es de carácter transaccional ya que nuestro interés principal es conocer el desempeño actual de los procesos y actividades de la empresa Tecama S.A.C y no necesariamente ver su evolución a lo largo del tiempo. Además, se trata de un enfoque transaccional descriptivo ya que el objetivo es describir un determinado fenómeno en su contexto real en un momento dado de acuerdo a Castro Monge, (2010). En este caso, se pretende conocer la gestión actual de Tecama S.A.C, una descripción de la realidad que permite, posteriormente, formular una estrategia que contribuya al crecimiento sostenido de la empresa (Hernández et al., 2010).

4. Justificación del diseño

El enfoque mixto es idóneo para la realización del presente trabajo ya que permite obtener información más rica y detallada de la variable de estudio. Así mismo, con el enfoque mixto se pudo recaudar información amplia y precisa para la realización de un diagnóstico adecuado y alineado al tema que se propone.

Por otro lado, la estrategia de investigación propuesta es la que se adecúa mejor al proyecto ya que para realizar un diagnóstico y formulación estratégica se tuvo que realizar un análisis y estudio sistémico de la Corporación Tecama S.A.C. Por último, el horizonte temporal elegido es el idóneo, ya que la información que se pretende recolectar se realizó en un horizonte asequible.

La relevancia del presente proyecto es sobre todo práctica (Hernández et al., 2010) ya que al término del mismo se entregará una copia a la empresa estudiada. Posteriormente, la empresa podrá implementar las recomendaciones finales que se desprenden de este documento si así lo cree pertinente.

5. Recolección de datos

Como herramientas de análisis para la investigación cualitativa tenemos las siguientes:

Observación.- Esta herramienta permite identificar problemas, explorar ambientes, contextos, además de describirlos y comprender cómo se desarrollan los procesos (Hernández et al., 2010). En este caso, mediante este análisis cualitativo que se realiza en los ambientes de la fábrica y las oficinas, se puede visualizar cómo se desarrollan los procesos, la eficiencia y el compromiso de quienes realizan estas actividades, la alineación con los objetivos de la empresa, además de cómo los participantes se desenvuelven en dicho espacio y las actividades que realizan a nivel individual y colectivo.

Según Cueva (2009) citado en Hernández et al. (2010), “en la *inmersión inicial*

regularmente no utilizamos registros estándar, lo que sabemos es que debemos observar y anotar todo lo que se considere pertinente. El formato puede ser tan simple como una hoja dividida en dos, un lado donde se registran las anotaciones descriptivas de la observación y otra las interpretativas”. Por lo que para motivos del trabajo de observación se utilizó un formato simple al inicio del proceso de observación y luego se incluyó un listado de elementos que no podemos dejar fuera del análisis.

Entrevistas¹¹.- Las entrevistas que se realizaron en la investigación fueron a profundidad, pues por definición son entrevistas personales más íntimas y flexibles. A través de estas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema de acuerdo a Janesick (1998 citada por Hernández et al. (2010).

Respecto al diseño de entrevista, se consideró realizar entrevistas semiestructuradas según Hernández et al., (2010). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Es por estas razones que el planteamiento de entrevistas semiestructuradas en la investigación fue de gran ayuda para recopilar mayor información relevante que había sido prevista en el planteamiento del formato. Para la realización de las entrevistas semiestructuradas, se acudió a las instalaciones de la Corporación Tecama S.A.C.

Cuestionario.- Según Hernández et al. (2010), la encuesta es una herramienta que presenta un conjunto de preguntas respecto a una o más variables. Estas preguntas deben tener congruencia con el planteamiento del problema o hipótesis. Hay dos tipos de cuestionarios: de preguntas cerradas y preguntas abiertas. La primera busca respuestas previamente delimitadas mientras que la segunda no delimita la respuesta y son de utilidad cuando las personas encuestadas no brindan mucha información sobre el tema en cuestión.

Para el presente proyecto, se aplicaron 93 encuestas a los clientes. El objetivo de dichos cuestionarios es ver la percepción que tienen los clientes de la empresa (dueños de ferreterías ubicadas en Lima Metropolitana) y los atributos que más valoran de sus productos de manera que la información recolectada complemente al diagnóstico organizacional.

Es importante mencionar que las encuestas se realizaron solo a los clientes de Tecama, por las siguientes razones:

- Solo en Lima metropolitana por ser la ciudad con mayor cantidad de clientes respecto a

¹¹ Las guías de entrevistas se visualizan en los Anexos Q, R, S

otras ciudades, además de la cercanía para el acceso a la información.

- Solo clientes de Tecama, para conocer la valoración que tienen los mismos sobre la empresa. Los datos son conclusiones de este grupo poblacional, más no de todo el universo que le corresponde al sector el cual pertenece Tecama.
- Se tomaron ferreterías por ser mayoría representativa en la cantidad de clientes de la empresa.

6. Limitaciones

Es necesario destacar las limitaciones que se presentaron a lo largo del presente proyecto profesional. Para empezar, hubo restricciones para la recolección de información financiera y del área de producción. En el caso de la información financiera, la empresa estudiada se mostró reticente a compartir dicha información a pesar de que se garantizaba que el nombre de la empresa no se iba a revelar.

En el caso de la información del área de producción, existen más de 90 tipos de líneas de productos los cuales tienen diferentes niveles de utilización de insumos y procesos de producción. Ninguno de los procesos de cada línea de producción está debidamente documentado por lo que se dificulta el análisis de estos. Además, debido al temor de difusión del conocimiento respecto a los procesos de producción y fórmulas de productos, el acceso a dicha información fue limitado. Por otra parte, cierta información brindada por el Jefe de Producción respecto a temas de capacidad instalada no respondía a criterios objetivos sino a su opinión personal¹². Debido a esto, el análisis de capacidad instalada de la empresa se realizó no a nivel de líneas de producto sino a nivel de categoría de producto.

Asimismo, debido a las dificultades de agenda entre los actores no fue posible realizar una validación general del diagnóstico ni de la propuesta con todos los autores reunidos; sin embargo, esta validación se dio con determinados actores de manera separada en conversaciones puntuales de 30 minutos aproximadamente. Por último, es pertinente mencionar que la aplicación de las encuestas se hizo a los clientes ubicados en Lima Metropolitana y no se consideró a los clientes ubicados en provincias debido a la dificultad de realizar el trabajo de campo en dichas zonas.

7. Consentimiento Informado

El consentimiento informado se brindó a cada persona que fue contactada durante el proyecto (Ver Anexo T).

¹² Durante la entrevista realizada al Jefe de Producción, este mencionó que el área de producción trabaja a un 85% de su capacidad; sin embargo, dicho criterio no se fundamenta en un cálculo científico sino en una estimación subjetiva.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

1. Diagnóstico Externo

1.1 Análisis PESTA

1.1.1 *Fuerzas Económicas*

Según el Fondo Monetario Internacional (2016), en el Perú el crecimiento económico repuntará en el 2016 y 2017 (a 3,7% y 4,1%, respectivamente) debido a la reactivación de mega proyectos de infraestructura, inversión pública y extracción minera. No obstante, existe una incertidumbre respecto a la perspectiva de crecimiento debido al desempeño futuro de la economía china, el precio de las materias primas, depreciaciones de monedas de países emergentes y ajustes en el mercado bursátil. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, p. 8)

Por otro lado, según el BCR se espera que el sector manufactura se contraiga un 1.5%, frente al crecimiento de 1.1% que esperaban en diciembre del 2015. Mientras que en el caso de la construcción se proyecta que este sector crecerá en un 4% de acuerdo a la información brindada por el Instituto de la Construcción y Desarrollo (Diario Gestión, 2016a).

Así mismo, el Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias (Diario Gestión, 2015a) señaló que la manufactura, que viene cayendo 17 meses consecutivos (con excepción del mes abril), tampoco tendrá un mejor desempeño en el 2016. Las principales variables que han incidido en esto son la menor demanda interna, menores pedidos de exportaciones no tradicionales, volatilidad del tipo de cambio, postergación/retraso de proyectos de inversión privada, menor inversión pública, debilitamiento de la confianza empresarial, entre otros.

Además, el aumento del tipo de cambio es un factor que afecta las decisiones de inversión en las empresas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016). Esto se debe al incremento de la tasa de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos, la menor cotización de los precios de los minerales, menores pedidos de exportación por un entorno internacional¹³. (El Comercio, 2015).

1.1.2 *Fuerzas Políticas gubernamentales y Legales*

El primer semestre del 2016 presentó un período de incertidumbre política debido al contexto de elecciones presidenciales. Dicha incertidumbre, por parte de la comunidad empresarial, se fundamenta en la llegada de proyectos políticos cuyo programa desincentivaba la inversión extranjera. No obstante, la elección Pedro Pablo Kuczynski como Presidente de la

¹³ De acuerdo a cifras del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (2016), el tipo de cambio se posicionará en S/. 3,57 para finales del 2016 y podría aumentar a S/. 3,68 y S/. 3,72 para el 2017 y 2018 respectivamente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

República reactivó la confianza en la comunidad empresarial (Diario Gestión, 2016d).

Ello representa una mejora para los sectores de construcción y compañías minoristas de acuerdo al reporte de Moody's Investors Service (Diario Gestión, 2016d).

En el plano legislativo, se observa la LEY N° 28305, Ley de Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados (Congreso de la República, 2004). Dicha ley regula las adquisiciones de productos como los solventes desde su ingreso al país hasta la entrega al consumidor final. Además, la ley obliga que las empresas que comercializan con alguno de los productos mencionados se adhieran al *Registro Único* lo que exige una serie de requisitos¹⁴.

1.1.3 Fuerzas Sociales, Demográficas, Culturales y Ambientales

La informalidad es problema habitual en la cultura peruana y con la cual el Estado ha venido luchando a lo largo de estos años, sobre todo en el ámbito de la informalidad empresarial. En este sentido, los regímenes tributarios y generales (como se observó en el Capítulo II) son marcos normativos que el Estado utiliza como estrategias para que las empresas, sobre todo las PYME, crucen la línea de la formalidad. Actualmente, de acuerdo a cifras del CEPLAN (2016), la informalidad asciende a 75.7% en el sector de construcción mientras que en el sector industrial es de 64% CEPLAN (2016). Los principales factores que influyen en la preexistencia de la informalidad son la regulación de los negocios, impuestos y corrupción (CEPLAN, 2016).

En lo que respecta a factores demográficos, de acuerdo a cifras brindadas por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016, p. 31), se aprecia que el 74,5% de hogares en Lima Metropolitana cuenta con una casa independiente y el 21,2% con departamentos en edificios. Asimismo, el 54,7% de hogares declara que su vivienda se encuentra libre de deuda y el 14,7% alquila. Esta información es interesante dado que las personas están más incentivadas a invertir en la decoración de su hogar cuando se trata de un espacio propio.

Además está el factor ambiental, según el documento *La Transición hacia una Industria Verde* de Buczko & Fernández (2015), donde se hace un estudio y análisis del sector manufactura en el Perú hasta el 2015 se tiene la siguiente información ambiental:

Las presiones ambientales asociadas con la extracción, el procesamiento, el transporte, el uso y la disposición de los materiales (como los desechos y residuos) y sus efectos sobre la calidad del ambiente (aire, clima, agua, suelo, biodiversidad) tienen implicancias sobre los

¹⁴ Los principales requisitos son la capacidad para mantener controles mínimos de seguridad, la no existencia de condenas por infracciones o tráfico de drogas y la ubicación de los establecimientos (Congreso de la República, 2004).

servicios de los ecosistemas y la salud humana.

Por ello, la reducción de los insumos de materiales para la fabricación de productos permite un aumento de la productividad al reducir los costos de los insumos; asimismo, se evitan problemas ambientales desde el inicio por lo que se vuelve más ecoeficiente. (Buczko & Fernández, 2015). En ese sentido, es más eficiente – en términos económicos y ambientales— reducir la intensidad de uso de insumos que aplicar prácticas de filtrado de emisiones, reciclaje o reducción de emisiones al final de proceso productivo.

Por lo tanto, las industrias verdes pueden ser figuradas como un elemento clave en la transformación del sector económico. Por lo que para lograr el *enverdecimiento* (reconversión industrial) de las industrias existentes así como la creación de nuevas industrias verdes en el país, se requiere el apoyo de las autoridades gubernamentales (Buczko & Fernández, 2015).

1.1.4 Fuerzas Tecnológicas

El avance tecnológico representa un cambio para el trabajo de las empresas al impulsar una serie de oportunidades y retos (Ernest & Young, 2015). El sector manufacturero tiene el potencial de aprovechar la introducción de procesos técnicos que reducen la intensidad en el consumo de materiales. No obstante, la introducción de dichos procesos en el Perú es todavía incipiente debido al bajo nivel de inversión en I+D¹⁵. Esto se refleja también en el bajo número de solicitudes de patentes por residentes, que – sin embargo- mostró un aumento de 39% en el 2010 a 54% en el 2013. Esta cuota es significativamente más alta que las solicitudes realizadas por no-residentes en el Perú, que aumentaron de sólo 261 a 1,136 en el mismo período (Buczko & Fernández, 2015).

La ONUDI (Perú 21, 2015) incorporó al Perú al Programa de Alianza de Países para el Desarrollo Industrial Inclusivo y Sostenible. De acuerdo al programa, se resaltó que la alianza permitirá canalizar recursos para la asistencia técnica y financiera con el objetivo de fortalecer cinco áreas específicas: innovación, apoyo a los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs), implementación de parques industriales y el manejo de sustancias y residuos químicos. Otro aspecto determinante –inherente a todo tipo de industrias y zonas geográficas- es la masificación del uso de redes sociales dado que las empresas se relacionan con sus grupos de interés en contextos digitales, esto requiere que las empresas se estructuren de manera diferente para poder captar nuevos clientes (Ernest & Young, 2015).

¹⁵ La tasa de gasto en inversión y desarrollo en relación con el PBI es de 0,1%, una de las más bajas en América Latina (Buczko & Fernández, 2015).

1.2 Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas es un modelo propuesto por Michael Porter (2003), dicho modelo consiste en analizar el entorno de la organización desde cinco perspectivas, los cuales se presentan a continuación.

1.2.1 Amenaza de los productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para esta organización es baja por las siguientes razones:

Debido a los procesos de construcción, los maestros de obra demandan ciertos tipos de productos que son específicos para la actividad que van a realizar, reemplazar esos productos por sustitutos no es lo recomendable ya que el acabado de la construcción podría no ser el resultado esperado en términos de calidad. De igual manera sucede con los productos para decoración y cuidado del hogar, los revestimientos como la pintura y el barniz son únicos. En el sector, específicamente, algunos productos son de alta demanda como el latex blanco y los esmaltes blanco y negro.

Por otra parte, no hay presencia de productos sustitutos para esta categoría pero sí se han realizado ciertas innovaciones en algunos de ellos como es el caso de las pinturas a base de caucho, las cuales son pinturas ecológicas que tienen diversas características como el secado rápido, antihumedad e impermeabilidad. No obstante, estas pinturas apuntan a otros segmentos que difieren con el tipo de público objetivo al que se dirige Tecama S.A.C así como los clientes finales.

1.2.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media-baja. Se necesita de una alta inversión en activo fijo para producir, almacenar y distribuir la producción. Además, la producción a escala de pinturas, solventes y agregados es un factor que permite reducir los costos. Por lo que resulta una ventaja frente a las pequeñas empresas que incursionan en el mercado.

En lo que respecta al despliegue del producto en el caso del canal moderno, estos exigen ciertos estándares de calidad propios de una empresa de manufactura para comercializar el producto así como un nivel de producción constante lo suficientemente grande para poder satisfacer la demanda. Por otro lado, en el caso del canal tradicional, el factor principal es la negociación con los puntos de ventas (Ferreterías) y el conocimiento de la marca para el cliente final.

1.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio-alto. Esto se debe en parte a la presencia de varias empresas competidoras que venden los mismos productos que Tecama S.A.C para atender al sector por lo que tienen diversidad de opciones. El sector de venta de insumos de construcción (ferretero) como el de venta de productos para el mejoramiento del hogar (autoservicio) es abastecido por empresas como Tecama S.A.C, Marquet, Anypsa (en la venta de pinturas y revestimientos), Chemissa y Demasat (pequeñas empresas), además de incluir a las importadoras y los retail que ofrecen tanto productos nacionales como importados. De esta manera, se le presenta al cliente una variedad de opciones a escoger entre calidades y precios de los productos.

No obstante, esto no es lo único que determina el poder de negociación. Otro factor es el incremento del mercado potencial para estas empresas que trae consigo nuevos clientes que exigen productos de calidad y precios asequibles. Como afirma el presidente de Creative Consumer Research (CCR), Félix Ureta: “Este mercado crece influenciado por el crecimiento del sector construcción, y por la autoconstrucción, que en el caso de Lima llega al 40%”(Diario Gestión, 2015b). Además, los dueños en abastecer a los clientes finales son en un 78% el canal tradicional, las ferreterías e informales, mientras que las tiendas retail tienen un 22% de la cuota del mercado. Por lo que, visto esto, resulta un reto captar una mayor parte de clientes exigentes en cuanto a sus necesidades.

1.2.4 Rivalidad entre empresas competidoras

El mercado pinturas cuenta con 170 empresas y mueve un valor de \$ 350 millones (Diario Gestión, 2016b). Por lo tanto, se aprecia un nivel de competencia **alto** ya que los productos son sustituibles entre sí debido a que el consumidor no está atado a una sola marca; asimismo, el precio y la calidad son variables determinantes a la hora de optar por un producto por lo que las empresas orientan sus estrategias en función de ser competitivos en una de estas variables. Respecto al valor agregado del producto, hay una tendencia a optar por productos ecoamigables, de bajo olor y que prevean la proliferación de bacterias de acuerdo al Diario Gestión (2016a).

1.2.5 El poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a lo mencionado por el jefe de compras, el poder de negociación de los proveedores es **bajo** debido a la gran cantidad de empresas existentes en el mercado. Actualmente, existen cerca de 4'417 empresas que comercializan insumos químicos para la fabricación de productos como revestimientos, solventes y agregados para la construcción de acuerdo al Diario Gestión (2013). En ese sentido, las empresas como Tecama cuentan con una

oferta amplia de proveedores para el abastecimiento de insumos de calidad a precio asequible para la fabricación de sus productos. Sin embargo, las variaciones en la calidad de los insumos adquiridos de diferentes proveedores tiene un impacto en los procesos productivos de cada empresa.

1.3 Matriz MEFE

En la Tabla 9 se puede apreciar la Matriz de Evaluación de Factores Externos en la cual se encuentran las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno. Esta Matriz EFE cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cinco amenazas y cinco oportunidades.

Tabla J: Matriz MEFE

Factores Externos claves	Peso ¹⁶	Puntaje ¹⁷	Resultado Ponderado
Amenazas			
1 Contracción del crecimiento del sector manufactura	0.15	2	0.3
2 Mayor demanda de productos ecoamigables obliga a cambiar procesos productivos.	0.05	3	0.15
3 Marco regulatorio de productos químicos fiscalizados	0.12	3	0.36
4 Ingreso de nuevos competidores	0.08	2	0.16
5 Tipo de cambio aumenta el costo de adquisición de insumos importados	0.1	2	0.2
Oportunidades			
6 Mayor consumo de las familias debido al crecimiento económico	0.1	2	0.2
7 Acceso a financiamiento para actividades de I + D	0.04	1	0.04
8 Diversidad de proveedores	0.06	2	0.12
9 Crecimiento sector ferretero en el canal tradicional y moderno	0.2	2	0.4
10 Uso de tecnologías de información para establecer relaciones comerciales.	0.1	1	0.1
	1		2.03

Una de las amenazas más latentes que se muestra en la Matriz MEFE es la contracción del sector manufacturero debido a que dicho grupo incluye a empresas como Tecama S.A.C. Asimismo, el marco regulatorio de productos químicos fiscalizados afecta los procesos de producción y, por lo tanto, la estructura de costos al exigir insumos y procesos más

¹⁶ La asignación del peso de cada amenaza y oportunidad se hace de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de cada factor en el contexto en el que la empresa se desenvuelve. Por lo general las oportunidades suelen tener un peso relativo mayor que las amenazas; no obstante, estas pueden tener un peso alto en tanto sean amenazas muy graves. La suma de todos los pesos de los factores debe ser 1.0.

¹⁷ A cada factor se asigna un puntaje de 1 a 4 para indicar en qué nivel se gestionan las oportunidades y amenazas. Un puntaje igual a 4 indica una gestión superior, 3 indica una gestión superior al promedio, 2 indica una gestión media y 1 indica una gestión inadecuada. El puntaje se multiplica por el peso para obtener el resultado ponderado.

ecoamigables. En este punto, Tecama gestiona adecuadamente esta amenaza ya que tiene una cartera de proveedores amplia que le brinda los insumos a precio competitivo sin una variación significativa de la calidad que perjudique a la fabricación de los productos. Por otro lado, el crecimiento del sector ferretero representa una oportunidad estratégica ya que este grupo empresarial representa una parte significativa de las ventas de Tecama. Asimismo, el crecimiento del consumo en las familias indica que éstas invertirán más en el hogar, lo cual incluye también la adquisición de productos de revestimiento para la decoración, limpieza para el mantenimiento y agregados de construcción para hacer arreglos a la infraestructura del hogar.

Como resultado de la matriz, la ponderación total de 2.03 indica que la gestión de la empresa sobre estos factores esta por debajo de la media. Como se puede observar, la empresa no está capitalizando todas las oportunidades aunque sí está gestionando las amenazas de forma parcial.

2. Diagnóstico Interno

La Corporación Tecama S.A.C es una empresa familiar constituida por el emprendedor y actual gerente de la empresa. El dueño y su esposa tienen dos hijos quienes trabajan en la empresa.

Por ello, en base a los aportes de Doderó, (2008), la empresa se encuentra en la segunda crisis ya que esta ha crecido gracias al estilo de liderazgo del actual gerente o fundador. Sin embargo, el ingreso de los hijos a la corporación ha traído consigo conflictos como divergencias entre la visión de estos y el fundador. Además, en base a esta crisis, se observó que existe la superposición de roles, es decir, los hijos ven al padre como tal en la casa y en la empresa. Así mismo, la organización presenta problemas de comunicación entre las diversas áreas así como la ausencia de liderazgo por parte de algunos colaboradores, lo cual es característico en esta segunda etapa.

Por otro lado, de acuerdo a Martínez, Niethardt, Mucci & Telleria (2003), el negocio cuenta con las siguientes características propias de toda empresa familiar:

- La propiedad de la empresa es 100% de la familia (94% el padre y 6% los hijos)
- Los hijos desean perpetuar en el tiempo la obra del fundador
- La motivación de parte de la dirección es alta, pero carece de formación profesional.
- Hay una cantidad considerable de familiares que se desempeñan en todas las áreas de la empresa. Así mismo, proveedores potenciales de envases y etiquetas son familiares directos de los dueños.

- El gerente sigue imponiendo su estilo de dirección en la empresa y rechaza las sugerencias y nuevas ideas de sus hijos.

Así mismo, se observó que dentro de los principales problemas e impedimentos para su crecimiento, la empresa presenta problemas como una inadecuada estructura organizacional, sistemas de control poco formalizados e ineficiencia laboral por no tener áreas funcionales como Recursos Humanos y Comercial. De similar manera, hay un gran nivel de nepotismo en la empresa ya que hay familiares que ocupan puestos claves en la organización pese a que no cuentan con las capacidades para desempeñarse en dichos puestos.

Por último, en base a las entrevistas realizadas, se sabe que el dueño aún no tiene un plan de sucesión a pesar de que uno de sus principales anhelos es suceder el negocio a sus hijos. Sin embargo, mencionó que necesita percibir mayor compromiso en el negocio de parte de sus hijos para iniciar con la planificación de la sucesión.

2.1 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico abarca el análisis de elementos inherentes a la estrategia de una organización como son la misión, visión, objetivos y la estructura de la empresa.

2.1.1 Misión

La misión de la organización en palabras del gerente general es: “Con esfuerzo y dedicación se llevará felicidad y confort a los hogares e industrias del Perú brindando soluciones en el momento que se requiere y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes”. (Ver Anexo U).

No obstante, los colaboradores de mando medio (jefes, recepcionista y asistentes) no reconocen la misión de la empresa debido a que no hay esfuerzos desde la gerencia para difundirla (Ver Anexo V). Esto representa un problema que es necesario destacar ya que al no reconocer el *corebusiness* de la empresa, no es posible visibilizar planes de acción colaborativos que contribuyan al crecimiento sostenido de la empresa.

2.1.2 Visión

De acuerdo a lo conversado con el gerente general, la visión de Tecama es la de “ser una empresa líder en el mercado y seguir creciendo”. Sin embargo- al igual que con la misión- los colaboradores de mando medio y operarios no tienen interiorizada la visión de la organización. (Ver Anexos U y V).

Por otro lado, el asistente de planta y la recepcionista asocian una visión de la empresa enfocado a crecer y tener presencia a nivel nacional. Esto indica que la visión- denominada *situación ideal*- no es interiorizada por los trabajadores de Tecama. Esto da como consecuencia

que no se formen un conjunto de acciones ordenadas para alcanzar objetivos estratégicos comunes.

2.1.3 Objetivos

Debido a que no se difunde ni interioriza la visión de la organización, no se establecen objetivos estratégicos en la empresa ya que no se tiene claro el alcance ni la relación que hay entre el trabajo de cada área.

No obstante, en las áreas de contabilidad y compras se plantean objetivos para resolver problemas en el corto plazo mas no forman parte de un enfoque sistémico ni está articulado con el trabajo de otras áreas. El establecimiento de dichos objetivos se dan en reuniones pero no se materializa en un documento porque solo se trata el tema de manera oral.

Por último, a nivel de áreas funcionales, los jefes de mando medio se auto establecen objetivos de acuerdo a las características de sus funciones y la coyuntura por la que atravieza la empresa.

2.1.4 Estrategia

Las estrategias, al igual que los objetivos, se dan en reuniones habituales con el gerente para ver las estrategias a aplicar; sin embargo, solo se trata de manera oral y no queda nada documentado (Ver Anexo U).

En el caso del área de compras, el eje central del trabajo es la eficiencia operativa y prever la falta de stock de productos; el área de producción tiene como eje principal la productividad y prever los insumos en el momento adecuado. La Jefa de Contabilidad de Tecama mencionó que implementa estrategias que ella misma determina como adecuadas pero, por restricciones de gerencia, no se implementan medidas en el mediano o largo plazo (Ver Anexo W). Las áreas de Facturación, Cobranza, Almacén y Recepción afirman que no se implementan estrategias en sus áreas ni que se impulse ninguna desde la gerencia (Ver Anexo V).

2.1.5 Estructura Organizacional

De acuerdo al gerente general, se trabajó un sistema de jerarquía que iba a funcionar como un modelo de referencia de la estructura de la empresa; sin embargo, no se llegó a materializar por completo y no se plasmó dicho modelo en una representación gráfica.

Si bien, mediante las afirmaciones de los entrevistados sobre sus puestos y funciones de coordinación, se llegó a determinar que sí existe una estructura de trabajo que cumple con los criterios del modelo de Mintzberg; sin embargo, este aún sigue siendo informal. Pues esta estructura cumple con algunos mecanismos básicos de coordinación, como la supervisión

directa, el ajuste mutuo y la estandarización por productos; pero estos no funcionan del todo bien en la realidad. Debido a esto, se genera una descoordinación entre áreas de trabajo, colaboradores que descuidan sus funciones principales por cumplir otras del momento, incumplimiento de órdenes, preponderancia en las órdenes del gerente general sobre el staff de operaciones, saltando las decisiones de los jefes de mando medio.

En cuanto a la toma de decisiones, como se mencionó, el gerente general decide cualquier implementación de propuesta que se quiera desarrollar en el área por lo que los jefes de mando medio ejercen un liderazgo endeble. De acuerdo al asesor contable, esta característica del gerente de abarcar todas las decisiones representa una barrera para el crecimiento de la empresa ya que adopta un liderazgo autocrático que no permite que los jefes de mando medio ejerzan su liderazgo como es debido.

En el área de producción, los trabajadores realizan tareas desvinculadas a su respectiva área debido a que no se cuenta con un perfil de puesto establecido (Ver Anexo V y Anexo W)¹⁸. Desde el punto de vista de los mandos medios, operarios y personal de ventas, se considera que el modelo de estructura actual es inadecuado ya que no se tienen funciones delimitadas.

2.1.6 Seguimiento

Ya que no existen objetivos sistémicos ni planes de acción, no existe un sistema de seguimiento que permita verificar que el trabajo de cada área contribuya al cumplimiento de la visión de la empresa.

El Gerente General reconoce que la gestión actual no implementa un seguimiento adecuado del desempeño del área. Las áreas que implementan un sistema de seguimiento son las de producción (destajo por productividad de los operarios) y las de ventas (comisión para los personales de ventas). En el caso del área de producción, hay una supervisión diaria del desempeño de los trabajadores mediante fichas de uso de insumos donde cada operario declara la cantidad de insumos que utiliza, luego se ingresa en un sistema que compara la cantidad utilizada con los insumos salidos del almacén. En el resto de áreas no se aplica un seguimiento basado en indicadores de desempeño sino una supervisión directa del cumplimiento de las funciones.

2.2 Diagnóstico Funcional

El análisis funcional de la empresa se centra en la descripción de las principales áreas de la empresa.

2.2.1 Administración:

¹⁸ De acuerdo al Asistente de Planta, algunos operarios realizan labores del personal de reparto.

El área administrativa está compuesta por el gerente general, la asistente logística, la recepcionista, la subgerenta y el personal de contabilidad.

El dueño y gerente es la cabeza de la organización y por tanto del área administrativa. No cuenta con estudios superiores; sin embargo, ha logrado sacar adelante la empresa gracias a la experiencia que ha desarrollado con el tiempo y su capacidad de negociar con proveedores y clientes. Tiene la última palabra de cada decisión estratégica que se toma dentro de la empresa.

La asistente logística (Administración logística), quien es secretaria de profesión, también ayuda en algunos temas administrativos ya que lleva trabajando más de 15 años en la empresa y es considerada personal de confianza. Gracias al largo tiempo laborando en la empresa ha adquirido mucha experiencia en temas administrativos y logísticos. Actualmente se encarga de administrar la caja chica. Cuando el gerente está ausente, se encarga de ejecutar algunos pendientes que este le asigna. Además, se encarga de registrar y archivar la mayoría de guías de compra. Sin embargo, su mayor carga laboral recae en el área logística.

La encargada de recepción, administradora de profesión, se encarga de recibir a los clientes y proveedores. Además registra las guías de remisión de los productos de compra y venta. Asimismo, se encarga de la facturación, venta a clientes finales y apoya a la asistente logística a ordenar y archivar documentos propios de la empresa.

a. Subgerencia

La subgerencia está liderada por la esposa del gerente general y tiene a su cargo al personal de Cobranzas y Facturación. La subdivisión de Facturación está conformada por tres personas: la jefa de Facturación y sus colaboradoras. Este personal se encarga de tomar los pedidos u órdenes de despacho de los clientes y/o vendedores; además, se encargan de facturar, imprimir y entregar los pedidos al personal de almacén para que estos los preparen. Así mismo, de manera ocasional, atienden los requerimientos y quejas de los clientes por teléfono.

De similar manera, el personal de Cobranzas está compuesto por cinco personas: una jefa de Cobranzas y sus colaboradoras. La jefa de Cobranzas tiene como función supervisar el trabajo de las demás colaboradoras de dicha área. El resto de trabajadoras se encargan de hacer seguimiento, mediante llamadas telefónicas, a los clientes que tienen cuentas por pagar a la empresa, realizan las notas de crédito y las planillas de los clientes que tienen cuentas por cobrar. Asimismo, se encargan de la gestión y el archivado de las deudas y pendientes de productos que se tienen con los clientes.

Por último, según las observaciones y entrevista realizada a la sub-gerente, se sabe que la subgerencia cuenta con el servicio de la hija de los dueños de la empresa. Esta cumple la

función de corroborar los ingresos y salidas de efectivo de la caja chica y recepción. Además, verifica que el total de dinero destinado al pago de planilla sea el correcto; es decir, que los requerimientos de planilla coincidan con el conteo físico. Por otro lado, brinda apoyo en los trabajos de cobranzas y se encarga de calcular y reportar los destajos¹⁹ del personal de producción.

b. Contabilidad:

Esta área está conformada por una técnica en contabilidad quien se desempeña como jefa del área debido a su experiencia y tiempo que lleva trabajando en la empresa. La jefa se encarga de supervisar y delegar tareas a la asistente contable y al practicante de contabilidad. La principal función del área es la de emitir el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, y las notas a los estados financieros. Según la entrevista a la contadora, se busca el trabajo colaborativo para la elaboración de los estados financieros de manera que se eviten los errores. Esto lo realizan la jefa y la asistente contable.

La jefa se encarga de registrar los egresos y pagar a los proveedores mientras que la asistente registra los ingresos. El practicante cumple la función de apoyo, es el encargado de velar por el pago de servicios y provisión de gastos. Para realizar este trabajo contable se utiliza el sistema *STAR SOFT*²⁰ y plantillas en Excel para ordenar la información. Cabe señalar que Tecama no cuenta con un área de Recursos Humanos; sin embargo, la asistente de contabilidad elabora la lista de trabajadores de planilla y determina el pago del sueldo de los mismos. Cada fin de año hacen una proyección de ingresos para el año siguiente, este trabajo se realiza de manera intuitiva tomando como base las ventas totales del año finalizado.

c. Recursos Humanos:

Además, organiza la celebración de los cumpleaños los cuales están dirigidos solo al personal de oficina, también se encarga de programar las vacaciones del personal y realizar los contratos laborales.

Por otro lado, de acuerdo a lo mencionado por la jefa de contabilidad, existen tres modalidades de reclutamiento de personal. La primera modalidad consiste en el reclutamiento de personal para cobranzas y/o facturación. La encargada de realizar esta función, normalmente, es la subgerenta quien busca secretarías o digitadoras que dominen Excel. Se utilizan avisos publicados en medios como el diario *El Comercio* o se pegan carteles en lugares públicos como

¹⁹ El destajo es un tipo de comisión variable que se asigna a los trabajadores de producción por superar su meta diaria, es decir, es un pago extra que perciben por cada unidad adicional producida.

²⁰ El sistema es un Software (ERP) para gestionar y registrar información de áreas claves como inventarios, compras, contabilidad, facturación y cobranzas.

mercados que se ubican cerca de la empresa. Es importante resaltar que también se aplica esta modalidad en el reclutamiento de los operarios, ayudantes de reparto y choferes.

El segundo tipo de reclutamiento se da cuando se requiere personal más capacitado para cargos de importancia como son los de jefes de área o asistentes. Este tipo de convocatorias se tercerizan al asesor contable de la empresa, quien se encarga de reclutar al personal a través de plataformas como *Computrabajo*.

El tercer tipo de reclutamiento se aplica en la contratación de familiares y personal recomendado. Esta última modalidad se aplica para cualquier tipo de personal (operarios, asistentes y jefes). Una vez que se identifica al candidato ideal, la decisión final de contrato recae en el gerente, quien previamente realiza entrevistas semi estructuradas para conocer al candidato y ver si cuenta con las capacidades que se requieren. Se busca que la persona a contratar sea proactiva, responsable y comprometida con las funciones que se le asignen.

Adicionalmente, la jefa contable indicó que los procesos de reclutamiento y selección de personal no están documentados ni se realiza un diseño del perfil de trabajador que se busca ya que es el gerente – o el asesor contable en su defecto- quien establece estos parámetros.

Por otro lado, no se cuenta con un plan de capacitación para los colaboradores contratados ni para el personal que ingresa a la empresa. La inducción se da día a día conforme el trabajador realiza sus funciones.

En cuanto a los pagos, estos se realizan de manera uniforme cada 15 días mediante el depósito a las cuentas sueldos del BCP²¹ de los trabajadores. Los trabajadores que no están en planilla reciben el pago mediante sobres emitiendo recibo por honorarios. Por último, de acuerdo a la información recolectada, la empresa no cuenta con un perfiles de puesto que detallen las funciones de cada colaborador.

2.2.2 Logística y Operaciones

Al igual que con Recursos Humanos, la empresa no cuenta con un área establecida de logística y operaciones. Según la información recolectada en las entrevistas, Tecama cuenta con personal encargado de ejecutar dichas actividades. Para ello, se tiene un equipo que se conforma por el asistente y practicante de logística. Del mismo modo, para el área de operaciones (Producción) se cuentan con dos trabajadores, el asistente y jefe de planta. Además, la empresa cuenta con un encargado del almacén y un encargado de compras. Existe una subdivisión de despacho (Distribución) de productos que no cuenta con un jefe que les haga seguimiento, pero hay dos personas que verifican a este personal.

²¹ Banco de Crédito del Perú

a. Logística

La asistente de logística (administración logística) se encarga de registrar en el sistema (STAR SOFT) los ingresos de materia prima, bolsas, envases y demás insumos que se usan para la producción. Este registro se realiza en base a las guías de remisión.

Así mismo, el practicante de logística registra los ingresos de productos terminados al sistema. Para registrar estos se debe tener a la mano las fichas de producción que cada operario llena. En estas fichas figura información de la cantidad de productos terminados que se han fabricado, las especificaciones de materia prima, el número de envases y la cantidad de bolsas y tapas que se han utilizado durante la producción. Las especificaciones de insumos y materiales que se utilizan para la producción también son descargados al sistema por el practicante pero se considera a este tipo de movimientos como salidas de insumos.

Por otro lado, la asistente logística debe estar al tanto de que cada elaboración de producto terminado tenga su respectiva ficha de producción. Para ello debe haber coordinación tanto con el practicante de logística como con el jefe de producción. Además, la asistente debe hacer ingresos momentáneos de productos terminados para dar stock (borrador de stock)²² y así la subdivisión de facturación pueda desarrollar su trabajo de manera efectiva ya que muchas veces falta stock dentro del sistema. Este stock momentáneo solo se ingresa sabiendo que el producto está siendo preparado o será fabricado en el transcurso del día. Esta práctica suele generar problemas entre las cantidades que hay en físico y en el sistema; por ello, gran parte del trabajo de la asistente logística recae en estar pendiente de que se entreguen las fichas de producción de los stock momentáneos para que pueda eliminar estos y los reemplace por un ingreso real en base a estas fichas.

El practicante de logística también se encarga de apoyar en la organización, supervisión y el control del trabajo en almacén y producción. Es el encargado del trabajo físico, es decir, se encarga de verificar que los productos que se ingresaron como momentáneos o borradores en el sistema en verdad se estén produciendo. Así mismo, realiza inventarios secuenciales, previa coordinación con la asistente, con la finalidad de verificar e identificar las coincidencias o variantes entre el stock real y el que figura en el sistema. Cabe resaltar que, normalmente, las no coincidencias entre el stock real y la que figura en el sistema son causadas porque algún operario no presentó las fichas de producción.

Uno de los problemas que se visibiliza en la división de logística y operaciones es la descoordinación debido a que el Jefe de Producción propone medidas que son contradichas por

²² Operación sustitutoria que reemplaza a la producción real que se presentará mediante las fichas de producción al final del día.

el Gerente General.

b. Producción

El jefe de producción es uno de los trabajadores de más confianza ya que es sobrino de los dueños; además, no cuenta con estudios superiores. Lleva trabajando con ellos más de 15 años y conoce la formulación de todos los productos. Sus principales funciones son planificar, delegar y controlar el trabajo del personal de planta o producción. De acuerdo a las entrevistas realizadas, él trabaja haciendo proyecciones del día a día. Además, realiza otras funciones coyunturales que le son asignadas por el gerente general como es el de la distribución de mercadería.

Así mismo, las principales labores que realiza día a día son recoger las fichas de producción, delegar al personal de planta sobre la producción diaria e informar al encargado de compras sobre los insumos y materias primas que se deben pedir. Cabe destacar que muchas veces los requerimientos de compras se hacen cuando los insumos o materiales ya se acabaron o están por acabarse. Esto genera un retraso en la producción debido a que faltan insumos para el desarrollo de los procesos de producción.

Si bien el Jefe de Producción tiene una serie de funciones que debe realizar; muchas veces, no cumple con efectividad dichas labores ya que por dedicarse a realizar otras actividades -que le son asignadas por el gerente- descuida tareas importantes propias de un jefe de producción. Por ello, no hace un seguimiento ni un control de calidad de los productos que se van fabricando. Tampoco verifica que las fichas de producción estén llenadas de manera clara ni corrobora que la cantidad plasmada en estas fichas coincida con la cantidad producida.

Por otro lado, el asistente de planta es el encargado de apoyar al jefe de producción en el trabajo de producción, quien tampoco cuenta con estudios superiores, pero sus principales funciones recaen en la recepción de mercadería que los proveedores trasladan a la empresa, luego de esto debe ordenarlas según el espacio que encuentre en planta. Así mismo, traslada los productos terminados de planta hacia almacén. Además, es quien abastece a los operarios con materia prima e insumos que necesitan para su producción. Cabe resaltar que cuando el jefe de producción se ausenta el asistente es quien lo suplanta y se encarga de controlar las labores del personal de producción.

Por último, es importante mencionar que se observó que los colaboradores no cuentan con todos los implementos de seguridad. Sin embargo, la empresa brinda botas de manera esporádica al personal que desee usarlo. En ese sentido, se aprecia que la empresa no es

exigente en el uso de EPP²³ por parte de los colaboradores.

c. Almacén

El almacén cuenta con un jefe y tres personas (almacenistas) que están a su cargo. Cada almacenista tiene a su cargo una categoría de producto; uno de ellos, se encarga de los litros (Solventes, insecticidas líquidos y productos de limpieza); el segundo almacenista tiene a su cargo las pinturas (Latex, esmaltes, anticorrosivos y similares) y el tercero se encarga de los kilos (agregados para la construcción en su mayoría). Además, hay un cuarto trabajador que se encarga del picking²⁴ de los productos que se almacenan en planta (fuera del almacén). Estos productos son los sacos y bolsas que oscilan entre 17 y 40 kilos (temple, imprimantes, yeso de construcción y pegamentos para mayólica)

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe de almacén, se sabe que este tiene como función entregar las órdenes de despacho a cada almacenista, estar pendiente de las devoluciones de productos en mal estado para llevar un control. Dichos productos se gestionan como pendientes o deudas con los clientes. Otra de las funciones del Jefe de Almacén es la de mantener el almacén ordenado y limpio así como de verificar que la cantidad de productos terminados que ingresan de la planta hacia el almacén sea la misma cantidad que figura en las fichas de producción.

Así mismo, debe estar pendiente de la cantidad de despacho que tiene cada almacenista para que vaya gestionando la carga laboral de cada uno. Sin embargo, se observó que el jefe de almacén también descuida sus funciones ya que se dedica a realizar funciones propias de los operarios. Según la entrevista, el jefe de almacén mencionó que hacía esto por falta de personal o porque a veces el gerente le delegaba hacer otras funciones como salir de reparto o encargarse del picking de los embalajes para provincia.

Del mismo modo, se observó que normalmente los almacenistas son quienes reciben las órdenes de despacho y trabajan sin recibir indicaciones de trabajo en equipo. Muchas veces, la sobre carga de los picking recae en uno de los almacenistas dependiendo de los pedidos.

d. Compras

El hijo de los dueños es el encargado de las compras. Durante la entrevista realizada, comentó que su principal función es realizar las adquisiciones de la empresa. Para realizar esto

²³ Elementos de Protección Personal.

²⁴ El picking o preparación de pedidos es el proceso logístico en el cual se recogen unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior (SKU) que contiene más de ese tipo. También, se puede entender como un proceso cuyo fin es seleccionar y extraer una serie de productos del almacén y organizarlos en un lugar específico.

de manera efectiva debe coordinar constantemente con el jefe de producción, quien es el que informa sobre los requerimientos de materia prima, bolsas, envases y demás insumos para la producción. Por otro lado, el personal de oficina debe informar al jefe de compras sobre requerimientos de materiales que se utilizan para las labores administrativas.

Por último, mencionó que lo más importante que se exige de un proveedor es la calidad, luego el precio y finalmente la rapidez de entrega. De acuerdo a las observaciones, el jefe de compras no hace seguimientos de los pedidos que realiza, no cuenta con una base de datos actualizada de su proveedores y tampoco califica su desempeño. Así mismo, se observó que muchas veces hay retrasos de los pedidos de compras debido a la poca gestión y seguimiento de proveedores y a la poca coordinación con el área de producción, esto genera retrasos en los trabajos de producción.

e. Distribución

Tecama cuenta con su propia flota de camiones para la distribución pero no cuenta con un encargado de supervisar el trabajo del personal de reparto que está formado por 8 choferes y 15 ayudantes. La subgerenta es la encargada de dividir los equipos de reparto para el día a día. Los parámetros que ella sigue para ejecutar esta función de manera correcta son los siguientes:

1. Determina si los equipos serán de tres o dos personas, para esto mira la cantidad de toneladas que tiene cada camión. Entonces, si la cantidad es menor o igual a cuatro toneladas y media, se envía un chofer y un ayudante; si la cantidad es mayor a la mencionada, se envían dos ayudantes y un chofer. Cabe resaltar que el máximo de toneladas es de acuerdo a la capacidad del camión que normalmente oscilan entre siete y ocho toneladas.
2. Analiza las zonas donde se saldrá de reparto y de acuerdo a esto asigna los choferes ya que ella sabe que rutas conoce cada chofer.
3. Los ayudantes son asignados de manera aleatoria, pero normalmente se envían a los mismos para cada determinado cliente.
4. En horas de la tarde se plasma esto en una pizarra que está en el patio para que los ayudantes y choferes sepan la composición de sus equipos para el reparto del día siguiente.

Por otro lado, en base a las observaciones, se vio que todas las mañanas salen seis a siete camiones de reparto, pero previo a esto hay dos encargados que deben revisar los carros; es decir, verificar que la carga que está subiendo a cada camión sea la correcta en base a los órdenes de despacho. Además, uno de los encargados se dedica a ver el mantenimiento de los

camiones. Cabe resaltar que ambos encargados son familiares del gerente y la subgerenta.

En la mayoría de casos las cargas están completas, pero a veces falta mercadería por fallas de picking o por la ausencia de stock. Por todo ello, es vital la función de estos encargados que casi todos los días reciben el apoyo del jefe de producción, del practicante de logística y del jefe de compras. Luego de esto recién salen los carros a distribuir la mercadería.

2.2.3 Marketing y Ventas

TECAMA no cuenta con un área comercial que esté centrada especialmente en los temas de marketing y ventas. Sin embargo, el personal de ventas se encarga de desarrollar estas actividades. Por ello, este personal es el encargado de promocionar y publicitar los productos de la empresa de manera directa, es decir, en el punto de venta de sus principales clientes.

Son 14 los vendedores que atienden las necesidades de los clientes de Tecama y cumplen con la función de ser ganchos de nuevos clientes para la empresa. Su distribución es la siguiente:

Tabla K: Distribución de Vendedores

	Lima Metropolitana	Lima provincias	Ica-Sur-Otros	Cusco	Ancash
Vendedores	7	2	2	1	2

El personal de ventas, en casi todos los casos, es el encargado de recolectar todo tipo de información de parte del cliente y la competencia para luego informar al gerente y realizar los análisis respectivos con la finalidad de hacer mejoras en los productos y ajustes en los precios. Esta información fue mencionada en las entrevistas al personal ventas. (Ver Anexo W).

Otra parte importante de la promoción de marca se da mediante las recomendaciones que contribuyen a captar nuevos clientes. El marketing boca-oído es efectivo para la empresa pues, al posicionarse como producto de precio accesible, una calidad por encima del promedio y una distribución rápida, hace que su segmento de clientes potenciales se sienta atraído y compren sus productos.

Además, es importante mencionar que respecto a la parte de promoción de la marca y sus productos, no solo las recomendaciones y los vendedores cumplen la labor de promotores, sino que Tecama ha venido aplicando publicidad constante desde el 2012 por una radio emisora, decisión tomada por el gerente. No obstante, la empresa no hace uso de otras herramientas de publicidad y relación con el cliente como lo son la página web de Facebook y su sitio web. Este último es meramente informativo y además tiene ciertos datos que no se encuentran

actualizados.

Respecto al análisis de los clientes, los principales clientes de Tecama son las ferreterías en general, incluyendo Lima Metropolitana, Lima provincias y algunas ciudades del interior, ya que representan el 80% de los ingresos aproximadamente. Los clientes ocasionales son las constructoras que compran solo cuando tienen obras y solo adquieren temples, imprimantes y pegamentos en grandes cantidades.

Es así que se puede afirmar que los clientes de la empresa se dividen en tres grupos importantes que los detallamos a continuación.

- Principales: Ferreterías de Lima y provincias.
- Ocasionales: Constructoras y obras (maestros de obras)
- Circunstanciales: Clientes de los puntos de venta.

Además como se ha mencionado en párrafos anteriores, la mayoría de clientes nuevos son conducidos hacia la empresa fruto de las recomendaciones de clientes satisfechos que dan referencias sobre la buena calidad de los productos de la empresa, tanto en producto como en el rápido servicio.

Por otro lado, en la entrevista realizada al gerente de la empresa, mencionó una de sus premisas de las cuales él considera importante sobre el trabajo que viene realizando con los clientes: Confianza. Esta es la relación que se ha ido construyendo con el tiempo, y es así como se ha conseguido establecer relaciones redituables con los clientes de la corporación. Pues cabe decir que, Tecama, pese a no desarrollar un plan de fidelización para los clientes, esta se encuentra inherente en algunas acciones de la empresa; por ejemplo, Tecama envía reconocimientos y presentes a ciertos clientes que han venido trabajando con él por buen tiempo, además de que premia a los buenos compradores. Los clientes recurrentes tienen facilidades de pago (crédito 50/50, contra-entrega, etc.)

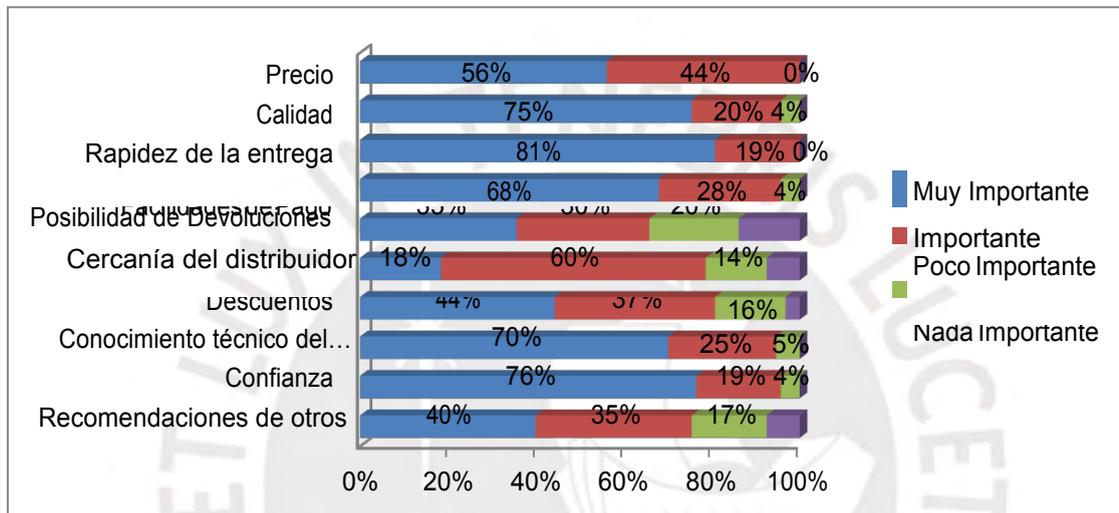
En conclusión, si bien no existe la presencia del área que genere un plan para estas actividades, el personal de ventas realiza estas acciones debido a que estas se encuentran inherentes en sus funciones. Por otro lado, se aplican ciertas herramientas para publicidad designadas por el gerente y se deja de lado herramientas importantes de fidelización y captación: es el caso del marketing digital. Por el lado de los clientes, estos se dividen en tres tipos, y la mayor parte de estos han sido conducidos a la empresa por referencia. Finalmente, la empresa gestiona su cartera de clientes en base a la rentabilidad que le generan, brindándoles ciertas facilidades para su negocio y regalos como reconocimiento.

a. Estudio de percepción del cliente

Se realizó un estudio basado en encuestas a 93 clientes de Tecama distribuidos en Lima Metropolitana con la finalidad de medir la percepción que tienen estos de la empresa, con respecto a sus productos y servicios. La información sobre el proceso de la recaudación de información fue explicada en la parte de metodología.

Respecto a las variables que afectan la toma de decisiones de los clientes al momento de decidir por que proveedor abastecerse tenemos lo siguiente:

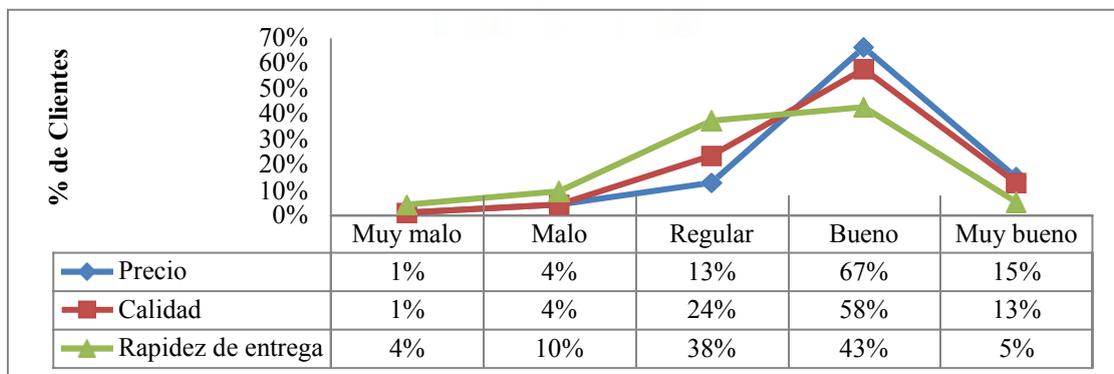
Figura 7: Percepción de clientes



La figura muestra una comparativa porcentual sobre las variables que tienen mayor preponderancia en la toma de decisiones. Las variables que más afectan las decisiones de compra son el precio, la rapidez de la entrega, y la calidad. A estas le siguen la confianza que brinda la empresa, las facilidades de pago y los conocimientos técnicos del vendedor.

En cuanto a la percepción que el cliente tiene sobre Tecama en base a las principales variables, se obtuvo lo siguiente:

Figura 8: Perspectiva del Cliente sobre Tecama

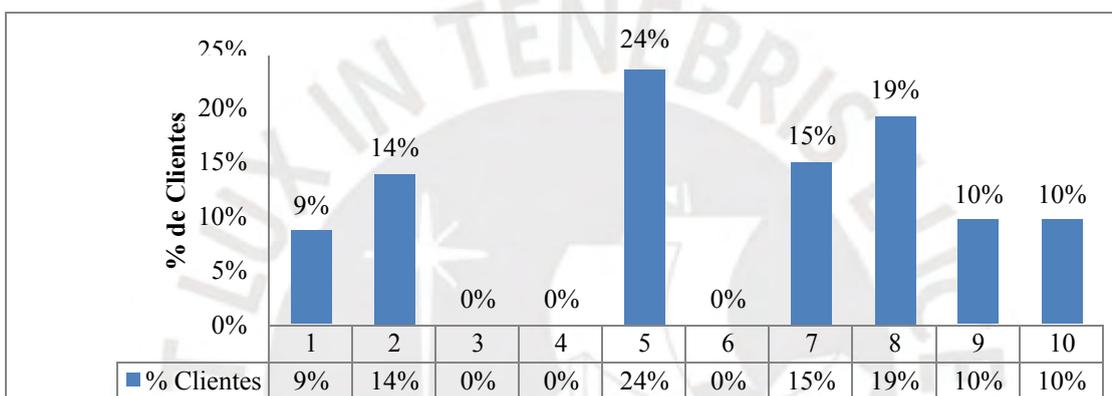


Según la figura, se obtienen los siguientes resultados:

- El 67% de clientes considera el precio como bueno. Precios asequibles al mercado orientado.
- El 58% de clientes considera la calidad superior al estándar.
- Entre el 38% y 43% considera que la rapidez en la entrega de órdenes de compra es regular-buena.

Respecto al nivel de satisfacción de los clientes con la empresa se obtiene esta figura:

Figura 9: Escala de Likert: Satisfacción

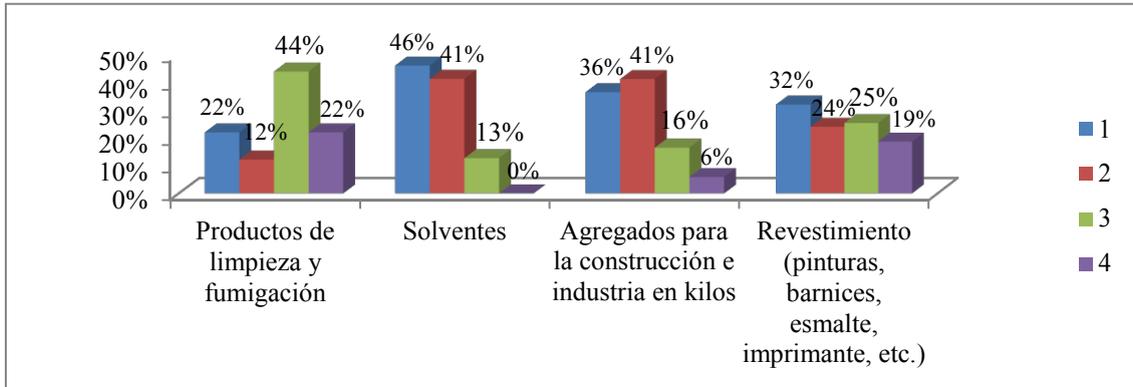


Esta figura está elaborada en base a la escala de *Likert* con puntuaciones del 1 al 10 en donde 10 es Totalmente Satisfecho y 1 es Nada Satisfecho. De acuerdo a la escala:

- Puntuación 10,9,8: Clientes VIP que muestran lealtad a la marca y son quienes la recomendarán. Estos conforman un 39%.
- Puntuación 7: Clientes fidelizados con la marca. Representan un 15% del total.
- Puntuación 5: Promedio. Clientes que consideran que lo ofrecido por la empresa no sobrepasa sus expectativas. Compran a Tecama y necesitan de sus productos, suelen tener quejas no tan frecuentes. Lo conforman el 24% del total.
- Puntuación 3,2,1: Clientes que no están satisfechos con los productos de Tecama.

Por otro lado, respecto a las categorías de productos que ofrece Tecama, éstas se dividen en 4 tipos. En la figura 10 se muestran los productos con el que más se abastecen bajo un orden del 1 al 4. Siendo 1 el producto del que más se abastece y el 4 del que menos.

Figura 10: Grado de abastecimiento de productos

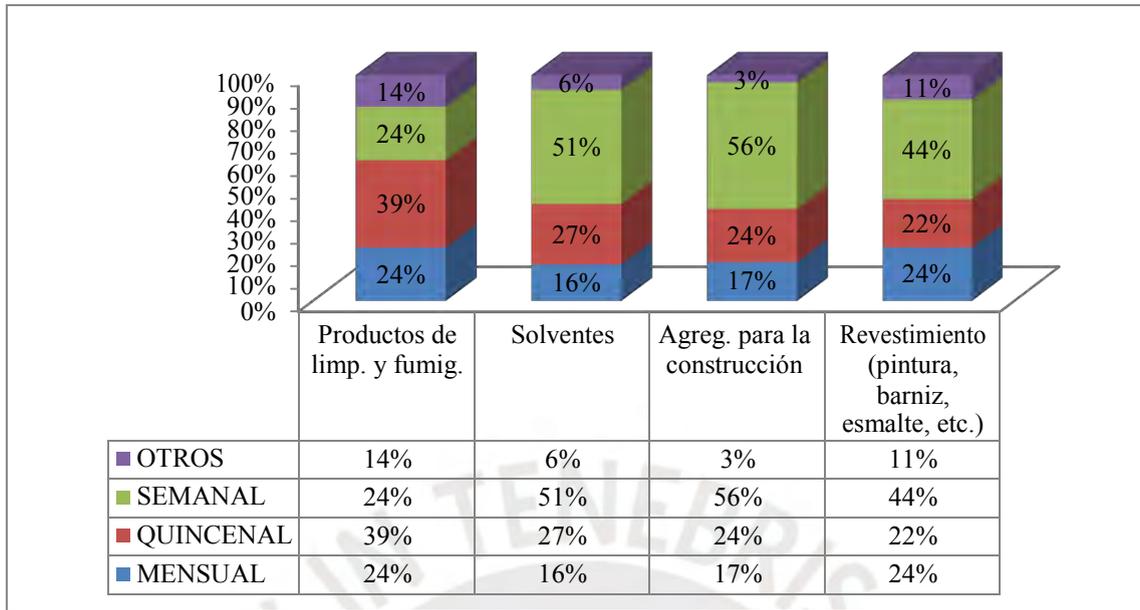


De la figura se observa lo siguiente:

- De los clientes totales, el 68% se abastece de Solventes. El 46% y 41% de estos considera los Solventes como su primera y segunda opción, respectivamente.
- De los clientes totales, el 81% se abastece de Revestimientos. El 32% de estos considera los Revestimientos como su primera opción.
- De los clientes totales, el 91% se abastece de Agregados. El 41% de estos considera los Agregados como su segunda opción.
- De los clientes totales, el 44% se abastece de Productos de Limpieza y Fumigación. El 44% de estos considera los Productos de Limpieza y Fumigación como su tercera opción.

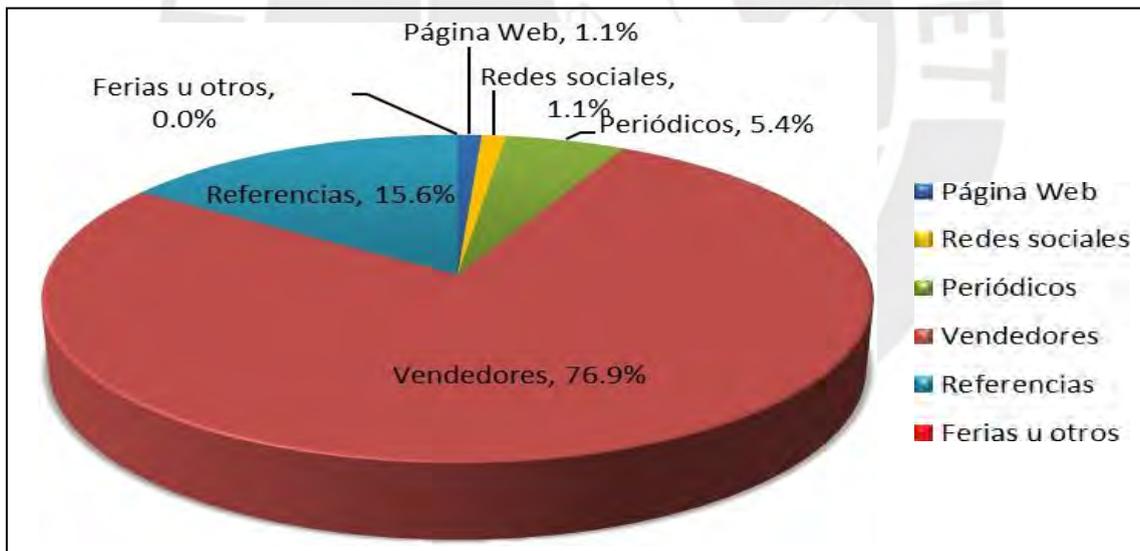
En cuanto a la frecuencia de compra, es notorio que la demanda de productos se da de manera semanal en su mayoría de casos:

Figura 11: Frecuencia de Compra



Por último, respecto a los medios por los cuales Tecama es conocida por sus clientes se tiene los siguientes datos:

Figura 12: Medios de acercamiento a Tecama



- Tecama se promociona mediante la labor de Fuerza de Ventas. 76.9%
- Influyen las referencias al momento de conocer la marca. 15.6%
- Si bien tiene Página Web y Red Social, estas no han venido siendo trabajadas en los últimos años.

En conclusión, de acuerdo a la información mostrada, lo que más valoran los clientes

son el precio, la calidad y la rapidez de entrega. Por el lado de la empresa, es percibida positivamente en cuanto a las variables de precio y calidad; asimismo, la rapidez de entrega es percibida de manera regular-buena. Un 54% de clientes valora positivamente a la marca. Un 24% considera un servicio regular. En cuanto a los productos, los clientes se abastecen más de solventes y pinturas, seguido de agregados y productos de limpieza. Respecto a la frecuencia, esta es semanal en su mayoría para los 4 tipos de productos. Por último, las formas en cómo Tecama ha sido conocida por sus clientes están fuertemente ligadas con la labor de la Fuerza de Ventas 76.9% y las referencias de clientes 15.6%. El potencial de otros medios de difusión no ha sido aprovechado.

2.2.4 Sistemas

El encargado de sistemas tiene como principales funciones mantener operativo el sistema STAR SOFT, administrar el servidor, reparar y dar mantenimiento a las máquinas de la empresa y crear la nueva página web que se encuentra en proceso. Estas afirmaciones son en base a la entrevista que se le realizó donde también mencionó que las fortalezas de esta área recaen en la rápida respuesta de los contactos internos y externos que brindan información útil para el área de sistemas. Por otro lado, las principales deficiencias son la falta de equipos modernos y la escasez de herramientas como el *multitester*²⁵.

2.3 Diagnóstico Operativo

El diagnóstico operativo abarca el análisis de los productos que ofrece la empresa así como el de su capacidad operativa.

2.3.1 Distribución física de la empresa y ubicación del personal:

La fábrica de la Corporación Tecama SAC cuenta con un área de 15000 m², pero solo 9000 m² están construidos y se dividen de la siguiente manera.

Zona administrativa: Cuenta con tres plantas distribuidas de la siguiente manera (Ver Anexo X).

- Primera planta: Conformada por la oficina de subgerencia que está a cargo de la subgerente y es el lugar donde trabaja su hija, hay una sala de vendedores lugar donde también se hacen las reuniones con el personal administrativo y hay una pequeña oficina a cargo del Ingeniero de sistemas. Además se tienen las áreas destinadas al personal de facturación, cobranzas y recepción. En facturación trabajan tres personas, en cobranzas cinco y en recepción solamente una. A parte- de manera independiente- se tiene un espacio destinado a la cocina-comedor a cargo de dos personas que brindan un

²⁵ Un multitester es un instrumento eléctrico portátil para medir directamente magnitudes eléctricas activas, como corrientes y potenciales (tensiones), o pasivas, como resistencias, capacidades y otras.

servicio tercerizado a la empresa.

- Segunda planta: Conformada por la oficina de gerencia a cargo del dueño de la empresa. Así mismo, hay áreas destinadas para contabilidad y logística, en la primera trabajan tres personas y en la segunda dos respectivamente. Además hay un escritorio destinado para el encargado de gestionar y controlar los productos fiscalizados quien es un tercero. Por último, se tiene un espacio destinado para archivar documentos propios de la empresa.
- Tercera planta: Este piso aún no se utiliza para fines administrativos ni para operaciones propias de la empresa.

Patio central: En este espacio se estacionan los camiones y se carga la mercadería que está alistada para la distribución. Además se cuenta con una caseta para el portero y una torre de vigilancia para el personal de seguridad.

Pasadizo: Este pasadizo conecta el patio con el almacén y la planta. Por tanto, la primera parte del pasadizo que está ubicada al frente del almacén es un espacio donde los almacenistas van ubicando las órdenes de despacho que se distribuirán el día siguiente. La parte restante del pasadizo se usa para almacenar algunos insumos y productos, pero dejando un espacio suficiente para el recorrido de los montacargas y camiones.

A parte es importante mencionar que en la intersección del patio y el pasadizo la empresa cuenta con un ambiente de dos pisos, en el primer piso se encuentra el vestuario y los servicios higiénicos del personal de planta y reparto y; en el segundo, se encuentra ubicado el laboratorio, lugar donde se preparan las fórmulas de los productos. Este laboratorio es un espacio de trabajo destinado a los ingenieros químicos que se contratan cada vez que se requieren y por un tiempo de servicio corto (Ver Anexo Y).

Almacén: Es el lugar donde se almacenan la gran mayoría de productos terminados, ya que el espacio no es suficiente para guardar todos los productos que se venden. Estos productos que no se almacenan en este almacén son productos que se venden en sacos que pesan entre 17 y 40 kilos. En total hay cuatro personas que trabajan dentro del almacén y una persona externa a este que se encarga de los productos que se venden por sacos (Ver Anexo Z).

Planta: La planta de producción está a cargo de uno de los sobrinos del dueño quien es el jefe de producción. Además se cuenta con un asistente de planta. Cabe resaltar que la planta cuenta con tres divisiones que se detallan a continuación (Anexo AA).

1. Primera división: En este espacio se encuentran la zona de temples e imprimantes, la zona de preparado de productos que se venden en paquetes o bolsas de kilo (agregados

para la construcción), la zona de pegamentos para mayólica y la zona de producción de ácido biosanit. La primera zona mencionada está a cargo de cuatro personas, la segunda está conformada por tres personas, la tercera tiene un encargado y la última también.

Por otro lado, hay espacios destinados para almacenamiento de productos terminados en sacos y bolsas como los temples, imprimantes, pegamentos para mayólica. Así mismo, se almacena cierta cantidad de materia prima.

2. Segunda división: Se cuenta con un espacio destinado a los productos de limpieza, otro para los solventes y uno para las pinturas. La primera área cuenta con tres encargados, la segunda con uno y la tercera tiene cuatro personas. Por otro lado, hay espacios destinados para el almacenamiento de todo tipo de envases y una cierta cantidad de materia prima.

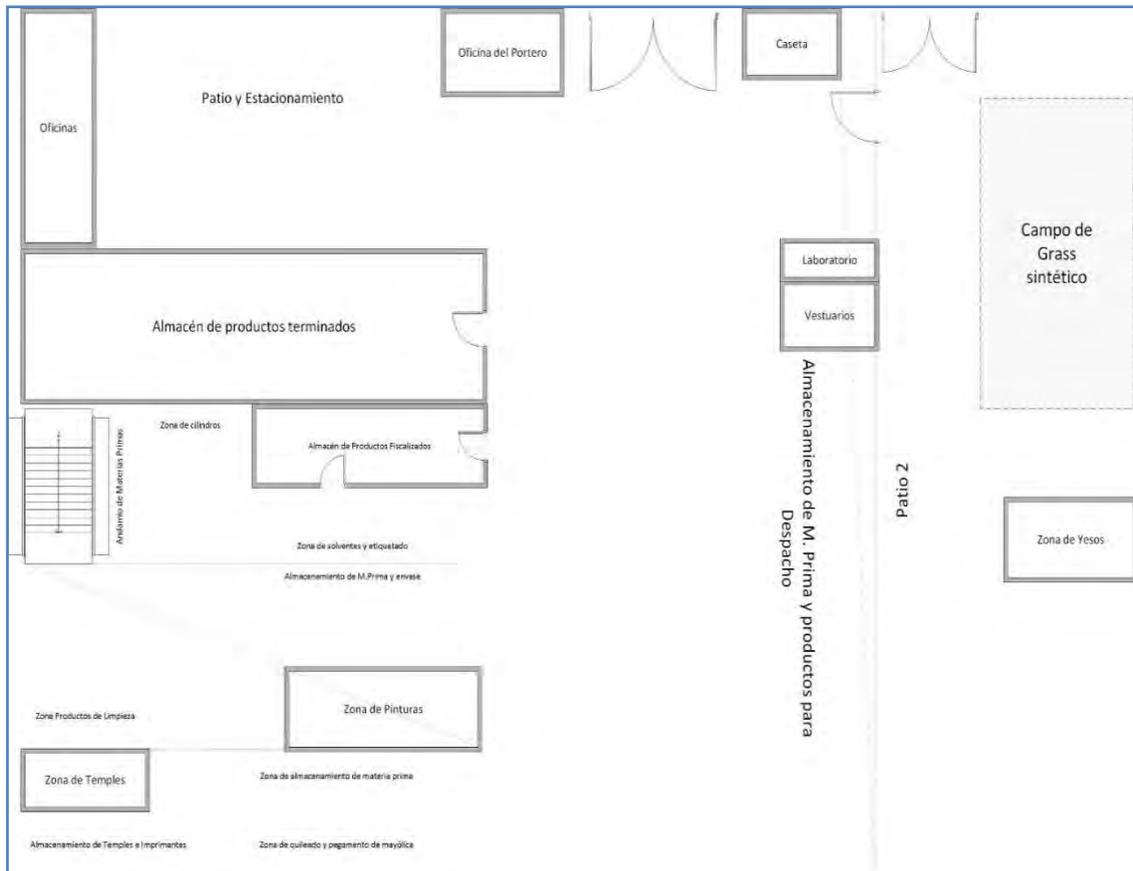
3. Tercera división: Cuenta con dos zonas destinadas a la producción de solventes y una zona de etiquetado. Los encargados de los solventes, en esta división, son dos. La zona de etiquetado tiene un encargado. Así mismo, hay una zona de producción y almacenamiento de productos en cilindros (Materia prima y productos terminados), los encargados de producir estos productos en cilindros son dos de las tres personas que tienen a su cargo los solventes. Por otro lado, se tiene un gran espacio destinado para el almacenamiento de materia prima, insumos, empaques y envases.

En esta división se encuentra un espacio, relativamente, independiente para el almacenamiento de productos fiscalizados y el encargado es uno de los almacenistas que está encargado de los litros.

También es importante mencionar que hay cuatro personas que cumplen la función de apoyo en planta y son un alimento de trabajo en cada zona de todo el espacio de producción. Esto se va gestionando según las necesidades de la empresa y según la carga laboral de los encargados de cada zona en la planta. Por tanto, se deduce que hay 24 operarios o colaboradores en la planta de producción.

Adicionalmente, se observó que dentro de los 6000 m² que falta construir hay un campo de futbolito y una zona donde trabajan de manera independiente tres encargados de producir el yeso cerámico. A continuación, se puede apreciar la distribución física de la empresa.

Figura 13: Distribución de Planta de Tecama.



Por último, cabe mencionar que Tecama cuenta con dos puntos de venta: la presente fábrica y la antigua planta de producción que actualmente solo funciona como punto de venta. En este antiguo local trabajan la sobrina de la subgerenta, un encargado de hacer los picking y un portero. La sobrina es la encargada de vender y gestionar este último punto de venta y el portero es el papá de esta quien a la vez es hermano de la esposa del gerente.

2.3.2 Productos elaborados

Tecama es una empresa que se dedica a la producción y preparación de artículos para el sector industrial y el hogar. Además comercializa algunos productos con la finalidad de complementar sus ventas y ofrecer mayor variedad de artículos a sus clientes. Sin embargo, representan un margen insignificante, el cual se detalla más adelante, y no pertenecen al giro de negocio de la empresa. Por ello, estos últimos no se consideran en el análisis del presente proyecto, pero sí se muestran algunos datos que corroboren lo mencionado.

A pesar de esto, los productos que la empresa ofrece son diversos; sin embargo, para fines del diagnóstico se clasifican de manera resumida y se pueden visualizar en el Anexo AB.

a. Rentabilidad por producto

En base a la información proporcionada sobre los datos de precios y costos de una lista amplia de productos, se optó por mostrar un margen promedio por cada familia de productos que ofrece Tecama, es así como tenemos los siguientes datos:

Tabla L: Precios, costos y márgenes por familia de productos

Familias de Productos	P/u Prom	C/u Prom	Margen
Productos de limpieza y fumigación	47.24	26.84	43.2%
Solventes	104.57	85.98	17.8%
Agregados para la construcción e industria en kilos	33.74	20.04	40.6%
Agregados para la construcción e industria en sacos	109.74	42.05	61.7%
Pinturas y revestimientos	10.76	8.76	18.6%
Compra y venta	27.44	19.72	28.1%

Adaptado de: Tecama SAC (2015).

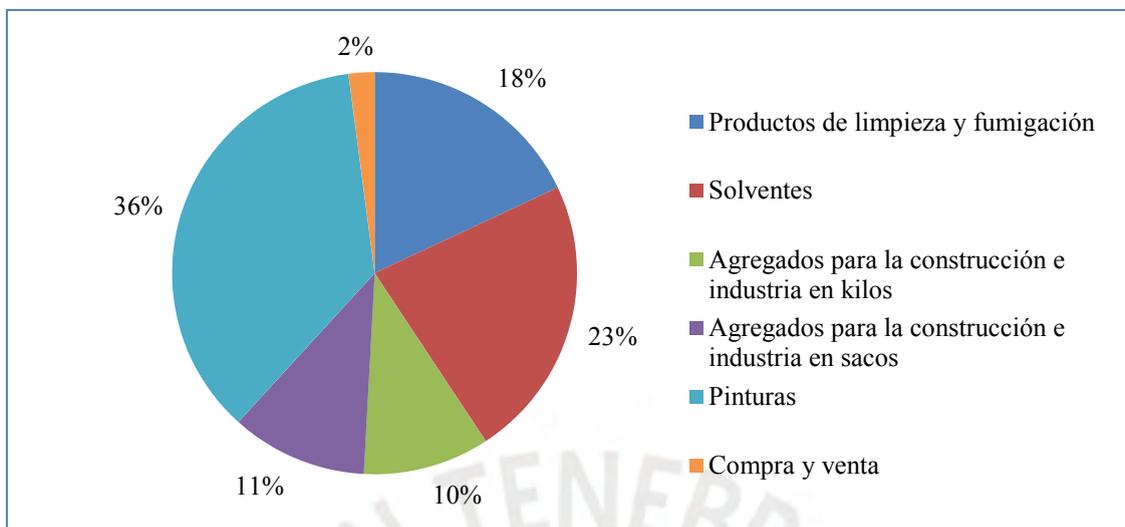
Se puede observar que la familia de productos que genera un mayor margen unitario promedio son los Agregados para la construcción e industria en sacos. Si bien pinturas es el que se vende más, como se verá en párrafos posteriores, su margen es menor. No obstante, pinturas genera un mayor margen cuando el análisis se realiza solo a los productos más vendidos de esta familia, su margen promedio sube a un 24.9%.

b. Productos y participación en las ventas:

En el 2015, las ventas de la Corporación Tecama ascendieron a un total de S/. 18,158,674.71 nuevos soles sin incluir IGV. Como se puede observar en la figura 14 las pinturas representan un 36% del total de ventas del año en mención. Además se tiene que los solventes y agregados para la construcción e industria representan porcentajes considerables del total de las ventas con el 23% y 21% (suma de productos que se venden en sacos y kilos)²⁶ respectivamente. En similar manera, los productos de limpieza no se quedan atrás y representan un 18% del total de ventas generadas. Por último y como se mencionó, el porcentaje de participación de los productos de compra y venta es un insignificante 2%, por esto, no se ve necesario incluirlo para los análisis posteriores.

²⁶ Los agregados para la construcción e industria vienen en dos presentaciones: Paquetes de kilo y sacos que oscilan entre 17 y 40 kilos.

Figura 14: Distribución porcentual por familias respecto al total de facturación del 2015



Adaptado de: Tecama SAC. Elaboración propia

Así mismo, en la figura 14 se puede verificar el total de ventas y las cantidades en unidades. Además se observa a detalle el total de facturación y unidades vendidas por familia. Por tanto, se tiene un total de 3 782 304 unidades²⁷ (suma entre las diferentes medidas) vendidas en el año 2015. Así mismo, se puede ver que en promedio las pinturas, solventes y agregados para la construcción e industria en sacos representan mayores niveles de ingresos pese a que las cantidades vendidas en unidades son mucho menores que los productos de limpieza y fumigación y agregados para la construcción e industria en kilos. Entonces de esto se puede afirmar que la rentabilidad de las pinturas, solventes y productos en sacos es mucho mayor que la de los productos de limpieza y productos en kilos.

Tabla M: Resumen de unidades vendidas y nivel de facturación en el 2015

Productos (Familias)	Unidades SKU	Nuevos Soles (S/)
Productos de limpieza y fumigación	1,097,908.00	3,267,102.54
Solventes	725,273.00	4,130,927.72
Agregados para la construcción e industria en kilos	989,880.00	1,838,052.85
Agregados para la construcción e industria en sacos	298,306.00	1,975,346.53
Pinturas	647,385.00	6,572,184.28
Compra y venta	23,552.00	375,060.79
Totales	3,782,304.00	18,158,674.71

Adaptado de: Tecama SAC (2015).

b.1 Productos de limpieza y fumigación

Los productos de limpieza representan el 81% del total de productos de esta familia en

²⁷ Si bien hay productos que mantienen otra unidad de medida, como agregados en kilos y en sacos, se hace una sumatoria de las cantidades en base a unidades vendidas para determinar las totalidades de cada producto y su relación con los márgenes.

el año 2015, esto se debe a que la mayoría de productos son de limpieza. Los productos para fumigación son el gamezan, formol líquido, insecticida líquida y el preservante para madera.

Así mismo, se observa que en setiembre las ventas son menores en comparación a la mayoría de meses donde las ventas son algo similares pese a algunos altibajos. Sin embargo, en los meses de enero y diciembre la facturación es mucho mayor, porque en verano se utilizan productos como el cloro y quitasarro con más intensidad dentro de los establecimientos con piscinas. Todo esto se observa en la tabla 13 y en el Anexo AC se podrá visualizar un mayor detalle de estos productos. Además según lo analizado se puede afirmar que algunos de los productos de limpieza ayudan a enmarcar una estacionalidad similar a los negocios que tienen estacionalidad alta en verano.

Por otro lado, todos los productos de esta familia, con excepción del gamezan y el insecticida líquido, son fabricados por el encargado de producir productos de limpieza. Estos productos se preparan en tótems de 250 galones²⁸. El proceso de producción es un poco largo, ya que son productos espumosos que se tienen que ir mezclando con varias pausas de tiempos establecidos para que los insumos se compenetren de manera efectiva. Luego de haber finalizado con la producción se inicia con el proceso de envasado²⁹. Finalmente, los productos envasados se colocan en cajas y se trasladan al almacén.

Tabla N: Venta de Productos de Limpieza y Fumigación en S/. (2015)

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total (S /.)	%
Desatoradores	96740	80168	78701	69222	73629	70052	73012	77275	61893	69790	84502	94358	929341	27%
Cloros	27214	9284	10147	11170	9778	7772	7576	8099	8057	8019	7288	9706	110470	3%
Quitasarros	67811	63372	70780	61704	69137	54062	65374	67968	63064	79282	67291	65107	794954	23%
Limpiadores	20661	16379	15274	16139	20553	18804	16434	19314	17003	19635	16956	19757	216908	6%
Exterminadores	13025	25880	18148	23448	24721	23690	21885	21658	22183	23484	22241	24952	279877	8%
Ceras	19359	21500	13366	18896	18907	20778	18232	17495	18201	20212	18651	19763	227580	7%
Desinfectantes	43275	32246	35588	33274	45668	35952	39134	39079	35730	37665	37198	37561	452371	13%
Preservante	44470	33565	33193	30273	31188	30103	27792	36666	24391	29007	30763	34103	385516	11%
Totales	332555	282394	275196	264126	293581	261213	269439	287554	250523	287094	284891	305308	3397017	100%

Adaptado de: Tecama SAC (2015).

b.2 Solventes:

Los solventes representan un gran porcentaje de las ventas totales como se mencionó, ya que es un artículo indispensable que toda ferretería debe tener, sobre todo, el thinner que es un producto de vital importancia en toda la industria debido a su multiplicidad de usos. Prueba de esto es que el thinner es uno de los productos con mayor facturación en la empresa.

²⁸ Son similares a un tanque transportable que equivalen a 1000 litros aproximadamente.

²⁹ El proceso de envasado posee varias mediadas: litros, galones y bidones. Además se debe resaltar que solo van en cajas mediadas menores o iguales a un galón, esto funciona para todos los productos líquidos que vende Tecama.

Este producto, según los datos que se detallan y haciendo los cálculos correspondientes, representa el 85% del total ventas de la familia en desarrollo, es decir, que los S/. 3, 506, 551.86 representan el 85% de las ventas de los solventes en el año 2015 que ascendieron a S/. 4,130,927.72. Es así que el thinner también representa el 19% de las ventas totales del 2015 cuya cantidad se detalló párrafos atrás. Esto permite afirmar que es uno de los productos más importantes y rentables de la empresa, los detalles se pueden observar y deducir de acuerdo a las ventas totales (ver tabla 12) y lo que representa las ventas de thinner (ver tabla 14).

Así mismo, en la tabla 13 se observa que las mayores ventas son en diciembre y enero, las menores son en setiembre y los demás meses presentan una tendencia similar con pequeños altibajos. Por otro lado, la fabricación de los solventes se realizan en cilindros y los encargados son dos personas que se distribuyen el trabajo. Para desarrollar el proceso de fabricación usan la formulación que se ha establecido en la empresa y van mezclando los insumos con mangueras y galones apoyándose con coladoras especiales, este proceso se realiza dentro de cilindros de 56 galones de contenido. Luego de finalizar este proceso de producción se comienza con el proceso de envasado, para esto se cuenta con el apoyo de dos personas más. Finalmente, los productos envasados³⁰ se ponen en cajas y se trasladan a almacén.

Tabla O: Ingresos mensuales de los solventes en nuevos soles del año 2015

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total (S /.)	%
Thinner	339,434	305,821	266,230	347,861	233,387	257,795	302,861	312,973	257,006	282,220	309,231	291,734	3,506,552	85%
Aguarras	24,148	18,498	17,082	18,692	16,566	13,717	17,988	16,760	14,418	16,145	19,445	23,658	217,117	5%
Alcohol industrial	5,287	3,640	4,588	4,134	6,052	6,075	3,528	4,586	3,580	4,364	4,233	2,251	52,317	1%
Alcohol isopropílico	2,914	3,923	3,393	2,102	3,860	4,135	4,582	4,287	5,574	5,476	5,537	3,791	49,573	1%
Bencina	25,771	20,482	22,223	22,060	23,896	20,765	22,122	27,542	18,267	23,249	22,162	17,704	266,242	6%
Disolvente para pintura	18	0	0	35	0	0	381	503	0	4,733	0	0	5,670	0%
Retardador	402	170	678	438	99	739	1,419	1,728	738	664	249	498	7,822	0%
Solventes (materia prima)	3,426	979	4,544	5,006	1,468	74	821	979	489	3,869	1,547	2,431	25,634	1%
Totales	401,399	353,512	318,738	400,328	285,328	303,299	353,701	369,358	300,073	340,720	362,404	342,066	4,130,928	100%

Adaptado de: Tecama SAC (2015).

b.3 Agregados para la construcción e industria

Los productos pertenecientes a esta familia se separaron en dos grupos ya que hay un grupo de productos que se venden en empaques de un kilo y el otro grupo se vende en sacos que oscilan entre 17 y 40 kilos. Dentro de los aditivos para la construcción e industria la empresa cuenta con productos para agricultura, educación, mecánica, sector textil y entre otros; por ello, son artículos para la industria en general, ya que muchos de los productos como la nogalina y el

³⁰ Hay solventes que poseen todas las medidas, es decir, desde los ¼ de litro hasta los cilindros.

sulfato se utilizan para infinidad de procesos industriales.

En primer lugar se tienen los agregados para la construcción e industria con presentación en bolsas o empaques de un kilo. En este grupo, los productos más importantes y de mayor rentabilidad son la fragua, los impermeabilizantes, el cemento y la masilla. Dentro de las variedades de la fragua, la blanca tiene una facturación anual de S/. 81665 representando el 50% del total de ventas de fraguas donde estas últimas, es decir, el total de fraguas representan un 8% del total de productos que se venden en bolsas de kilo. Así mismo, el cemento blanco representa un 91% de las ventas de cemento en bolsas de kilo. Por tanto, se puede afirmar que los productos más utilizados para hacer pequeños arreglos en el hogar e industria son la fragua blanca y el cemento blanco.

Por último, se observa que en términos totales los productos de esta familia presentan una mayor facturación en los meses de enero, noviembre y diciembre, porque normalmente en estas épocas las personas realizan pequeños arreglos y mejoras para el hogar. Sin embargo, en el mes de febrero se observa una disminución de 14.75% en las ventas a causa de que en esta época los gastos en útiles escolares son la principal preocupación. A pesar de esto, las ventas se mantienen constantes durante los demás meses con pequeños altibajos, pero con excepción de junio donde la facturación cae en un 13.40%. Toda esta información se puede ver en el Anexo AD.

Por otro lado, se tienen los agregados para la construcción e industria con presentación en sacos. El 30% de estos productos son insumos primos que la empresa también vende. Por otro lado, el pegamento para mayólica y el yeso representan el 46% y 25% respectivamente. Los pegamentos para mayólica, mayormente, son vendidos a las constructoras desde el 2013 según fuentes internas. La facturación de este producto ha venido creciendo año tras año, ya que los precios son accesibles y la calidad es similar al de las marcas más reconocidas a nivel nacional como Celima, Chemayolic y Topex.

Así mismo, se observa que las menores ventas son en febrero, marzo y abril debido a que en esta época la inversión se centra en artículos escolares. En los siguientes meses la venta empieza a crecer con una pequeña tendencia de crecimiento, pero con algunos altibajos como en julio y setiembre. Toda esta información se puede visualizar en la tabla 15.

Por último, es importante mencionar que los insumos primos que también se venden no pasan por ningún proceso de producción, ya que normalmente son utilizados para elaborar los diferentes productos que Tecama fabrica, pero por no perder ventas ni clientes la empresa opta por venderlos cuando los clientes los solicitan. En el caso del yeso cerámico se tienen dos procesos claves según la información recolectada: primero se hornean los insumos utilizados,

luego se mezclan en la mezcladora y finalmente se embolsan en bolsas de 19, 20 y 40 kilos aproximadamente. El pegamento para mayólica solo pasa por el proceso de mezclado y luego se embolsa en paquetes de 25 kilos.

Cabe acotar que los productos que se venden en empaques de un kilo presentan dos modalidades: la primera es que la empresa compra los insumos en sacos y luego se manda empaquetar en bolsas de un kilo. La otra modalidad tiene un proceso similar al de los pegamentos para mayólica, pero el embolsado es en bolsas de un kilo.

Tabla P: Facturación mensual productos para la industria y construcción en sacos del 2015.

Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	O ctubre	Noviembre	Diciembre	Total (S/.)	%
Pegamento para mayólica	69,476	54,697	60,499	67,212	66,008	80,209	78,422	84,667	71,212	76,671	88,556	102,116	899,743	46%
Yeso	38,859	42,256	42,324	39,125	39,915	40,914	37,829	40,973	42,409	44,412	42,602	37,888	489,505	25%
Productos varios para la industria y construcción	52,989	37,365	46,913	42,594	48,621	45,638	44,526	62,494	47,269	56,987	50,844	49,857	586,098	30%
Totales	161,324	134,318	149,735	148,931	154,544	166,761	160,777	188,134	160,890	178,070	182,002	189,861	1,975,347	100%
Variación		-20%	10%	-1%	4%	7%	-4%	15%	-17%	10%	2%	4%		

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

b.4 Pinturas

La marca Tecama es reconocida por las pinturas de calidad que produce; por ello, no es una sorpresa que esta familia perciba mayores ingresos anuales en comparación a los demás. En base a la tabla 16 y el Anexo AE se tiene que; en primer lugar, los temples representan el 40% del total de ventas respecto a la familia en desarrollo. En segundo lugar, se tiene el latex con un 26% y; por último, el esmalte representa el 15% de la familia pinturas. Además realizando un análisis más profundo y en base a información interna se sabe que el latex blanco presenta la mayor facturación a nivel del total de pinturas latex con S/. 536 472 que en términos porcentuales es un 32%.

Los esmaltes negro y blanco son las que representan mayor rentabilidad y facturación en relación a la línea de esmaltes. Según la información interna se sabe que sumando ambos colores la empresa vendió por S/. 423740. Es así que el esmalte negro representa un 23% y el blanco un 21% del total de esmaltes. De similar manera, el temple blanco representa un 84% del total de temples. Cabe señalar que los temples, sobre todo el blanco, son artículos cuyas ventas han ido aumentando año tras años, desde el 2013 según fuentes internas debido a que las constructoras empezaron a ser clientes ocasionales de la empresa como se mencionó en el análisis de los pegamentos.

La estacionalidad de la familia de pinturas está presente en los dos últimos meses del

año como se aprecia en la tabla 16. Esto se debe principalmente a que las personas remodelan sus hogares por la venida del año nuevo. Por otro lado, el mes donde se vende menos es en abril debido a que las personas centran sus gastos en las campañas escolares.

Tabla Q: Facturación mensual de pinturas del año 2015.

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total (S/.)	%
Pintura latex	145,742	125,802	133,740	120,017	135,004	109,684	134,868	146,786	118,271	131,309	157,512	233,382	1,692,116	26%
Esmalte	88,085	78,595	69,639	80,830	79,721	69,074	75,966	99,048	62,144	73,572	88,953	91,520	957,149	15%
Base zincromato	7,492	6,572	5,420	6,558	5,011	5,597	6,273	8,601	5,525	7,088	8,433	5,480	78,049	1%
Barniz	20,774	17,674	16,992	22,641	19,201	14,130	19,467	22,354	14,736	19,120	14,923	28,825	230,838	4%
Anticorrosivo	3,324	5,003	3,438	4,312	3,926	3,709	3,391	6,096	4,150	2,675	5,269	3,649	48,941	1%
Oleo mate	634	555	397	617	810	88	88	622	627	778	308	84	5,608	0%
Imprimante	52,828	57,424	52,887	47,137	46,775	49,124	43,350	54,154	42,051	49,342	42,800	60,845	598,715	9%
Pasta M ural	5,016	12,997	9,394	5,231	9,610	7,000	12,715	10,544	8,903	6,910	7,021	5,646	100,987	2%
Pintura para tráfico	124	0	567	2,675	5,280	3,306	13,205	1,924	2,405	22,186	1,202	1,671	54,545	1%
Sellador	18,690	16,389	20,992	13,915	15,664	18,587	17,405	15,384	16,749	13,591	17,489	19,469	204,325	3%
Temple	225,688	201,780	190,848	180,597	163,106	171,184	180,392	191,712	376,150	193,316	248,738	277,402	2,600,912	40%
Totales	568,396	522,791	504,313	484,530	484,108	451,483	507,119	557,225	651,710	519,889	592,648	727,973	6,572,184	100%

Adaptado de: Tecama SAC (2015).

2.3.3 Capacidad Instalada

La capacidad instalada es un término muy común en la industria manufacturera que se utiliza para la medición del volumen de producción de una empresa en un periodo de tiempo determinado. Esta medición se realiza en base a los recursos disponibles que hay en la organización. Los recursos pueden ser la capacidad de producción de la maquinaria, la utilización de las instalaciones o metros cuadrados del local, el número de personal, entre otras.

En tal contexto, se hará un análisis genérico en términos de capacidad instalada de Tecama, es decir, tomando en cuenta el número de personas y maquinaria disponible. Bajo esta perspectiva se presenta la siguiente tabla.

Tabla R: Recursos para la medición de la capacidad instalada de Tecama

Recursos	Temples	Kilos	Pegamentos	Limpieza	Solventes	Pinturas	TOTAL
Calderos	2						2
Tinas de desemboque	4						4
Mezcladoras	3	2	1				6
Agitadoras		1					1
Selladoras		3					4
Envasadoras				4	3		7
Molino				1		2	3
Conos						7	7
Empacadora						1	1
Tapadora						1	1
Personal	4	3	1	4	3	5	20

De acuerdo a esto y a la información recolectada de fuentes internas, se hará un análisis de capacidad instalada en base a una jornada laboral.

Para la producción de temples e imprimantes trabajan cuatro personas donde dos de estas se encargan de usar en total dos tinas de desemboque, mientras que los otros dos usan dos mezcladoras y dos calderos. Se observa que el personal trabaja a un 100% al igual que los calderos; por otro lado, las mezcladoras trabajan solamente a un 66.6% y las tinas de desemboque a un 50%.

En la producción de kilos se cuentan con tres personas donde dos de estas utilizan, normalmente, una de las mezcladoras pero por periodos de dos horas aproximadamente. Las tres personas utilizan las tres selladoras y la agitadora es usada raras veces. Por tanto se puede afirmar que el personal y las selladoras producen a un 100%. Sin embargo, las mezcladoras trabajan a un 12.5% tomando en cuenta que el jornal dura ocho horas y ambas mezcladores hacen un total de 16 horas por día, pero solo se usan dos horas. La agitadora prácticamente está en desuso y esto representa una operatividad casi nula.

En relación a los productos de limpieza se cuenta con cuatro personas que se dedican al envasado de estas y para esto utilizan las cuatro envasadoras. Por tanto, se afirma que estas envasadoras y el personal tienen una operatividad del 100%. Sin embargo, el molino tiene una operatividad prácticamente nula, ya que está en desuso. Cabe resaltar que una de estas personas planifica días específicos para producir los productos de limpieza, estos productos se fabrican dentro de los totems.

Así mismo, para el envasado de los solventes se utilizan tres máquinas envasadoras de

manera diaria que son utilizadas por tres encargados; es así que se deduce que la operatividad tanto de las envasadoras como del personal encargado para realizar esta actividad es de 100%. Cabe mencionar que dos de estas personas programan días específicos a la semana para producir los diferentes solventes, estos productos se procesan dentro de cilindros.

En la producción de pinturas se debe precisar que diariamente se producen latex y esmaltes (barniz, base zincromato y similares). Además de estos productos casi todo los días se fabrica cola sintética. Para la producción de las pinturas de agua y revestimientos se cuentan con dos encargados donde uno de estos trabaja como tercero (Asesor técnico) y el otro sí es trabajador de la empresa. El tercero acude a trabajar de tres a cuatro veces por semana y para el análisis de la producción de esta familia de productos se tomará en cuenta un día donde trabajen tanto el tercero como el trabajador de la empresa.

Por tanto, se sabe que en este caso el encargo de fabricar los revestimientos es el asesor técnico que trabajando al 100% puede fabricar tres colores de pintura de agua y dos colores de los demás revestimientos (Esmalte, barniz, base zincromato). Sin embargo, como solo se cuenta con un envasador que trabaja al 100% no se termina de envasar todo lo producido, ya que con su máximo esfuerzo puede envasar hasta cuatro conos³¹.

Por ello, se puede concluir que cinco de los siete conos trabajan a un 100% y dos tienen operatividad nula. No obstante, se debe dejar en claro que esto es en base al número de personas que producen las pinturas, es decir, en base a una. Cabe destacar que los molinos son las batidoras que se utilizan para ir mezclando los insumos dentro de los conos, uno de estos gira en torno a tres conos y el otro entorno a cuatro. La operatividad de estos terminan cuando se finaliza la fabricación de los cinco conos, es decir, se puede aceverar que tienen una operatividad de 100%.

Así mismo, el otro encargado de las pinturas haría algo similar, pero en días como este el 100% de su trabajo se centra en envasar y/o empaquetar cola sintética de diferentes medidas. Para realizar esto utiliza uno de los conos y un totem, luego de preparar esto se dedica a envasarlo (galones que se envasan del cono) y la otra mitad del tiempo empaqueta medidas pequeñas que se venden en empaques de medidas pequeñas como de uno o medio kilo (productos que se rellenan del totem). En el primer caso esta persona hace un similar trabajo al envasador y en el segundo utiliza la selladora. Por tanto y todo lo descrito se puede afirmar que la selladora trabaja a un 50% porque solo se utiliza la mitad del día y se tendría que uno de los tres conos que estaban inoperativos trabaja a un 50%, ya que luego de que se termina de envasar los galones queda inoperativo.

³¹ Los conos o bachs son similares a una tina grande donde se preparan las pinturas.

Además se sabe que la empacadora se utiliza siempre, porque son para empacar cualquiera de las pinturas en mención y hay dos encargados que necesariamente deben utilizarla. Por ello, se puede afirmar que la empacadora trabaja a un 100% y los encargados de relajar esta labor también. Cabe resaltar que la tapadora solo trabaja cuando se hacen medidas pequeñas de esmaltes o sus similares como el barniz, pero en el análisis no se está considerando esto, ya que el objetivo es aproximar la operatividad de trabajo de un solo día.

Así mismo, se debe mencionar que una persona dedica el 100% de sus funciones a etiquetar envases. Por otro lado, se cuenta con cuatro personas que dedican el 100% de sus actividades a realizar diversas funciones que se necesita realizar en la empresa como etiquetar, cargar y descargar mercadería y apoyar a las diferentes sub áreas de la planta con la finalidad de acelerar los procesos. Sin embargo, en base a las observaciones que se realizó y a algunas afirmaciones del gerente se sabe que muchos de los trabajadores podrían tener mayor operatividad y es por eso que a veces se ve personal ocioso que trabaja a ritmos menores de los que podrían trabajar.

Por último, es importante mencionar que del total de la fábrica solo el 60% está construido y que de este el 40% le pertenece a planta o producción y que la mitad del espacio no construido tiene un 20% destinado a un espacio pequeño para la fabricación de yeso y otro espacio lo ocupa el campo de futbol. Por tanto, se puede afirmar que a nivel de espacio solo se está aprovechando aproximadamente un 67% de la operatividad de una planta que podría tener un espacio total de un 60% de toda la empresa si es que se aprovecha y se construye el 20% de espacio restante³².

a. Materia Prima

La materia prima que la empresa utiliza es variada; sin embargo, para fines del diagnóstico se irán mencionando y describiendo algunas de sus propiedades referenciando a los productos terminados que surgen de estos. En primer lugar, Tecama trabaja con productos fiscalizados como el tolueno, el xilol, los acetatos, la acetona y el metanol. Estos insumos son utilizados para la elaboración del thinner. Así mismo, para la elaboración de la mayoría de los demás solventes se utilizan el diluyente industrial has y el solvente maple, los cuales son conocidos como base industrial.

Estos productos fiscalizados que pertenecen a la familia de los solventes se clasifican en dos categorías: Alifáticos y aromáticos, los primeros son los que generan disolución y los otros

³² El 20% de espacio por construir más el 40% de espacio destinado a la planta hacen un total de 60% de espacio de toda la empresa. Entonces, el 40% del 60% es aproximadamente 67% del total de espacio que se podría destinar a planta si se construye el 20% de espacio sin construir.

son productos con mayor margen de volatilidad y son los que poseen los olores potentes y penetrantes propios de los solventes como el thinner y la bencina.

En segundo lugar, para la realización de productos de limpieza como los desinfectantes y perfumadores los insumos más utilizados son las fragancias, los conservantes como el formol, los antiespumantes y los pigmentos o colorantes. Además se sabe que para la elaboración de las ceras (En pasta y líquida) se utilizan algunos insumos más como la cera carnauba (en trozos y escamas) que tiene la propiedad de darle mayor consistencia al producto final y así la cera pueda anclarse mejor en los pisos de los hogares y negocios.

Por otro lado, el ácido biosanit y el quitasarro contienen, principalmente, ácido clorhídrico y fosfórico. Así mismo, el hipoclorito de sodio es el principal compuesto para la elaboración de la lejía y el cloro. Estos compuestos son, en general, ácidos con funciones de limpieza que se mezclan con agua para rebajar el grado de sus componentes de acuerdo a los parámetros que el estado dispone y según la tabla periódica.

En tercer lugar, se tienen los insumos para la elaboración de agregados para la construcción e industria que en muchos casos son productos que se compran a granel (como la soda cáustica), es decir, son productos que se deben moler o triturar para luego empacarlos en bolsas de un kilo. Así mismo, hay productos que solo se compran en sacos, especialmente, para embolsarlos en paquetes de kilo, es decir, no pasan por ningún proceso previo. Además se tienen otro grupo de productos como el cemento blanco que para obtenerlos se deben mezclar dos o tres insumos para luego empacarlos en bolsas de un kilo.

Además se tiene otro grupo de agregados como los pegamentos para mayólica que son producto de mezclar ciertos insumos como el cemento blanco huascarán, cemento quisqueya para uso estructural, la arena y mecellose. Por el lado de los cementos se sabe que son insumos que le dan un nivel de dureza al producto final y la mecellose es un retardante para que el tiempo de secado sea el prudente y así no perjudique el trabajo de los maestros de obra.

Adicionalmente se conoce que para la elaboración de fraguas se utilizan el carbonato, el cemento blanco y los colorantes (ocres) y para procesar las masillas se utilizan la tiza y el aceite para masilla. Así mismo, en la fabricación de los temples e imprimantes se utilizan gran cantidad de tizas, la harina especial, la bentonita que es una especie de decolorante o aclarador y el paraformaldehído que es un tipo de resina que tiene la función de espesar el producto. Las tizas son un tipo de relleno y la harina es el pegamento.

En cuarto lugar y como último grupo de materias primas se tienen los insumos que se utilizan para procesar los revestimientos y pinturas. Por tanto, dentro de este se grupo se tienen,

principalmente, a las resinas, los dispersantes, los dispersos, las tizas, el ocre, el óxido y los octoatos (Calcio, cobalto y zirconio). Por el lado de las resinas se tiene que se clasifican en vinil acrílico y vinil arquídica. La primera es el pegante o la cola que ayuda a que las pinturas de agua peguen y la segunda se utiliza para la elaboración de esmaltes, barnices y similares, la cual tiene la función de ser el pegante y brillante.

Los dispersantes tienen la función de deshacer los grumos que los otros insumos generan en los revestimientos y/o pinturas. Los dispersos o dispersos en pasta, el ocre y el óxido o óxido chino son los colorantes. Las tizas son carbonatos de calcio que se utilizan de relleno para así obtener mayor cantidad del producto que se está preparando, el nivel de relleno que se obtiene con estas tizas es inversamente proporcional a la calidad de producto. Por último, se tienen los octoatos que tienen la propiedad de hacer que la pintura seque en un determinado tiempo. Cabe mencionar que los solventes maple y petro son insumos o diluyentes de vital importancia para la elaboración de esmaltes, barnices y similares.

Así mismo, es importante dejar en claro que muchos de los productos que Tecama compra son gestionados tanto en dólares como en soles, esto dependerá de las políticas de los proveedores o de la procedencia de los insumos. Finalmente, se debe dejar en claro que las afirmaciones detalladas sobre la materia prima se obtuvieron por las observaciones y, sobre todo, gracias a la entrevista que se le realizó al asesor técnico quien se encarga de producir y mejorar las formulaciones de las pinturas y revestimientos (Ver Anexo AF). Esta persona viene trabajando más de quince años en la empresa, quien además ha trabajado en empresas importantes como Anypsa y Tekno.

Por otro lado, es vital resaltar que la información relacionada a las compras de materia prima del año 2015 es confidencial por políticas del área de contabilidad, sin embargo, el asesor contable de la empresa mencionó que el monto invertido en compras oscila entre siete y nueve millones de soles. Además facilitó una tabla donde se aprecia la proporción de las compras del año 2015.

Tabla S: Compras de Materia Primas e Insumos 2015

MATERIA PRIMA E INSUMOS	%
Mercaderías y suministros	29%
Materia Prima	30%
Materiales Auxiliares	1%
Envases y Etiquetas	17%
Cajas y Bolsas	23%
Total de consumo anual	100%

Adaptado de: Tecama S.A.C (2015)

Según la tabla y lo mencionado por el contador se sabe que las mercaderías y

suministros aluden a todos los solventes e insumos a granel (cementos, soda caustica, arena, entre otros). La materia prima contiene, principalmente, a las tizas, fragancias, conservantes, colorantes y ácidos. Los materiales auxiliares son herramientas o complementos para el personal como guantes, lentes y algunos implementos de seguridad como las botas.

Por otro lado, en la tabla también se aprecian los envases y etiquetas donde es importante mencionar que hay aproximadamente 25 tipos de envases y 100 tipos de etiquetas. Así mismo, se tiene a las cajas y bolsas donde se debe mencionar que hay aproximadamente 15 tipos de cajas y 40 tipos de bolsas y empaques.

Por último y según los datos que se tienen es importante mencionar que las compras representan un aproximado del 44% del total de ventas del 2015 que ya se ha detallado, este aproximado resulta de aproximar las compras a ocho millones, es decir tomando como base el promedio del aproximado de compras que mencionó el contador.

2.4 Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero está dividido en ciertos puntos que resultan fundamentales para su análisis: Rentabilidad, Liquidez, y Estructura financiera. Para esto se hizo uso de ciertos ratios que permitieron evaluar a la empresa en los años 2013, 2014 y 2015.

2.4.1 Rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad se evaluó los Estados de Ganancias y Pérdidas y algunas partes del Balance General de Tecama S.A.C en los años 2013, 2014 y 2015. Los detalles de estos estados financieros mencionados se pueden consultar en los Anexos AG y AH.

a. Ratio de Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

Este ratio mide la rentabilidad aportada por los inversionistas o la capacidad que tiene la organización para generar utilidades a favor de los socios. El ROE de Tecama S.A.C pasó de 16.07% el 2014 a 18.35% el 2015, generándose una variación del 14% de un año a otro. Esto explicado por las buenas operaciones de Tecama S.A.C en los tres años que trajo consigo un crecimiento continuo pero desacelerado en las ventas. De acuerdo a la información brindada por el asesor contable de la empresa, el aumento de las ventas se debe a la incursión en nuevos mercados. Cabe afirmar que la presencia de un ROE saludable también es atribuido a la ventaja que genera el apalancamiento con deuda financiera pues Tecama S.A.C lleva una deuda (en sus tres años de análisis) que se utilizó para la compra de un terreno de 15,000 m². Además, parte de esta deuda cubre los costos de ampliación y construcción de la nueva planta en la zona de Trapiche – Comas. Asimismo, el aumento a los créditos de proveedores (CCxP) también ayuda a explicar este fenómeno en el ratio.

b. Ratio de rentabilidad de los activos (ROA)

Este ratio explica que tan eficiente es la empresa en el uso de sus activos para generar ganancias. De esta manera, se calculó que el ratio se redujo de 11.05% el 2014 a 9.76% el 2015. Se aprecia una disminución de los costos de ventas (variación promedio de 8% lo cual es menor a la variación de las ventas) entre los años analizados debido a la implementación a la mejora de determinados procesos productivos y a la selección de categorías de productos –como los temples- que son más rentables. Sin embargo, el aumento de los gastos administrativos, logística y despacho trajeron como consecuencia la reducción de la Utilidad Operativa del 2013-2014 además que el crecimiento de las ventas para el año 2015 fue menor.

En conclusión, Tecama S.A.C es una empresa rentable, con ratios positivos que se han visto en un crecimiento desacelerado producto de la variación en las ventas y el incremento en los gastos operativos.

2.4.2 Liquidez

Para el análisis de liquidez se evaluó el Balance General de Tecama S.A.C en los años 2013, 2014 y 2015. El detalle del Balance se puede visualizar en el Anexo AH.

a. La prueba ácida

Este ratio resulta ser más efectivo que la prueba corriente, pues excluye del análisis de liquidez a los montos de inventario (destinado a las ventas y no al pago de deudas) y considera solo a los activos de mayor rotación. Es así como se obtiene que para el año 2013, los activos corrientes (excluyendo el inventario) pueden cubrir en un 99% a los pasivos corrientes; de la misma forma para el 2014 en un 92%; y en el 2015 en un 87%. Esto se explica en parte gracias al incremento del efectivo el cual en el año 2013 era solo de S/. 7,913 y para el año 2015 esta cuenta asciende a S/. 442,640. Si bien los datos indican que la liquidez en la prueba del ácido ha ido decreciendo. Es notorio que la empresa es saludable en liquidez, pues no considera parte alguna del monto de inventario y así mantiene un ratio elevado.

b. Capital de Trabajo Operativo (CTO)

Son los activos con los cuales trabaja el negocio para producir mayores ingresos, si es positivo, el excedente se usa para generar más utilidades. Si se reduce, puede inferirse en una mayor liquidez siempre y cuando lo demuestren los tiempos en los cuales rotan los activos evaluados y el tiempo en que se pagan los pasivos.

En el caso de Tecama, es un capital de trabajo positivo, que incrementa en un 37% del año 2013 al 2014 y decrece para el año 2015 en 34% respecto a su año anterior. Esto último le generó liquidez en caja para afrontar algunas otras obligaciones del negocio. Esto también

puede explicarse por la reducción en los días de inventario en 25 días el 2013, 24 días el 2014 y 19 días el 2015, que como consecuencia trae un mejor estado de liquidez en caja. Además, se presenta un aumento en los días de cuentas por pagar debido a que no se gestionó de manera adecuada el pago de nuevos clientes debido al crecimiento de las ventas. Con lo que se puede concluir que para el 2015 la empresa, vende más rápido pero cobra en más tiempo. Por último, se debe mencionar que se cuenta con un cuadro con el resumen de estos ratios el cual se puede visualizar en el Anexo AI.

2.4.3 Estructura Financiera

Para el análisis de la estructura financiera se evaluó el Balance General de Tecama S.A.C en los años 2013, 2014 y 2015. Además se debe enfatizar que el detalle del Balance se puede consultar en el Anexo AH y el resumen de los ratios que se analizan a continuación se pueden observar en el Anexo AI.

a. Estructura de Capital

Este ratio expone la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores y por la propia empresa. Este ratio determinará el porcentaje de deuda presente en la empresa.

Según esto, la estructura de capital de Tecama fue de 83% para el 2013, 88% para el 2014, y 79% para el 2015. Se observa que para este último periodo, incremento más la cantidad que representa el patrimonio en el pasivo total.

b. Deuda Financiera

Este ratio es la suma de la deuda financiera de corto plazo y largo plazo. En cuanto a la evolución de la deuda total de Tecama S.A.C., está ha sido reducida en 33% entre el 2013 y 2014, y se redujo también en 54% entre 2014 y 2015. Cabe decir que el motivo de esta adquisición de deuda fue para crear una nueva instalación para producción en la zona de Trapiche-Comas. Esta reducción de la deuda fue posible gracias al incremento de las ventas lo cual refuerza la idea de que efectivamente las inversiones y deudas tomadas fueron fructíferas para la empresa.

c. Composición de la Deuda

Por otro lado, se puede observar que la deuda de corto plazo para el 2013 es 25% respecto del monto total de deuda. Para el 2014 es 48% y para el 2015 es 7%. Dicha deuda de corto plazo se redujo considerablemente para el año 2015 debido a que forma parte de la deuda de largo plazo que también ha disminuido. De acuerdo a la información brindada por el asesor contable, ha habido un aprovechamiento en el pago de las obligaciones – específicamente en el

pago de los gastos financieros- debido al pago puntual y a las fluctuaciones del tipo de cambio.

2.5 Matriz EFI

Los resultados del diagnóstico realizado permitieron identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. De esta forma se elaboró la Matriz EFI. Una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades de la organización y como estas son gestionadas por la empresa.

Tabla T: Matriz EFI

Factores Internos claves	Peso ³³	Puntaje ³⁴	Resultado Ponderado ³⁵
Fortaleza			
1 Liquidez para afrontar sus obligaciones de corto plazo, capacidad para invertir	7%	4	0.28
2 Precios de productos competitivos	7%	4	0.28
3 Mayor capacidad instalada construida para producción u otras actividades	5%	3	0.15
4 Distribución de mercadería rápida	6%	4	0.24
5 Eficiencia operativa en distribución, producción, compras	5%	4	0.20
6 Fuerza de ventas comprometida con la fidelización al cliente.	6%	4	0.24
7 Buena reputación de la marca en el mercado.	5%	4	0.2
8 Reconocimiento en Lima y algunas ciudades del interior del país.	5%	4	0.2
Debilidad			
1 Inadecuada delegación de funciones al personal	5%	1	0.05
2 Personal involucrado en varias áreas de trabajo: sobrecarga de funciones	4%	2	0.08
3 Centralización de decisiones en el Gerente	6%	1	0.06
4 Calidad de producto media debido a la reducción de costos en procesos	5%	1	0.05
5 Inadecuada planificación estratégica. No hay misión, visión, objetivos estratégicos.	9%	1	0.09
6 Ausencia de un área de RRHH para el reclutamiento, selección y capacitación continua.	5%	1	0.05
7 Supervisión inadecuada de las labores del personal de mando medio y operarios.	6%	2	0.12
8 Staff de mando medio con conocimientos empíricos, no estudios profesionales	5%	2	0.10
9 No se cuenta con un plan estratégico de Marketing	6%	1	0.06
10 Inadecuadas metas de producción a los operarios	3%	2	0.06
	1		2.51

³³ A cada factor se le asigna un peso de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante).

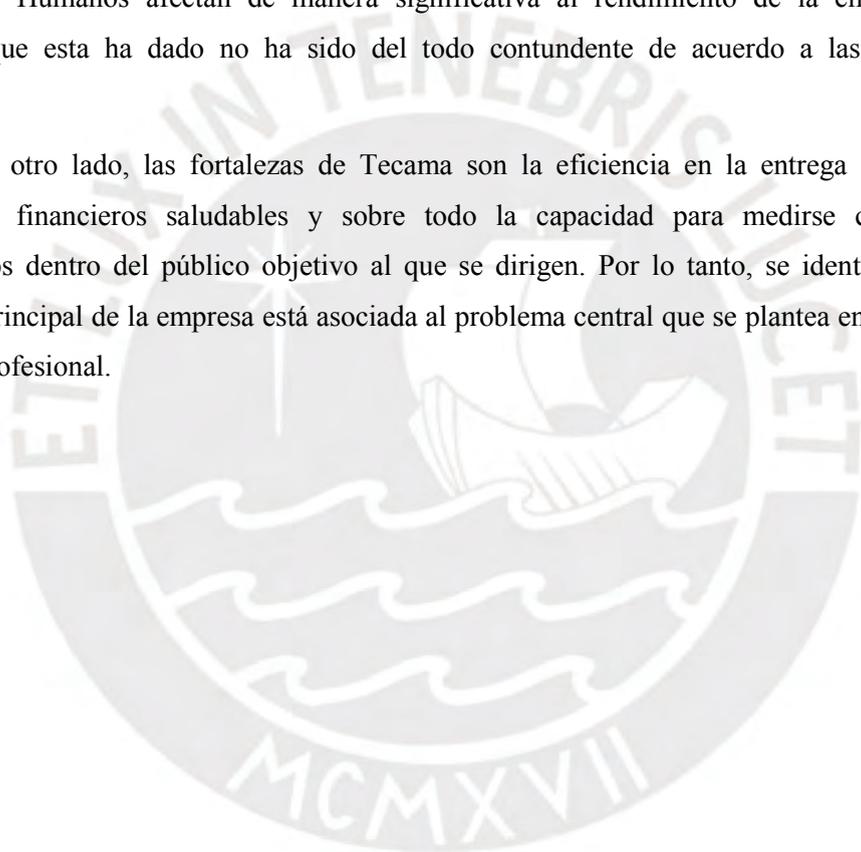
³⁴ A cada factor se asigna un puntaje en función del grado de gestión que realiza la empresa sobre las fortalezas y debilidades. Las debilidades reciben el puntaje de 1 (inadecuada gestión) y 2 (gestión media). Las fortalezas reciben el puntaje de 3 (gestión mejor a la media) y 4 (gestión muy superior a la media).

³⁵ El peso se multiplica por el puntaje para obtener el resultado ponderado. Luego se suma cada resultado para obtener la puntuación final.

El puntaje obtenido fue 2.51 que indica que la gestión de estas características de la empresa está por encima de la media. Esto es por la parte de las fortalezas, las cuales están siendo gestionadas de manera adecuada. No obstante, por el lado de las debilidades, estas resultan ser un problema determinante en el desarrollo de actividades, por lo que necesitan ser atendidas.

De la tabla anterior se ha podido identificar que la debilidad principal de Tecama es la ausencia de un Plan Estratégico el cual, como se ha comentado antes, no permite que se implementen estrategias adecuadas para la sostenibilidad de la empresa. Asimismo, la centralización de toma de decisiones por parte del gerente y ausencia de áreas como Marketing y Recursos Humanos afectan de manera significativa al rendimiento de la empresa y la respuesta que esta ha dado no ha sido del todo contundente de acuerdo a las entrevistas recogidas.

Por otro lado, las fortalezas de Tecama son la eficiencia en la entrega de pedidos, indicadores financieros saludables y sobre todo la capacidad para medirse con precios competitivos dentro del público objetivo al que se dirigen. Por lo tanto, se identifica que la debilidad principal de la empresa está asociada al problema central que se plantea en el presente proyecto profesional.



3. Matriz FODA

En base a la información recolectada en el diagnóstico externo e interno, se elaboró una Matriz FODA donde se exponen las ideas principales respecto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las iniciativas que se plantearon para la organización para afrontar los problemas mencionados guardan estrecha relación con los objetivos planteados al inicio del proyecto profesional. En el siguiente capítulo se expone la formulación estratégica para la empresa.

Tabla U: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Liquidez para afrontar sus obligaciones de corto plazo, capacidad para invertir	Mayor consumo de las familias debido al crecimiento económico
Precios de productos competitivos	Acceso a financiamiento para actividades de I + D
Mayor capacidad instalada construida para producción u otras actividades	Diversidad de proveedores
Distribución de mercadería rápida	Crecimiento sector ferretero en el canal tradicional y moderno
Eficiencia operativa en distribución, producción, compras	Uso de tecnologías de información para establecer relaciones comerciales.
Fuerza de ventas comprometida con la fidelización al cliente.	
Buena reputación de la marca en el mercado.	
Reconocimiento en algunas Lima y algunas ciudades del interior del país.	
Debilidades	Amenazas
Inadecuada delegación de funciones al personal	Contracción del crecimiento del sector manufactura
Personal involucrado en varias áreas de trabajo: sobrecarga de funciones	Mayor demanda de productos ecoamigables obliga a cambiar procesos productivos.
Centralización de decisiones en el Gerente	Marco regulatorio de productos químicos fiscalizados
Calidad de producto media debido a la reducción de costos en procesos	Ingreso de nuevos competidores
Ausencia de planificación estratégica. No hay misión, visión, objetivos estratégicos.	Tipo de cambio aumenta el costo de adquisición de insumos importados
Ausencia de un área de RRHH para el reclutamiento, selección y capacitación continua.	
Falta de supervisión de las labores del personal de mando medio y operarios.	
Staff de mando medio con conocimientos empíricos, no estudios profesionales	
No se cuenta con un plan estratégico de Marketing	
Inadecuadas metas de producción a los operarios	

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

1. Planeamiento estratégico

1.1 Visión

La visión es el mensaje que es interiorizado por todos los colaboradores de la organización. Esta define la situación ideal a la que la organización desea llegar y a la cual todos sus esfuerzos deben girar. En ese sentido, se define la visión de Tecama como la siguiente: *Posicionarse en la mente de los peruanos como la primera empresa elaboradora de productos de revestimiento, solventes, complementos de construcción y limpieza.*

La visión de Tecama está relacionada al alcanzar un status de empresa líder dentro del sector en el que opera basado en una reputación construida sobre la base de la calidad de sus productos y la capacidad operativa. Ambos factores han sido reconocidos por los propios colaboradores de la empresa (desde la Alta Dirección hasta los trabajadores de primera línea) como determinantes para alcanzar el éxito de la empresa. En la medida que los colaboradores interioricen esta visión a todas sus actividades, serán capaces de generar iniciativas que permitan la movilización de su situación actual a la deseada.

1.2 Misión

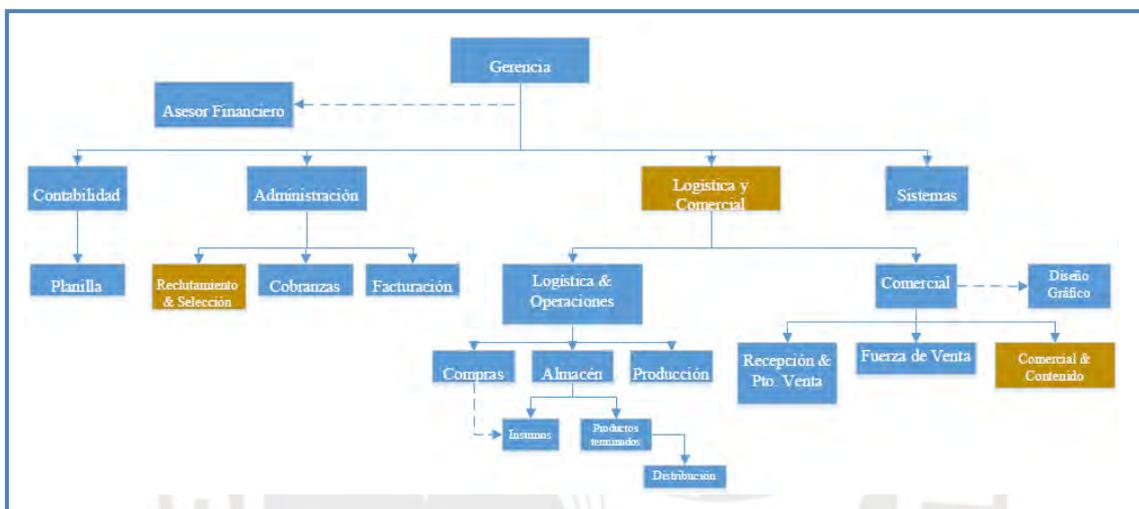
La misión de la empresa define la actividad principal a la que se dedican (*corebusiness*). Sobre esta definición se construyen los valores, atributos y elementos sobre los cuales se crea la identidad de la empresa y, en el largo plazo, la reputación. Entonces, la misión de Tecama se define de la siguiente manera: *Transformar los espacios de nuestros clientes con productos de calidad que generan confort y estética.*

De la misión definida se puede colegir los beneficios que generan los productos de Tecama (confort y estética), así como los *drivers* que sostienen la imagen que la empresa quiere transmitir hacia sus clientes finales respecto a las propiedades de sus productos (la capacidad de *transformar espacios*). Esto se logra mediante la entrega de un producto adecuado en términos de calidad superior, precio asequible, rapidez en la entrega y el buen asesoramiento técnico de parte de los vendedores.

1.3 Organigrama

El nuevo organigrama de Tecama sirve para representar de manera gráfica las principales áreas que forman la empresa, sus áreas de trabajo y la articulación. En ese sentido, el organigrama agrupa a los trabajadores cuya labor comparte similitud e interacción constante con otras áreas. Además, este organigrama cumple con los mecanismos básicos de coordinación de Mintzberg que es el ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de producto, procesos, y destrezas y conocimiento.

Figura 15: Nuevo organigrama Tecama S.A.C



De este modo, el área de Administración se subdivide en tres áreas de *Recursos Humanos*, *Cobranzas* y *Facturación*. La finalidad de dicha división es poder delimitar bien las funciones de apoyo que realizan los colaboradores. Caso similar ocurre con los trabajadores de *Compras*, *Almacén* y *Producción*; los cuales son agrupados en el área de *Logística y Operaciones*. Asimismo, se puede ver la relación que hay entre el trabajo a través de cada área; así, se visualiza la relación del área de *Compras* con *Almacén*; del área *Comercial* con el proveedor de *Diseño Gráfico* y *Gerencia* con el asesor contable.

1.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos derivan de la misión y visión que se definieron en el punto anterior. Cada objetivo estratégico contiene una serie de objetivos específicos e iniciativas estratégicas. La delimitación de iniciativas permite llevar la estrategia de la organización a acciones concretas las cuales serán evaluadas posteriormente en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Tabla V: Objetivos Estratégicos de Tecama

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Iniciativa Estratégica
Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	Incrementar las Ventas	Plan Comercial
Mayor posicionamiento en Lima Metropolitana.	Captación de nuevos clientes	Fortalecimiento de Fuerza de Ventas
	Generar relaciones redituables con clientes	Plan de Contenido
Estructuración Empresarial	Establecimiento de áreas	Elaboración de Organigrama
	Delimitación de Perfil de Puesto	Elaboración de Perfil de Puesto
Establecimiento de Indicadores para la gestión de principales áreas.	Definición de principales indicadores para el área de Logística & Operaciones	Plan de área de Logística y Operaciones
	Definición de principales indicadores para el área de Cobranzas	Plan de área de Cobranzas
	Definición de principales indicadores para el área de Contabilidad	Plan de área de Contabilidad
	Definición de principales indicadores para el área de Facturación	Plan de área de Facturación
Captación y retención del talento adecuado.	Definición de procesos y buenas prácticas de reclutamiento y selección.	Procesos de reclutamiento y selección.
	Fortalecimiento del clima y cultura organizacional.	Reuniones de equipo entre el Gerente General y Jefes
Empoderamiento de trabajadores	Capacitación Continua e Inducción	Implementación de reuniones y charlas motivacionales brindadas por el Gerente de Logística & Mercadeo así como los jefes
	Liderazgo de Colaboradores	Capacitación brindada por Coach externo y Gerente de Logística & Mercadeo

1.5 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral muestra la estrategia de Tecama descompuesta a nivel de iniciativas estratégicas que contribuyen al cumplimiento de los indicadores. Asimismo, muestra la relación que hay entre cada objetivo según la perspectiva a la que pertenece. De esta manera, se constituye un trabajo articulado dentro de la organización que responde a una estrategia concreta, lo cual permitirá el crecimiento sostenido de la organización. En el Anexo AJ se puede visualizar el Cuadro de Mando Integral para Tecama.

1.6 Modelo de Negocio: CANVAS

El Lienzo de Modelo de Negocio (Canvas Business Model) es una herramienta que permite representar de manera gráfica una idea de negocio en relación a su propuesta de valor, público objetivo, recursos y principales grupos de interés. Asimismo, permite visibilizar la relación entre cada uno. El CANVAS de Tecama se puede ver en el Anexo AK.

1.7 Lineamientos para la gestión de una empresa familiar

Martínez (2011), menciona que cuando los padres tienen entre 43 y 53 años y los hijos entre 18 y 28 es vital que estos adquieran experiencia externa durante dos o tres años con la finalidad de que los hijos adquieran mayor disciplina, hábito y sobre todo confianza en sí mismos en lugares donde sus apellido no tendrán importancia.

Por tanto, la empresa Tecama tiene aún la opción de explotar este lineamiento de mejora, ya que sus hijos están en el rango de edad detallado por el presente autor. Es así que ellos podrán adquirir mayor disciplina y responsabilidad al momento de realizar sus funciones.

Así mismo, el presente autor recomienda que en este tipo de empresa se establezcan normas y requisitos claros principalmente respecto a condiciones que se deben cumplir para que un familiar cubra una vacante dentro de la empresa. Si bien esto puede producir ciertos conflictos con el personal familiar, el cual está acostumbrado a trabajar con la temática actual, y podría producir tensiones emocionales interponiéndose en el plano profesional, es una decisión que debe ser tomada necesariamente para mejorar la situación de esos puestos. Además de esto, es importante mencionar que estas condiciones se deben trabajar con los futuros familiares que se insertarán al mundo laboral para que así tengan claro que para trabajar en la empresa necesitarán por lo menos una carrera técnica y contar con una serie de competencias.

De similar manera, se podría condicionar que los familiares que en la actualidad ocupan puestos administrativos lleven, al menos, cursos cortos y/o diplomados de acuerdo a las necesidades laborales de su puesto. Además, es importante mencionar que en el caso de los hijos se debería exigir que lleven una carrera universitaria en paralelo con el trabajo con la finalidad de que estos hagan su propia línea de carrera y ocupen cargos gerenciales ya que con el tiempo el negocio será dirigido por ellos.

Martínez (2011), también aconseja que los trabajos brindados a los miembros de la familia tienen que ser reales y deben tener parámetros que se midan; por tanto, no se deben inventar puestos para los hijos o demás familiares. En este sentido, Tecama no crea puestos, pero falta medición de los trabajos que realiza cada colaborador (familiar y no familiar). Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, la medición del trabajo de cada personal de la

empresa es una tarea sustancial. Además con esto se garantiza que los hijos u otros familiares se desenvuelven en sus puestos por su validez y no por la relación que mantienen con los dueños de la empresa.

Por último, este autor recomienda que se debe implementar una formulación estratégica que, para el caso de empresas familiares, se dividen en cinco grandes temas: misión, sectores industriales dónde operar, posición en el mercado, elección y cambio de estrategia y expansión a otros países. En ese sentido, la visión es un tema que ya se trabajó, el sector industrial está claramente identificado dentro de la empresa. Además, Tecama es consciente de su participación en el mercado de productos de revestimiento en comparación de la competencia en los conos de Lima Metropolitana.

Así mismo, la empresa es consciente de su estrategia actual: calidad promedio, precios accesibles y la confianza hacia sus clientes. No obstante, la formulación estratégica presente en este proyecto se orienta a fortalecer y mejorar, entre otras cosas, la estrategia actual de la empresa. Asimismo, los elementos contenidos en la estrategia deben ser revisados cada año y/o a medida que el mercado cambie.

De similar manera, Amat (2000), sugiere la creación de un gobierno de la familia empresaria, es decir, el conjunto de principios, estructuras y procesos ayudarán a que la familia empresaria materialice su visión en acciones. Para ello se debe crear un protocolo familiar, acuerdos de la familia o reglas de juego, con la finalidad de clarificar de forma explícita la misión y valores así como las normas de interacción dentro de la familia empresaria. Por tanto, con esto se podrá ayudar a garantizar la formulación estratégica que se ha desarrollado.

Por último, es importante mencionar que para la implementación eficaz de la mayoría de iniciativas se debe contar con equipo humano competente. Por ello, ambos autores coinciden en que a medida que la empresa crece se debe profesionalizar más a los colaboradores, empezando por los actuales y luego buscar experiencia y/o conocimiento externo.

2. Plan de Desarrollo por Área

A continuación se explica los objetivos, indicadores e iniciativas de las principales áreas que constituyen la formulación estratégica.

2.1 Gerencia General

El área de Gerencia General es un órgano clave de la empresa Tecama ya que se encarga de monitorear que las acciones que realizan las demás áreas se alineen con los objetivos estratégicos y aseguren la generación de valor. Esta área se conforma básicamente del Gerente General y de su asistente. En la siguiente tabla se puede apreciar los objetivos y funciones del

área.

Tabla W: Objetivos de la Gerencia General

Área	Objetivos	Función principales
Gerencia General	Generar rentabilidad de manera sostenible. Monitoreo del Desempeño de las áreas de la empresa.	Planificar y Monitorear la ejecución de las actividades de la Planificación Estratégica
		Proponer iniciativas que permitan la mejora continua de la organización.
		Dirigir y controlar la generación de valor y uso de recursos adecuado en todas las áreas.
		Ejercer la representación Jurídica de Tecama S.A.C

2.2 Sub-Gerencia: Administración

En el organigrama se observó que el área de Administración se compone de las subdivisiones de Recursos Humanos, Cobranzas y Facturación.

2.2.1 Recursos Humanos

En el diagnóstico organizacional se determinó que el actual proceso de selección no es adecuado para captar el personal que Tecama requiere para crecer de manera sostenible. Esto se explica en parte a que no se implementan prácticas adecuadas de reclutamiento y selección. Por este motivo, la propuesta de Reclutamiento y Selección se formula para atender a los siguientes objetivos:

Tabla X: Objetivos y Funciones del área de Recursos Humanos

Área	Objetivos	Función principales
Recursos Humanos	Captación y retención del talento adecuado. Fortalecimiento del clima y cultura organizacional. Comprometer a los colaboradores con la misión y visión de la empresa	Planificar y dirigir las etapas de reclutamiento y selección de personas a ocupar puestos de trabajo en la empresa.
		Realizar eventos y/o actividades que promuevan la satisfacción del colaborador.
		Realizar actividades que fortalezcan el compromiso de los trabajadores con la misión y visión de la empresa.

Esta área tiene como colaboradora principal a la Encargada de Recursos Humanos, quien es supervisada por la subgerente tal y como se puede apreciar en el organigrama. La delimitación del puesto de la Encargada de Recursos Humanos se explica en detalle en el Anexo AL así como las competencias necesarias para llevar a cabo sus actividades recurrentes.

a. Estrategias de Reclutamiento y Selección

En primer lugar se tiene el reclutamiento para puestos laborales. Este se dará principalmente de manera externa y varía de acuerdo a los perfiles laborales que se buscan. El detalle de cada puesto laboral se puede apreciar en el Anexo AL.

Tabla Y: Modalidades de reclutamiento de acuerdo a cada perfil laboral.

Modalidad de Reclutamiento	Perfil Laboral
Avisos pegados fuera de la planta	Operarios de producción y Almacén
Avisos en bolsas de trabajo de entidades educativas	Practicantes, Asistentes, Jefes de Mando Medio
Aviso en Redes Sociales	Operarios, Practicantes, Asistentes y Jefes
Referencias de colaboradores y terceros	Operarios, Practicantes, Asistentes y Jefes

Para medir el desempeño de la etapa de reclutamiento, se plantean los siguientes indicadores.

Tabla Z: Indicadores de Reclutamiento

Indicador	Explicación	Meta
CV recibidos por canal de reclutamiento	Número de CV recibidos por cada canal de reclutamiento según cada convocatoria laboral.	Identificar el canal de reclutamiento más efectivo para cada convocatoria.
Días de Reclutamiento por perfil laboral	Días transcurridos desde el anuncio de la convocatoria hasta la fecha de la primera entrevista.	Reducción de número de días de reclutamiento

Estos indicadores sirven para determinar qué canales de reclutamiento (online u offline) permiten la mayor recepción de CV de acuerdo al perfil laboral que se desea llenar. Los días de reclutamiento permiten medir cuánto demora la empresa en posicionar una vacante laboral en un puesto específico. De esta manera, mediante la selección de canales adecuados y definición de perfiles, se reducirá el costo y tiempo de reclutamiento de nuevo personal. Finalmente, esto influirá en la reducción del tiempo en cubrir una vacante.

La etapa de selección de nuevos colaboradores tiene como finalidad determinar al candidato que cumple mejor con el perfil laboral que se desea. A continuación se explica cómo se compone el proceso de selección para los operarios y personal administrativo.

Tabla AA: Proceso de selección a Operarios

Etapa	Descripción	Criterios de evaluación
Entrevista con Encargado de RRHH	Entrevistas personales con el Encargado de RRHH para conocer en detalle las competencias del candidato(a) en relación al puesto requerido.	Puntualidad Habilidades Interpersonales Experiencia previa
Entrevista con Jefe de Producción y Gerente Logístico & Mercadeo	Entrevista final realizada a los candidatos(as) que pasaron exitosamente la etapa anterior.	Capacidad de Respuesta Aptitudes para el cargo Expectativas laborales Motivación

Tabla BB: Proceso de selección a personal administrativo³⁶

Etapa	Descripción	Criterios de evaluación
Dinámica Grupal	Se realizan dinámicas grupales que evalúen competencias requeridas de los candidatos para cada puesto.	Puntualidad Presentación Habilidades Interpersonales Resolución de conflictos
Entrevista con Encargado de RRHH	Entrevistas personales con el Encargado de RRHH para conocer en detalle las competencias del candidato(a) en relación al puesto requerido.	Presentación Capacidad de Respuesta Experiencia previa Referencias laborales
Entrevista con Jefe Directo y Gerente General	Entrevista final realizada a los candidatos(as) que pasaron exitosamente la etapa anterior.	Capacidad de Respuesta Aptitudes para el cargo Expectativas laborales Motivación

Las principales diferencias entre ambos procesos de selección de operarios y personal administrativo es que el primero culmina con la entrevista con el jefe de producción - quien asume el rol de jefe directo- y el gerente de Logística & Mercadeo. Por otro lado, el personal administrativo es entrevistado en la tercera etapa por el jefe directo y el gerente general. Ambos procesos están elaborados para seleccionar al candidato más adecuado para el perfil que se requiere mediante un mix de análisis de las aptitudes, experiencia y competencias que el candidato expresa durante el proceso.

Para la etapa de selección, se proponen los siguientes indicadores:

³⁶ El personal administrativo comprende a los practicantes, asistentes, fuerza de ventas y jefes.

Tabla CC: Indicadores de Selección

Indicador	Explicación	Meta
Días de Proceso de Selección	Días transcurridos desde el inicio de las entrevistas hasta la fecha de contratación del personal.	Reducción de días de proceso de selección de candidato
Costo de Selección	Horas/Hombre del Encargado de RRHH	Reducción de costos de proceso de selección
Tiempo de llenado de vacante	Días transcurridos desde el anuncio de la convocatoria hasta el día de contratación del candidato(a).	Reducción de días de proceso de selección

Para poder ser más eficiente durante la selección de nuevos colaboradores, se plantea una *Matriz de Evaluación de Competencia* la cual se adjunta en el Anexo AM. Esta matriz está basado en el *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias* (Alles, 2005).

Contratación de personas: Es necesario hacer una división que permita distinguir la modalidad de contratación de cada perfil de manera que se haga una asignación eficiente de los recursos.

Tabla DD: Modalidad de contratación para colaboradores

Perfil Laboral	Modalidad de Contratación	Período de Contratación
Operarios de Producción y Almacén	Planilla	6 meses con posibilidad de renovación, 3 meses de prueba
Practicante	Modalidad de Prácticas Pre-profesionales	6 meses con posibilidad de renovación
Asistente	Planilla	6 meses con posibilidad de renovación, 3 meses de prueba
Jefes	Planilla	12 meses con posibilidad de renovación, 3 meses de prueba
Fuerza de Ventas	Planilla	12 meses con posibilidad de renovación, 3 meses de prueba
Gerente & Administrador	Planilla	Indeterminado - Personal de Confianza

Cada trabajador cuenta con un periodo establecido de prueba de manera que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias en caso dicho colaborador demuestre no estar a la altura del cargo. Por otro lado, para los puestos de Administración y Gerencia Logística & Mercadeo, se asignarán a personas de confianza debido a que son actores importantes dentro de la formulación estratégica de la empresa, manejan información sensible y requieren de competencias extraordinarias en comparación a los otros perfiles laborales.

b. Estrategias de Inducción y Retención

En base al diagnóstico, las entrevistas con el personal de cada área y las observaciones realizadas en la empresa, se pudo encontrar que no hay un adecuado diseño de puestos

definidos, no se desarrollan determinadas capacidades a los colaboradores y preexiste una cultura organizacional endeble. Por este motivo, dentro de la formulación estratégica, se plantean iniciativas que permitan la adecuada inducción de los colaboradores.

Para este apartado, se plantean los siguientes indicadores:

Tabla EE: Indicadores de Inducción y Capacitación

Indicador	Explicación	Meta
Colaboradores Capacitados	Número de colaboradores capacitados sobre el total de colaboradores	100% de colaboradores capacitados
Costos de Capacitación	Costos de materiales y horas hombre del capacitador	Reducción de costos de capacitación
Tiempos de Capacitación	Días transcurridos de capacitación al colaborador	Reducción de tiempos de capacitación
Liderazgo de Colaboradores	Cantidad de Jefes que ejercen su liderazgo adecuadamente.	100% de jefes muestran aptitudes de liderazgo en sus funciones

En primer lugar, ante la falta de diseño de puestos con las funciones establecidas, se propone el Perfil de Puesto (Ver Anexo AL) en el cual se detallan los puestos, funciones específicas, habilidades, condiciones y competencias que el cargo exige para que se pueda desempeñar adecuadamente. Para su realización se efectuaron reuniones con el gerente general y los jefes de cada área.

Asimismo, se plantea un plan de inducción al personal de cada área que consta en lo siguiente:

Tabla FF: Inducción para el personal administrativo, operarios y fuerza de ventas

Inducción del Personal de labores Administrativas y mando medio (Jefes)	Inducción del Personal Operario y Despacho	Inducción del Personal de Fuerza de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento general de la empresa y sus instalaciones - Conocimiento de las oficinas - Espacio de trabajo³⁷ - Explicación de funciones - Funciones de coordinación - Reglamentos internos - Medidas a tomar en situaciones de contingencia - Realización de test (Evaluación de interiorización de procesos en el colaborador) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento general de la empresa y sus instalaciones - Conocimiento de la planta - Espacio de trabajo - Explicación de funciones - Funciones de coordinación - Reglamentos internos - Medidas a tomar en situaciones de contingencia - Realización de test (Evaluación de interiorización de procesos en el colaborador) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento general de la empresa - Explicación de funciones - Conocimiento de áreas vinculadas a su labor. - Conocimiento del producto. - Conocimiento de mercado de la empresa. (Segmento de clientes, propuesta de valor de la compañía, etc.) - Realización de test (Evaluación de interiorización de procesos en el colaborador)

³⁷ En el caso de los jefes y personal administrativo de las áreas sujetas a Logística, el espacio de trabajo de estos será tanto en las Oficinas como en el la zona de Operaciones. Esto según lo requiera las funciones de su cargo

Durante la inducción, los jefes encargados de cada área se encargan de guiar al colaborador entrante acerca de las funciones que debe realizar y del funcionamiento de la empresa. Estas sesiones de inducción durarán de tres a cuatro horas durante los primeros dos días; a partir del tercer día, los nuevos colaboradores son evaluados de manera que puedan afianzar los conocimientos brindados durante la inducción.

En línea con el punto anterior, se plantea la creación de un espacio de aprendizaje. Este espacio contará con los siguientes equipos:

- Equipos Audiovisuales para la consulta de material audiovisual.
- Material Multimedia que contiene información de procesos de diversas áreas.
- Perfil con los puestos definidos.
- Manuales de Procesos: Manuales para la consulta de determinados procesos a los cuales está asociado el trabajo de colaborador.
- Revistas y libros sobre temas de ventas, logística, marketing, contabilidad, entre otros. Así como materiales de soporte para el personal que desee aumentar sus conocimientos durante sus tiempos libres.

Cabe resaltar que dichos materiales estarán codificados para evitar la fuga de información. De esta manera, el trabajador pueda acercarse y hacer uso de este espacio para recordar procesos o decisiones que debe tomar en el caso que haya olvidado como realizarlo.

La existencia de este espacio contribuirá al fomento de una cultura del aprendizaje para toda organización.

En segundo lugar, se plantea una iniciativa de que promueva un liderazgo democrático por parte del gerente general que permita el empoderamiento de los jefes de rango medio de manera que pueda delegar ciertas funciones y aligere su carga laboral. De esta manera, se asegura que el gerente general no deba estar pendiente de todos los aspectos de la empresa sino de los más importantes. Esta iniciativa se apoya con la nueva estructuración del organigrama de la empresa vista con anterioridad. La delegación de funciones claves promueve y refuerza el liderazgo que ejerce el personal de otras áreas y les da sentido de pertenencia, algo que permite el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Por ello, se propone ciertas actividades para el desarrollo de las *soft skills* que son pertinentes para los jefes. Entre dichas actividades se proponen las siguientes:

- Charlas motivacionales de parte del gerente general y del gerente de Logística y Mercadeo.

- Asesoría de Coach externo quien dictará sesiones de capacitación para empoderar a los colaboradores en estos temas.

Finalmente, para el fortalecimiento de la cultura organizacional se propone las siguientes iniciativas:

- Reuniones mensuales entre el Gerente General y los colaboradores. Estas reuniones servirán para transmitir los objetivos de la empresa, misión y visión. Es recomendable que el Gerente General ofrezca charlas paulatinas sobre la situación de la empresa y los logros que se esperan obtener en los meses siguientes. En su mensaje debe alinear la misión y visión de la empresa para que sea recordada por los colaboradores.
- Establecimiento de reuniones de apertura de la semana. Cada jefe de área realizará una reunión de 15 a 20 minutos el primer día de la semana. Por medio de estas reuniones, los colaboradores se pondrán al tanto de las actividades de la semana anterior y los resultados obtenidos así como las actividades que faltan completar; finalmente, se delimitarán cuáles son las nuevas tareas para la semana. En este espacio también los colaboradores pueden compartir las dificultades que han tenido al ejercer sus labores en las semanas anteriores. Es así como se genera un espacio de retroalimentación constante.
- Creación y difusión de un slogan (mantra) que sirve como promesa de marca: “Transformamos espacios”. Este mantra será interiorizado por todos colaboradores de Tecama ya que refleja el compromiso que tienen con la misión de la empresa.
- Fomento del uso de implementos de seguridad (EPPs). Es importante que los colaboradores tengan bien claro el uso de los elementos de seguridad con la finalidad de reducir riesgos en el trabajo así como evitar algunas multas impuestas por el Estado.
- Creación de “Los nueve mandamientos de Tecama”. Esto consiste en una lista de lineamientos básicos e importantes para el buen colaborador. Está redactada de manera sencilla para el entendimiento de todo el personal y engloba temas como los valores, la comunicación, el trato al personal y al cliente (Ver Anexo AP). Estos mandamientos deben estar al alcance de toda la organización por lo que deben mostrarse en todos los espacios de la empresa.

Para medir el impacto de las iniciativas mencionadas, se plantea el establecimiento de los siguientes indicadores mostrados en la tabla 32. La finalidad de esto es determinar que los colaboradores se empoderan y se comprometan con la misión y visión de la organización.

Tabla GG: Indicadores de Retención

Indicador	Explicación	Meta
Ausentismo	Horas Perdidas * 100 /(Jornada laboral x Total de trabajadores)	Ausentismo menor al 1.3% anual
Satisfacción laboral	Cantidad de colaboradores que muestran estar satisfechos con el ambiente laboral.	90% de colaboradores muestran estar satisfechos con el ambiente laboral
Rotación laboral	Fórmula de Rotación Laboral ³⁸	Rotación menor a 10%
Participación del colaborador	Cantidad de iniciativas implementadas propuestas por el área sobre el total de iniciativas propuestas.	Áreas implementan más de una propuesta de mejora

2.2.2 Facturación

El área de facturación cumple de manera adecuada con la mayoría de funciones. Sin embargo, siempre existe una cantidad similar de errores mensuales al momento de facturar. Se estimó un 10% de las facturas realizadas al mes. Estos errores se centran en confusiones a la hora de pasar los pedidos. Las principales consecuencias de esta práctica son las siguientes:

- Anulación de facturas, lo cual retrasa el trabajo del área.
- Atrasos en el picking, los almacenistas tienen que hacer cambios en la mercadería que ya ha sido alistada³⁹.
- Devolución de mercadería (Costo extra en el flete).
- Merma de productos devueltos.

Según las observaciones y entrevistas se sabe que estos errores no son disminuidos porque la jefa de facturación no tiene claro los conceptos de liderazgo ni gestión de recursos humanos. Por tanto, este jefe debe recibir capacitaciones en los temas mencionados con la finalidad de que comience a hacer seguimientos y controles de su personal a cargo. Entonces de esta manera podrá identificar las causas principales de estas confusiones y así tomar medidas en base al reglamento interno.

Para realizar esto con efectividad deberá implementar indicadores de medición con lo cual podrá tener un mejor control del avance de su personal y según esto informar sobre el desempeño de este personal a la subgerente y así poder tomar las medidas correspondientes con

³⁸ La fórmula de rotación laboral se entiende como $((a+d)*100/2)/((f1+f2)/2)$; donde (a)= Número de personas contratadas en un determinado periodo; (d)= Número de trabajadores que salieron de la empresa en el mismo periodo de tiempo; (f1)= Número de trabajadores al inicio del período y (f2)= Número de trabajadores al finalizar dicho período.

³⁹ Esto genera que los tiempos planificados que tenían los almacenistas para realizar el picking de los demás reportes se acorte y así aceleren su trabajo. Entonces la consecuencia final es que estos tengan más probabilidades de aumentar sus errores.

la finalidad de mejorar el trabajo o en caso contrario felicitar a este personal por su avance.

Los indicadores a implementar dentro del área se detallan en la tabla 33.

Tabla HH: Indicadores de Facturación

Indicador	Explicación	Meta
Facturas erradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Facturas erradas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Facturas realizadas}}$	Ratio Mensual. El objetivo es reducir el número de facturas erradas a 0. Reducir el ratio en 10% cada mes.
Evolución de la cantidad de Clientes	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Clientes del trimestre actual} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes del Trimestre anterior}) \times 100\% - 1}{1}$	El objetivo es que este ratio incremente en 10% trimestral. La mejora de este ratio es en base al esfuerzo del área de Ventas.
Ratio Promedio de Evolución de los montos de los clientes x Factura	$\frac{(\text{Promedio de los montos que representan cada factura del año actual} / \text{Promedio de los montos que representan cada factura del año anterior}) \times 100\% - 1}{1}$	El objetivo es que incremente el ticket de compra de productos. Se espera un incremento del 10% anual.
% Descuentos de precios por clientes	Ponderación de % Dcto aplicados a clientes y productos	Monitorear la evolución del indicador. El % de descuento debe estar entre el intervalo de 5% - 10%.
Ventas Cerradas por teléfono	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas cerradas por teléfono}}{\text{N}^\circ \text{ de Ventas realizadas}}$	Indicador mensual. El resultado de este indicador debe mejorar en 5% respecto al mes anterior.

Estos indicadores evaluarán el trabajo del departamento. El primero de estos es controlable por la propia área, los otros son ratios de seguimiento pues no solo depende del trabajo de facturación sino del trabajo del área Comercial y los esfuerzos que este realice para incrementar las ventas. Cabe mencionar también que como apoyo al área de ventas, las encargadas de facturación tendrán la labor de realizar Telemarketing⁴⁰. Las llamadas a nuevos clientes y a clientes que han perdido la frecuencia de compra resultarán beneficiosas ya que se recuperará a estos últimos y ayudará en la retroalimentación.

2.2.3 Cobranzas

Para lograr que la sub área de cobranzas sea más eficaz en sus resultados se deberá implantar políticas de créditos y cobranzas. Por lo tanto, el cliente sabrá cuándo pagar y- en caso de retrasos- estará informado de los recargos por mora. De esta manera se facilitará el proceso de las cobranzas y se disminuirán los conflictos entre los clientes morosos con líneas de crédito

⁴⁰ El **telemarketing** implica utilizar el teléfono para vender de manera directa a los consumidores y clientes empresariales. El telemarketing correctamente diseñado y dirigido proporciona muchos beneficios, incluyendo la comodidad de compra y mayor información del producto o servicio. (Kotler, 2013).

y la empresa. Sin embargo, la implementación de estas políticas no debe ser el punto final sino que se deberá hacer respetar tal cual se establezca. En ese sentido, se sugiere tomar las siguientes políticas:

- Descuento del monto a los clientes que paguen antes de la fecha pactada en 2.5%.
- Clientes que paguen después de cinco días de la fecha pactada tienen un recargo adicional de 5% del monto.

Así mismo, el personal de cobranzas deberá enviar las facturas de los clientes de inmediato para que así no haya retrasos en los pagos y el cliente no tenga lugar a reclamos por las políticas previamente establecidas. De similar manera, el personal de cobranzas deberá priorizar la solución de quejas y reclamos de los clientes.

Por último, la jefa de cobranzas deberá capacitarse en temas de gestión de personal y liderazgo con la finalidad de mejorar el manejo del seguimiento y evaluación del personal. Además, cabe resaltar que para este punto se propone al área que haga un seguimiento a los indicadores mostrados a continuación:

Tabla II: Indicadores de Cobranzas

Indicador	Explicación	Meta
Porcentaje de clientes morosos	1 - (N° de pagos en fecha pactada durante ese mes/ Total de pagos de deudas efectuados en dicho mes)	El objetivo es reducir este ratio en 10% cada mes. La meta es llegar a mantener la cantidad de clientes morosos en 0.
Brecha de morosidad	Tiempo de pago efectuado – Tiempo pactado	El objetivo es reducir en 10% este ratio. La meta es que todos los pagos se realicen en el momento pactado.
Evolución de la cantidad de líneas de crédito	(N° de Líneas de Crédito del trimestre actual/N° de líneas de crédito del trimestre anterior)x100% - 1	El objetivo es que el ratio incremente 10% trimestral. Pues solo se benefician de esta forma de pago los clientes frecuentes.

Cabe señalar que estos puntos de mejora se realizaron en coordinación con la subgerenta de la empresa.

2.3 Contabilidad

Se propone la siguiente tabla que define las labores del área de contabilidad:

Tabla JJ: Objetivos del área de Contabilidad

Área	Objetivos	Funciones
Contabilidad	Llevar ordenadamente las cuentas de la empresa	Estar actualizado con la información de las cuentas
	Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros	Entregar reportes
		Reunir información esencial para la elaboración de los estados.
	Evaluar la situación económica y financiera de la empresa	Analizar ratios financieros
Buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar costos y gastos (Mejorar o estabilizar ratios)		
Realizar el pago de salarios (planillas, recibo por honorarios, etc.) de la empresa	Gestionar los documentos de pago al personal (salarios, destajos, descuentos, etc.)	

A diferencia del área de contabilidad mostrada en el diagnóstico, en la cual el personal tenía ciertas funciones de recursos humanos, esta nueva área se centrará en las labores contables que permitirán gestionar de manera eficaz los números de la empresa y así el alto mando podrá realizar una mejor toma de decisiones en cuanto a temas de inversión y estrategias comerciales. Cabe decir que por cuestiones de disponibilidad de información y expertise de los colaboradores, el área contable seguirá encargada de la función del pago de sueldos (pago de planillas, recibo por honorarios, etc). Los indicadores que evaluarán los objetivos del área contable se visualizan en la tabla 36.

Tabla KK: Indicadores de Contabilidad

Indicador	Explicación	Meta
% de errores en asientos contables	Ratio mensual que mide la eficacia de los trabajadores del área en realizar adecuadamente la elaboración de los EE.FF	Disminuir los errores en el manejo de la información con el objetivo final de llegar a 0 errores.
Demora en los tiempos de entrega de reportes financieros	Indicador mensual que evalúa los tiempos de entrega de reportes.	La meta es que el indicador sea 0, es decir, no haya mora en la entrega de reportes.

Se puede observar que los ratios expuestos en las dos primeras filas ayudan a evaluar las labores del área contable tanto en tiempos y eficacia. El objetivo del área es evaluar estos ratios y generar conclusiones de estos que sirven a la Gerencia como insumo para tomar decisiones.

Por otro lado, como se ha visto en el diagnóstico, a pesar de que el área de contabilidad no presenta errores en la ejecución de sus actividades, sí presenta una sobrecarga laboral que genera una demora respecto a la finalización de sus funciones primordiales, esto debido a la

realización de funciones que no son pertinentes a su área, por lo que se propone una estructuración de funciones basados en el perfil de puestos anteriormente mencionado.

- Jefe de Contabilidad: La jefa del área será la encargada de evaluar los reportes contables de la asistente y se encargará, además, de la presentación de los EE.FF y ratios al asesor contable y al gerente general. Por otro lado, lo que se propone para este puesto es el entrenamiento para la mejora de sus competencias de liderazgo y comunicación lo cual permitirá el alineamiento del personal a los nuevos objetivos del área. Asimismo, vale decir que estará encargada de hacer seguimiento constante a los indicadores.
- Asistente de Contabilidad: Las actividades de recursos humanos que son ejecutadas actualmente por la asistente contable, pasarán a ser funciones realizadas por el área de Recursos Humanos implementados en los puntos anteriores de la propuesta. La labor de la Asistenta Contable estará en función de la elaboración y análisis de los reportes contables, así como el manejo de ratios financieros que permitirán mejorar la toma decisiones financieras, ya que, actualmente, el área no trabaja en base a indicadores de desempeño.
- Practicante de Contabilidad: Encargado de obtener la información necesaria para la elaboración de los archivos contables además del registro de estos. Las labores del practicante serán modificadas en base a las solicitudes de la asistenta y jefa del área.

Como se puede observar, es indispensable la inclusión del trabajo con indicadores financieros. El monitoreo y evaluación de estos hará posible una mejor toma de decisiones respecto al manejo del dinero de la empresa en decisiones de inversión y estrategias. Los ratios financieros propuestos para el área contable se observan en la siguiente tabla:

Tabla LL: Ratios de Contabilidad y Finanzas

RATIOS FINANCIEROS	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO
Rentabilidad		
Ventas	Und de S/.	Evolución de las Ventas
ROE	%	Utilidad Neta/Patrimonio Promedio
ROA	%	Utilidad Operativa (1-t)/Activo Total Promedio
Margen Bruto	%	Utilidad Bruta/Ventas
Margen Operativo	%	Utilidad Operativa/Ventas
Margen Neto	%	Utilidad Neta/Ventas
EBITDA	Und de S/.	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortizaciones
Margen EBITDA	%	EBITDA/Ventas Netas
Liquidez y Gestión		
Prueba Corriente	Veces	Activo Corriente/ Pasivo Corriente
Prueba Ácida	Veces	(Activo Corriente-Inventario)/ Pasivo Corriente
Capital de Trabajo Operativo (CTO)	Und de S/.	CCC + Existencias - CPC
Flujo de Caja Operativo (CFO o FCO)	Und de S/.	Cobranzas de Operación - Pagos de Operación
Variación del CTO	Und de S/.	CTO año actual - CTO año anterior
Flujo Generado por las Operaciones (FFO)	Und de S/.	FFO = CFO + Variación del CTO
Periodo del Inventario (PI)	Días	Existencias/(Costo de Ventas/360)
Periodo de Cuentas por Cobrar (PCC)	Días	CCC/(Ventas/360)
Periodo de Cuentas por Pagar (PCP)	Días	CPC/(Compras/360)
Ciclo del Efectivo	Días	PI + PCC – PCP
Rotación del Activo Total	Veces	Ventas/ Activo Total Promedio
Estructura de Capital y Endeudamiento		
Estructura de Capital	%	Pasivo Total/Patrimonio
Grado de Endeudamiento Total	%	Pasivo Total/Activo Total
Deuda Financiera	Und de S/.	Deuda Financiera CP + Deuda Financiera LP
Relación Deuda/Capital	%	Deuda Financiera/(Deuda Financiera + Patrimonio)
Composición de la Deuda	%	Deuda Financiera de CP/Deuda Financiera Total
Costo Estimado de la Deuda	%	Gasto Financiero/(Deuda Financiera Promedio)
Cobertura de Intereses del FFO	Veces	FFO/Gastos Financieros
EBITDA/Gastos Financieros	Veces	EBITDA/Gastos Financieros
Deuda Financiera/EBITDA	Veces	Deuda Financiera/EBITDA

2.4 Gestión Logística y Comercial

Esta área abarca a las sub-divisiones de Compras, Producción, Almacén –respecto a los aspectos operativos y logísticos-; así como las sub divisiones de marketing y comercial.

2.4.1 Logística y Operaciones

En base al diagnóstico interno y, como medida a las oportunidades de mejora detectadas, se plantea la contratación de un gerente de Logística y Mercadeo, quien se encargará de gestionar a todo el equipo del área de Logística y Operaciones. Dicho equipo está conformado por las divisiones de *almacén, operaciones y compras*. Así mismo, es vital detallar los principales cambios estructurales que previamente se debe ejecutar, estos se explican en el Anexo AO. A continuación, se plantea la siguiente tabla de objetivos y principales funciones que el área de Logística y Operaciones debe realizar.



Tabla MM: Objetivos de Logística y Operaciones

LOGÍSTICA Y OPERACIONES		
Objetivos generales del área	Objetivos por sub áreas	Funciones principales por sub área
Planificar, dirigir y controlar el proceso de almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados.	<u>Compras:</u>	
	Abastecer de manera planificada al área de producción.	Ejecutar las órdenes de compra en el momento adecuado.
		Hacer seguimiento a las órdenes de compra.
	Adquirir insumos de calidad a precios asequibles	Gestionar la cartera de proveedores.
		Negociar mejores ofertas con los proveedores actuales.
		Buscar de manera constante nuevas ofertas en el mercado.
	Controlar, ordenar y sistematizar los ingresos, almacenamiento y salidas en el almacén de insumos y materia prima.	Asegurar y verificar que la calidad y cantidad de la mercadería sea según lo pactado.
		Registrar los ingresos y salidas de insumos y materia prima.
		Controlar las salidas de insumos y mercadería que producción solicita.
Planificar, dirigir y controlar los procesos de compras y producción.	<u>Producción:</u>	
	Transformar la materia prima en productos terminados de calidad optimizando el uso de recursos.	Dirigir y controlar el proceso de fabricación
		Aumentar la productividad del personal de producción.
		Abastecer al almacén de productos terminados.
		Controlar la calidad de los productos.
		Velar por el mantenimiento y correcto funcionamiento de los equipos de producción.
Prever la cantidad de productos en el momento adecuado.	Coordinar con el área de compras el abastecimiento de insumos para el proceso de producción.	
Entrenar y capacitar a los jefes del área de Logística y Operaciones.	<u>Almacén de productos terminados:</u>	
	Controlar, ordenar y sistematizar los ingresos, almacenamiento y salidas de productos terminados.	Controlar los ingresos y salidas de los productos.
		Registrar los ingresos de productos terminados.
		Gestionar la ubicación de los productos en base a los niveles de rotación.
		Gestionar los retornos y devoluciones de productos.
	Distribuir efectivamente los productos terminados en las fechas establecidas.	Alistar productos de manera diaria en base a las listas de despacho.
		Entrega de los pedidos a los clientes.

Se puede observar, en la tabla 38, la repotenciación e implementación de objetivos y funciones para el área de Logística y Operaciones (y las subdivisiones que la componen). Para ello – tomando en cuenta las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico- los cambios sugeridos dentro del área fueron validados con el gerente y los encargados de ejecutar las actividades de logística. Gracias a esto se establecieron los objetivos del área que se visualizan en la tabla anterior.

Así mismo, como se mencionó anteriormente, se vio la necesidad de contratar un *Gerente de Logística y Mercadeo* que se encargue de planificar y organizar estrategias de la cadena de abastecimiento así como dirigir y controlar a los jefes de las sub áreas en base a las estrategias que se mencionan. Del mismo modo, se busca el empoderamiento de los colaboradores del área (Jefes) en temas de liderazgo y manejo efectivo del sistema (Star Soft) con el que actualmente trabaja la empresa. Cabe detallar que en la tabla 39 se pueden observar las metas, planes de acción e indicadores que se deben implementar para hacer seguimiento y corroborar el avance y efectividad de las capacitaciones.

Tabla NN: Planificación y medición de capacitaciones

Metas	Seguimiento	Indicador	Explicación	Finalidad
Seis capacitaciones durante los tres primeros meses	Al final de cada quincena se realizará una evaluación con la finalidad de ver lo que los jefes interiorizaron.	Evaluaciones aprobadas	Nº de seguimientos conformes/Nº total de seguimientos	Este ratio tiene como meta ser igual o muy cercano a uno. Con esto se podrá evaluar la efectividad de las capacitaciones
Realizar una capacitación mensual durante los nueve meses siguientes	Al final de cada mes se realizará una evaluación con la finalidad de ver lo que los jefes interiorizaron.	Evaluaciones aprobadas	Nº de seguimientos conformes/Nº total de seguimientos	Este ratio tiene como meta ser igual o muy cercano a uno. Con esto se podrá evaluar la efectividad de las capacitaciones
Ocho horas de capacitación en el uso del sistema Star Soft	Evaluación final luego de la capacitación.	# capacitados aprobados	Nº de capacitados aprobados/Nº total de capacitados	100% de capacitados utilizan Star Soft de manera correcta

Luego de implementar las capacitaciones a los jefes del área de Logística y Operaciones, el gerente general y el gerente de Logística & Mercadeo evaluarán la eficacia de dichas capacitaciones haciendo que los capacitados apliquen lo aprendido, en temas de liderazgo, sobre sus colaboradores. De acuerdo a esto, se tiene como meta lograr el 100% de efectividad en las capacitaciones en base a los indicadores propuestos. Respecto a la capacitación en el uso de Star Soft, se estimó que las ocho horas de capacitación es el tiempo suficiente para que los trabajadores refuercen sus conocimientos entorno al uso de este sistema. Además, los colaboradores capacitados podrán transmitir sus conocimientos al resto del equipo que necesiten apoyo con el sistema.

Por otro lado, el gerente de Logística & Mercadeo se encargará de tomar las decisiones a nivel de toda la cadena de abastecimiento, ello requiere brindar las herramientas adecuadas a cada jefe para que desempeñen sus funciones en base a los objetivos que se plantearon en la tabla 38. En ese sentido, se pasa a detallar los planes de acción e iniciativas que cada sub área debe manejar. Es importante mencionar que el gerente de Logística y Mercadeo contará con una

asistente. Esta asistente será la misma que tiene actualmente el puesto. Las principales funciones que esta asistenta debe realizar se detallan en el Anexo AL.

a. Compras

Para la gestión dentro del área de compras, a continuación, se detallan las funciones claves planteadas en la tabla 38.

- Realizar las órdenes de compra de manera planificada en base a las estimaciones de ventas que el gerente de logística facilitará y en base a los requerimientos que Producción solicite. Así mismo, debe hacer seguimiento de estas órdenes con la finalidad de corroborar que los proveedores estén ejecutando lo pactado. Este seguimiento se debe hacer hasta que la mercadería llegue a la empresa.
- Gestionar la cartera de proveedores en una base de datos en Excel con la finalidad de tenerla actualizada. Así mismo, se podrá tener identificado tanto a proveedores que cumplen (o no cumplen) los requerimientos que el área de Compras ha pactado previamente.
- Buscar nuevas y mejores ofertas en el mercado de proveedores del sector y/o mejorar las actuales con la finalidad de optimizar costos. Para lograr esto, el jefe de compras deberá negociar de manera constante con los proveedores actuales. Además, debe buscar nuevos proveedores para tener una cartera más amplia y no depender tanto de algunos proveedores actuales.
- Asegurar que la calidad de insumos y materias primas cumplan con los requerimientos establecidos. Para realizar esto con efectividad tendrá el apoyo del actual asistente de planta quien conoce los insumos y materia prima que la empresa solicita. Por tanto, este asistente revisará los contenidos y calidad de la mercadería. Luego de esto, una vez que se ha corroborado que la calidad de los insumos es la adecuada, el jefe de compras registrará estos ingresos en el sistema.
- Registrar las salidas de insumos y materia prima que producción solicitará día a día. Para esto el asistente será el encargado de entregarlos a Producción y en seguida entregar el detalle para que el jefe de compras descargue las salidas de manera inmediata.

Para ello, se plantea un flujograma para la gestión de las compras el cual puede observarse en el Anexo AQ. Por otro lado, se ha implementado una serie de indicadores para la sub área de Compras, estos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla OO: Indicadores para el área de Compras

Indicador	Explicación	Meta
Lead Time Compras	Fecha de recepción - Fecha de envío de orden de compras al proveedor	La meta es evaluar la rapidez de entrega del proveedor y en base a eso saber el tiempo que cada proveedor se toma en enviar los pedidos solicitados. Por ello, se buscará recolectar esta información para registrarla en la base de datos y así el encargado de compras realice los pedidos de manera planificada.
Pedidos sin retrasos	Pedidos recibidos a tiempo/Total de pedidos solicitados	El objetivo es que el ratio se reduzca hasta llegar a uno. Actualmente, el encargado de compras calcula que aproximadamente el 35% de los pedidos llegan con retraso. Por ello, se plantea que para fines de año los pedidos recibidos a tiempo estén alrededor del 80% y así generar una base histórica para los sucesivos años.
Proveedores efectivos	Nº de proveedores que brindan servicio adecuado/Nº total de proveedores	Todos los proveedores deben brindar un servicio adecuado. Para esto la meta es que más del 80% de los proveedores sean confiables al finalizar el año. Esto es muy posible de lograr, ya que en base a las estimaciones del encargado de compras se sabe que el 60% de los proveedores actuales dan insumos de calidad.
Eficiencia de las Compras	Valor de compra/ Total de Venta	Este valor de compra no debe ser mayor al 75% del total de la venta.
Calidad de la mercadería (pedidos)	Cantidad de pedidos que cumple con los estándares de calidad pactados/ Cantidad total de pedidos	El objetivo de este ratio es que sea igual a uno. Sin embargo, actualmente según los cálculos del encargado de compras se sabe que solo el 60% de pedidos cumplen los estándares. Por ello, en base a lo planeado se proyecta que estos pedidos que cumplen con los estándares representen, como mínimo el 75%.
Cantidad de mercadería real	Conteo físico de insumos y materia prima/cantidad de insumos y materia prima reflejado en el sistema	El objetivo de este indicador es que sea igual a uno (100%), pero actualmente hay un rango de 4% - 7% de no coincidencias entre la mercadería real y la registrada en el sistema. Por ello, para el primer año se pronostica que esta no coincidencia sea menor a 4%.
Inventarios realizados	Nº de inventarios realizados/Nº de inventarios planificados	El objetivo de este indicador es que sea igual a uno, ya que se ha planificado realizar un número específico de inventarios los cuales se cumplirán sin inconvenientes en base a lo conversado con los encargados del área de logística y operaciones.

Estos indicadores o ratios de medición ayudarán a que el gerente de logística & mercadeo y el jefe de compras evalúen si la evolución de la ejecución de las funciones de compras van mejorando o no. Es así que se podrán tomar acciones en base a conclusiones que se deducirán de cada indicador de manera mensual. Cabe destacar que parte de las metas de los ratios se establecieron con aproximaciones que el gerente general detalló.

b. Producción

En segundo lugar, se tiene al área de Producción donde el jefe deberá realizar algunas actividades que ya ha estado ejecutando. Asimismo, se plantea adicionar y repotenciar las funciones claves que debe cumplir. A continuación, se pasa a detallar las funciones que fueron mencionadas en la tabla 38.

- Dirigir y controlar el proceso de producción. Para esto, el jefe de producción tiene que hacer seguimiento del trabajo de su personal y gestionar el trabajo de los encargados de descongestionar a las sub áreas con sobre carga de trabajo. Así mismo, debe estar pendiente de que los productos finales estén en cajas, envases y empaques en perfecto estado. En general, el trabajo de control de calidad se debe centrar en que los productos finales estén en perfecto estado y listos para el picking, despacho y venta.
- Buscar la forma de aumentar la productividad año tras año. Para la ejecución de esto el jefe deberá establecer nuevas tareas⁴¹ con la finalidad de que los destajos se disminuyan y las tareas aumenten. Como consecuencia, los operarios se esforzarán más para alcanzar los niveles de destajo que actualmente tienen.
- Gestionar el mantenimiento de las máquinas de producción con la finalidad de anticiparse a posibles averías que pueden generar estancamientos en la producción. Para esto debe enseñar al personal de Producción a utilizar las máquinas de manera adecuada y que estos informen de manera inmediata desperfectos en el funcionamiento así sean mínimos. Así mismo, debe facilitar herramientas e implementos de seguridad necesarios para que los operarios realicen sus actividades de manera eficiente y segura.
- Abastecer en el momento oportuno al almacén de ventas. Para esto se apoyará en las proyecciones que el gerente de logística entregará de manera mensual. Así mismo, deberá solicitar los requerimientos de insumos y materia prima al área de compra en base a estas proyecciones.

Es importante mencionar que respecto a la planificación de la producción anual y por temporadas, esta labor estará a cargo del gerente del área Logística y Mercadeo, quien en coordinación con Facturación, analizará las ventas y proyecciones de los próximos meses con el fin de establecer un rango de producción para evitar la saturación de trabajo en temporadas altas, y la falta de aprovechamiento de capacidad instalada en temporadas bajas.

Por otro lado, se plantean una serie de indicadores que son detallados en la siguiente tabla.

⁴¹ Las tareas son los niveles de producción que cada operario debe alcanzar al final de cada día.

Tabla PP: Indicadores de Producción

Indicador	Explicación	Meta
Productividad	Cantidad producida/horas hombre	El objetivo de este ratio es que cada mes sea mayor. Por ello, se estima que debe de crecer un 12% para el siguiente año ⁴² . Esto es en base al crecimiento de las ventas que se ha proyectado. Además el jefe de producción asegura que la cantidad de operarios que hay actualmente no trabajan a un 100%.
Porcentaje de destajo	Destajo/(Destajo + Tarea)	El objetivo de este ratio es que la comisión por destajo sea cero, ya que en muchos casos esto hace que los sueldos de los operarios se dupliquen. Por ello y en base a lo acordado con el Gerente general y Jefe de producción se estimó que cada año las tareas se incrementarán un 25% hasta que en el cuarto año el equivalente de la tarea actual más el destajo actual sea la nueva tarea.
Cumplimiento de requerimientos de almacén	Cantidad de productos fabricados en base a los requerimientos de almacén / Cantidad total de productos requeridos por almacén	El ratio debe de tener como meta ser igual a uno en todos los meses. Sin embargo, para el primer año se debe lograr que los requerimientos de almacén se cumplan a un 90%, ya que actualmente se cumplen a un 80% en base a la información del jefe de almacén.
Porcentaje de productos deficientes	Nº de productos deficientes/Nº de productos Producidos	La meta de este ratio es medir la calidad (Roturas, limpieza, etc) del producto final. Actualmente, la cantidad de productos finales en mal estado oscilan entre 3% a 6%. Por eso, se proyecta que al final del primer año este porcentaje debe ser menor a 3%.
Mantenimientos efectuados	Nº de mantenimientos realizados/Nº de mantenimientos planificados	La meta de este indicador es llegar a ser uno (100%), ya que se ha proyectado que el número de mantenimientos planificados es alcanzable en base a lo acordado con el gerente general y el jefe de producción.

Estos ratios de medición ayudarán a evaluar el impacto de las funciones que se están realizando en el área de Producción y determinar la eficacia del trabajo. Por lo tanto, se podrá ver qué acciones tomar si es que no se logran los resultados esperados. Además, se debe mencionar que la mayoría de ratios, con excepción de la productividad que es anual, se ejecutarán de manera mensual. Los porcentajes de disminución, sean mensuales o anuales, se estimaron en base a las aproximaciones del gerente y el jefe de producción, y la productividad se estimará, para los años posteriores, en base a las proyecciones de ventas las áreas de Contabilidad y Comercial realizarán.

⁴² Debido a las restricciones de información en cuanto a temas de capacidad instalada, se asume que la variación de esta meta sea igual a la establecida para los indicadores de rentabilidad.

c. Almacén

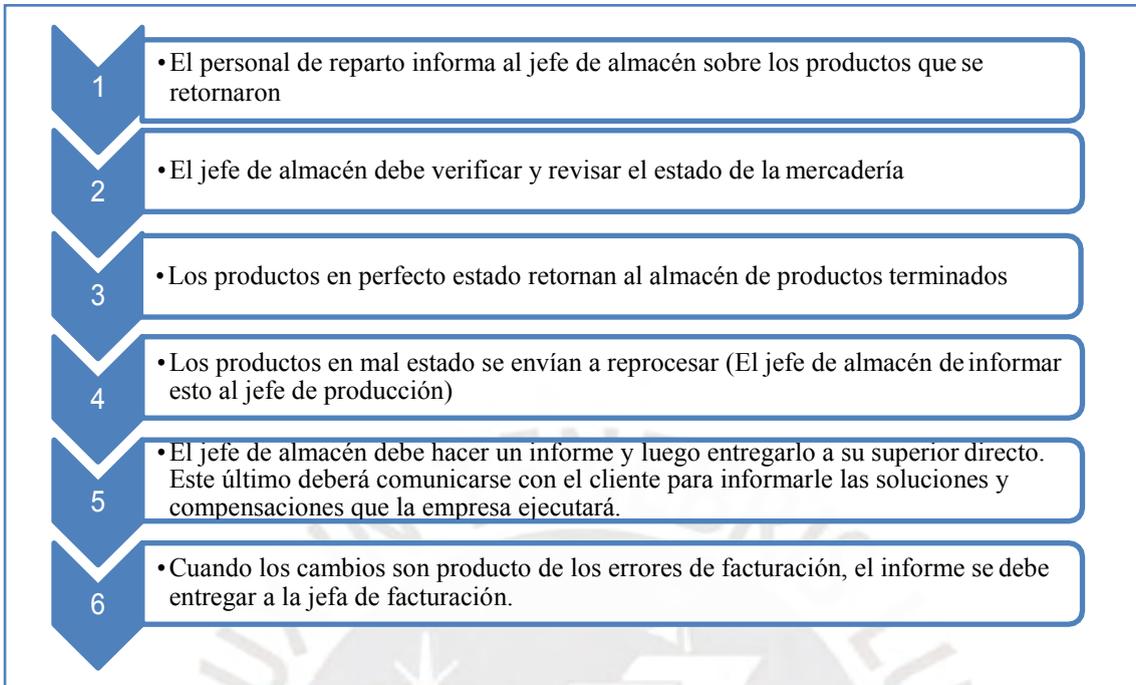
En tercer lugar, se tiene al área de almacén donde el practicante de logística se desempeñará como encargado – y posteriormente como jefe- de la gestión de la sub-área. Este colaborador debe cumplir las funciones planteadas en la tabla 38. Así mismo, se ve conveniente detallar estas funciones:

- Controlar los ingresos de productos terminados con la finalidad de verificar que todos estos productos estén en perfecto estado. Además deberá verificar que la cantidad que ingresa sea la indicada en las fichas de producción. Luego de esto, y haber verificado que todo está conforme, deberá registrar al sistema la cantidad de mercadería que ingresó.
- Actualizar y gestionar la ubicación de los productos de mayor y menor rotación. Para realizar esto de manera correcta, se deberá apoyar en el sistema y en base a lo que los almacenistas informen.
- Controlar los productos que retornan a causa de que los clientes solicitan cambios por producto defectuoso, producto vencido o pedido incorrecto. Asimismo, se toma en cuenta los retornos de mercadería⁴³. Para realizar esto con efectividad se deberá seguir los siguientes pasos⁴⁴:

⁴³ El retorno de mercadería se da cuando el personal de reparto no encuentra al cliente para la entrega del pedido, de acuerdo a la hora pactada. Esta mercadería que retorna se considera una deuda la cual se salda en la siguiente entrega.

⁴⁴ El detalle del proceso de devolución se aprecia en el Anexo AR

Figura 16: Proceso de Logística Inversa (Cambio y retorno)



- Verificar que los almacenistas realicen los procesos de picking a un ritmo estándar y que la carga de trabajo en base a las listas sea similar para todos. Así mismo, debe enfatizar el trabajo en equipo. Finalmente, debe estar al tanto de la información que declaran los encargados de verificar la mercadería que se carga a los camiones.
- Asegurar que el personal de distribución entregó la mercadería en perfecto estado a los clientes. Para esto, el personal de reparto debe solicitar que los clientes firmen una ficha de conformidad y observaciones si es el caso.

Adicionalmente, se plantearon una serie de indicadores que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla QQ: Indicadores de almacén de productos terminados

Indicador	Explicación	Meta
Productos en mal estado	Porcentaje de productos en mal estado/Total de productos ingresados a almacén	La meta de este ratio es medir la calidad (Roturas, limpieza, etc) del producto final. Actualmente, la cantidad de productos finales en mal estado oscilan entre 3% a 6%. Por eso, se proyecta que al final del primer año este porcentaje debe ser menor a 3%.
Cantidad de mercadería real	Conteo físico de productos terminados/cantidad de productos terminados en base al sistema	El objetivo de este indicador es que sea igual a uno (100%), pero actualmente hay un rango de 4% - 8% de no coincidencias entre la mercadería real y la registrada en el sistema. Por ello, para el primer año se pronostica que esta no coincidencia sea menor a 4%.
Inventarios realizados	Nº de inventarios realizados/Nº de inventarios planificados	El objetivo de este indicador es que sea igual a uno, ya que se ha planificado realizar un número específico de inventarios los cuales se cumplirán sin inconvenientes en base a lo conversado con los encargados del área de logística y operaciones.
Devolución de productos	Nº de devoluciones por cliente/ Nº total de clientes atendidos	El objetivo de este ratio es que sea menor a 5% al final de cada mes. Para lograr esto se ha tomado como base la afirmación de los encargados de verificar la mercadería quienes afirmaron que el rango de devolución varía entre 5% y 10%. Por ello, se estimó que el rango propuesto es alcanzable.
Cantidad de retornos en mal estado	Nº de productos defectuosos/Nº total de productos retornos	Actualmente, los productos que retornan en mal estado oscilan entre 20% a 30% debido a que el personal de reparto traslada la mercadería sin cuidado. Por ello, en base a las estrategias acordadas con el equipo logístico sobre el presente tema se llegó al consenso de que con mayor control y entreno al personal de reparto en cuanto a sus funciones se podrá poner como base que este ratio sea entre 10% a 15% como máximo para el primer año.
Errores en Picking	Cantidad de errores/cantidad total de productos reflejados en las listas de despacho	El margen de error en los picking oscilan entre 3% a 5% en base a las afirmaciones de los encargados de verificar los despachos. Por ello, se propone que este margen se maneje entre 0% a 3% para el primer año.
	Nº de quejas/Nº total de clientes que compraron	En base a las afirmaciones de la fuerza de ventas se estima que el número de quejas es, aproximadamente, un 22.5% del total de clientes. Por ello, con ayuda de la propuesta se estima que estas quejas sean menores a 15% en el primer año.

Estos indicadores ayudarán a medir los avances que se van logrando con la ejecución eficiente de las funciones. Por otro lado, estos ratios ayudarán a identificar si las funciones van alineadas a lo que se espera. Entonces en base a las conclusiones y análisis de estos indicadores se podrá tomar decisiones en qué puntos mejorar, cambiar o seguir si el caso es positivo.

2.4.2 Comercial y Marketing

Debido a que Tecama no cuenta con un área de Marketing formal, se propone crear una subdivisión dentro del área Comercial y Logística en dónde se verán iniciativas de marketing operativo alineadas a los objetivos estratégicos anteriormente mencionados. A continuación, se detallan los objetivos y funciones de esta sub-área.

Tabla RR: Objetivos de la subdivisión de Comercial y Marketing

Área	Objetivos	Funciones
Comercial & Marketing	Generar relaciones redituables con clientes	Analizar la información brindada por Fuerza de Ventas.
	Fidelización de clientes más rentables	Identificar y brindar servicios post-venta que retengan a clientes más rentables.
		Gestionar la información del cliente para mejorar la oferta
	Captación de nuevos clientes	Prospectar potenciales clientes
		Posicionamiento de los productos de Tecama en el espacio online/offline
		Elaborar estrategias de Productos y Precios.

a. Inteligencia Comercial

Esta parte de la propuesta se basa en desarrollar el trabajo de inteligencia comercial en la organización. La gestión de la información que reciben la fuerza de ventas y los puntos de ventas de los clientes resulta muy importante ya que el análisis de esta le permitirá a la organización conocer las necesidades reales del cliente y, además, el comportamiento de la competencia en el mercado, dándole así oportunidades de mejora en cuanto a productos y servicios.

Como se mencionó en la parte de la creación del organigrama y el Perfil de Puesto, se requerirá la contratación de un *Gerente de Logística & Mercadeo* y un *Practicante Comercial & Contenido*. Las funciones de estos pueden ser verificadas en los perfiles de puestos anexados (Anexo AL).

Básicamente se propone esta estructura de funciones por los puestos que intervienen en el desarrollo de estas actividades:

Tabla SS: Funciones de relacionadas a Inteligencia Comercial

Cargos Comerciales	Funciones Comerciales
Gerente Logística & Mercadeo	Análisis de Reporte final de venta realizado por el Practicante (Análisis)
	Monitoreo de Fuerza de Ventas
	Decisiones Estratégicas para la Fuerza de Ventas (Toma de decisión)
	Monitoreo de Actividades Comerciales en puntos de Venta
	Monitoreo de Actividades de área de Marketing y Contenido
	Desarrollo de la Fuerza de Ventas
Practicante Comercial (y de Contenido)	Recepción de Reportes de la Fuerza de Ventas (datos)
	Registro de datos y elaboración de tablas analíticas (información)
Fuerza de Ventas	Recopilar información de los clientes y competencia
	Entregar información para evaluación y análisis
Puntos de Venta	Recopilar información de los clientes y competencia
	Entregar información para evaluación y análisis

El flujo de información comercial estará dado de la siguiente manera:

Figura 17: Flujo de Información Comercial



Asimismo, se plantean una serie de indicadores para la subdivisión de Inteligencia Comercial:

Tabla TT: Indicadores de Inteligencia Comercial

Indicador	Explicación	Meta
Efectividad de Fuerza de Ventas	Rentabilidad por cada Fuerza de Ventas	Aumentar la rentabilidad para el siguiente período en 12% ⁴⁵
Rentabilidad zonal	Rentabilidad a nivel de departamento, provincia y distrito	Aumentar la rentabilidad para el siguiente período en 12%
Categoría y línea de Producto	Rentabilidad por categoría y línea de producto	Aumentar la rentabilidad para el siguiente período en 12%
Ventas sin descuentos	Venta a Precio Blanco ⁴⁶ sobre el total de ventas	Reducir el monto de las ventas sin descuentos al mínimo.
Ratio de Conversión x Vendedor	Cantidad de ventas cerradas sobre la cantidad de clientes contactados por cada vendedor	Ratio de conversión mayor a 70%

Estos indicadores evalúan la rentabilidad de la empresa a nivel de la fuerza de venta, zona y categoría/línea de producto. La identificación de la rentabilidad en los niveles mencionados permite conocer qué productos son los más rentables para la empresa así como determinar las zonas que mayores retornos generan. Esto sirve como insumo para la elaboración de campañas e iniciativas de marketing que fortalezcan la relación con los clientes más rentables así como la posibilidad de ampliar la cuota de mercado actual. La efectividad de la fuerza de venta y el ratio de conversión por vendedor permite identificar a los colaboradores que mayor valor aportan a la organización y establecer buenas prácticas dentro del área que permitan generar relaciones redituables con los clientes.

b. Marketing & Contenido

Tecama buscará incrementar la producción y las ventas de los productos que fabrica en la actualidad. En base a esto, se optará por una búsqueda de nuevos clientes con una estrategia de mercado mejor definida.

La estrategia que se propone para Tecama es Below The Line (BTL) ya que mediante la fuerza de ventas se genera un contacto directo con el cliente. Además, dicha estrategia se dirige a un mercado específico por lo que necesita de una comunicación que no sea masiva.

Desde el punto de vista de los clientes se identificaron los siguientes tipos para la empresa:

- Organizaciones del sector ferretero.
- Organizaciones de sector Industrial.

⁴⁵ Las metas de rentabilidad se establecieron tomando el promedio de la variación de las utilidades (10%) mostrados en el Estado de Ganancias y pérdidas más un factor subjetivo (2%).

⁴⁶ Las ventas a precio blanco son aquellas ventas a las que no se aplica ningún tipo de descuento.

- Organizaciones retail que comercializan productos de limpieza, agregados de construcción y revestimientos.
- Empresas constructoras.
- Personas que buscan productos para decorar sus inmuebles; es decir, el público que es atendido en los puntos de venta.

Asimismo, la propuesta de valor fue desarrollada en la parte del Canvas (ver Anexo AK), la cual se presenta a continuación: *Entrega de productos de limpieza, revestimiento y agregados de construcción que generan confort para el hogar y la industria mediante un servicio de calidad.*

Los indicadores que se plantean para la subdivisión de Marketing son los siguientes:

Tabla UU: Indicadores de Marketing

Indicador	Explicación	Meta
Satisfacción del Cliente	Índice de Satisfacción del cliente	75 % de clientes satisfechos
Costo por Lead ⁴⁷	$(\text{Costo de Publicidad} + \text{MKT de Distribución} + \text{Recurso Humano}) / \text{Cantidad de Leads}$	Aumento de la cantidad de leads para el siguiente período en 20%
Valor del cliente	$\text{Venta Promedio por Cliente} * \text{Frecuencia de compra de cliente al año} * \text{Tiempo promedio de retención en meses de un cliente}$	Aumento del valor del cliente mayor en 10% respecto al año anterior.
ROI de Marketing ⁴⁸	$\text{Margen Bruto generados por iniciativas de Marketing} - \text{Presupuesto de Marketing} / \text{Presupuesto de Marketing}$	Crecimiento anual de 20%
Conversión de Lead	Cantidad de clientes que compran sobre la cantidad total de clientes	Ratio de conversión mayor a 70%

Estos indicadores permiten estimar los esfuerzos del área de marketing para captar nuevos clientes (conversión de lead) así como estimar la rentabilidad generada por los recursos invertidos dentro del área (ROI). Los ratios de *satisfacción del cliente*, *conversión a lead* y el *valor del cliente* permiten conocer las acciones de la empresa y el aporte de estas para satisfacer, establecer y mantener una relación con los clientes.

b.1. Marketing Mix

La estrategia de Marketing Mix abarca una serie de iniciativas para las variables de precio, producto, punto de venta y promociones.

⁴⁷ Lead se denomina a los clientes potenciales de una determinada empresa.

⁴⁸ El Margen Bruto para esta fórmula se estima mediante las ventas asociadas a las actividades de marketing.

b.1.1. Precio

Como sostiene Rolando Arellano (2010): “Actualmente las empresas tienen que tener en cuenta una serie de aspectos para la fijación de precios. Además de considerar sus costos y las necesidades del consumidor, las empresas deben tener en cuenta también elementos como el clima económico, la legislación, la competencia, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto...”. Se propone un modelo adaptado de lo expuesto por Arellano con el fin de no complejizar la toma de decisiones. Cabe decir que las otras variables como el clima económico se consideran favorables, al igual que la legislación. Por lo tanto, el modelo mencionado se enfocará en el análisis de las tres principales estrategias de fijación de precios⁴⁹:

- Basado en el Cliente: Acostumbrado a los precios fijados en el mercado. Reconoce que el producto de Tecama es de calidad buena y de precio asequible. La rapidez en la entrega resulta ser importante en su decisión⁵⁰.
- Basado en los Costos: Depende de la eficiencia en costos para no afectar la rentabilidad de la empresa. Mediante el diagnóstico se observó que Tecama cuenta con esa eficiencia operativa que le permite ajustar sus precios para brindar buenas ofertas a sus clientes.
- Basado en la Competencia: La competencia de Tecama son todas aquellas empresas que fueron mapeadas en el diagnóstico externo. Tanto en Lima Metropolitana y provincias.

b.1.2. Producto

Por otro lado, los productos que serán ofertados son los productos que se clasificaron según la tipología mencionada en el diagnóstico:

Tabla VV: Productos de Tecama

Pinturas y Revestimientos	Agregados para la construcción en kilos	Solventes
Productos de Limpieza y fumigación	Agregados para la construcción en sacos	

Si bien hay productos que generan mayores márgenes, como los agregados de construcción y los de limpieza, la rotación de estos es menor que el monto vendido de pinturas y solventes. Se considera mantener estos tipos de productos, pero sí es necesario erradicar ciertos productos dentro de cada familia los cuales no aportan ni margen ni rotan a la medida de los que salen más.

⁴⁹ Philip Kotler (2013) también considera las tres como estrategias principales de fijación de precios.

⁵⁰ Ver “Estudio de Percepción del Cliente” en el Capítulo IV: Diagnóstico interno.

No obstante, hay productos que, si bien rotan en menor proporción y su margen es bajo, como los cloros y limpiadores, estos cumplen con la función de complementar los pedidos de los clientes, por lo que no pueden ser retirados de las líneas. Sin embargo, se debe impulsar las ventas de cloro en épocas de verano. Por otro lado, en el caso de la línea de pinturas y revestimientos, el Oleo mate resulta ser un producto de baja rotación y menor margen. Según Producción, este producto se está descontinuando paulatinamente por lo que esta medida puede ser aplicada de la misma forma con productos de similar situación.

Por otra parte, se debe considerar hacer mayor promoción de los productos Temples y Latex de Tecama que son considerados los de mayor rotación y margen promedio⁵¹. Esto ayudaría a un mayor posicionamiento de la marca en el mercado. Además, se presenta el siguiente cuadro con los productos que se deben considerar para la promoción:

Tabla WW: Venta de productos por familia

MAYOR VENTA POR FAMILIA			
Familias	Tipos de Productos	% de Facturación x familia	Margen
Productos de Limpieza	Desatoradores	27%	43%
	Quitasarros	23%	
Pinturas y revestimiento	Latex (blanco)	26%	19%
	Temple	40%	
	Esmalte (blanco y negro)	15%	
Agregados	Pegamento para mayólica	46%	50%
	Yeso de 17 kilos	30%	
	Cemento blanco x kilo		
	Masilla		
Solventes	Thinner	85%	18%

b.1.3. Punto de Venta y Distribución

Seguirá el trabajo de los puntos de venta ubicados en Infantas (Panamericana Norte) y Trapiche (Comas), ambos ubicados en Lima Metropolitana. Respecto a la distribución, también se mantendrá el proceso pues es eficiente en cuestión de tiempos lo cual resulta valioso para los clientes.

b.1.4. Promoción

Respecto a la Fuerza de ventas, estos estarán equipados con material actualizado brindado por la sub-área de Marketing y Contenido. Serán materiales didácticos y muestras que los vendedores pueden dejar en los clientes. Estos materiales serán desarrollados por el Practicante Comercial y Contenido quien trabajará de manera coordinada con el diseñador gráfico externo. Este último lleva más de seis años trabajando con la empresa y conoce los productos. La aprobación de los materiales los dará el gerente de Logística y Mercadeo.

⁵¹ Ver “Estudio de percepción del cliente” en el diagnóstico.

Entre los materiales que se piensan crear están los siguientes:

- Catálogos de productos, materiales para fuerza de ventas y facturación.
- Brochures con contenidos de ofertas de productos.
- Calendarios de regalo para clientes.

El contenido de estos materiales debe estar perfectamente organizado para inducir a la compra y, además, debe ser fácilmente legible por la fuerza de ventas y facturación, para su labor de telemarketing, y los mismos clientes.

Por otro lado, respecto al trabajo de marketing digital, se realizarán las siguientes labores:

- Trabajo de Posicionamiento natural en la web SEO⁵²: Se deberá posicionar la página web de la empresa a través del manejo de los encriptados y palabras claves que sirven como ruta del buscador. De esta forma, mediante el posicionamiento SEO, la empresa podrá salir como una opción rápida en el buscador cada vez que un cliente busque en la web mediante palabras como: pintura, revestimiento, thinner, etc. El posicionamiento SEO no tiene costo, y será trabajado por el ingeniero de sistemas de la empresa junto al practicante comercial y contenido.
- Trabajo de Posicionamiento mediante pago en la web SEM⁵³: Se realizará mediante Google Adword. Mediante el pago, el practicante comercial y contenido podrá publicar anuncios de sus productos y ofertas especiales, y podrá seleccionar el segmento al cual está destinada la campaña; por último, el anuncio generará un link de acceso al producto en la página web de la empresa. Para esto, la página web será actualizada y acondicionada por el encargado de sistemas, el practicante comercial y el diseñador gráfico con el fin de hacerlo amigable y de buen contenido.
- Gestión de la red social y promoción: El practicante generará publicaciones y anuncios pagados en Facebook, esto con el fin de que pueda segmentar a su público objetivo. El practicante será el encargado de absolver dudas de los clientes en la red social y de generar contenido valioso para el segmento. El contenido gráfico a publicarse será trabajado por el practicante y el diseñador gráfico.

⁵² Search Engine Optimization o SEO, que se traduce como Optimización para motores de búsqueda, son todas las modificaciones a realizar en una página web para que ésta pueda aparecer en un lugar destacado en los buscadores. (Chaters, 2012)

⁵³El SEM, vinculado a los pagos por click, se refiere a la publicidad en buscadores. Cada buscador cuenta con su propia herramienta publicitaria, la de Google es Google Adword. (Chaters, 2012)

c. Plan de Ventas

En este punto se plantea el empoderamiento del personal de venta mediante el desarrollo de capacidades y herramientas en ventas así como el establecimiento de un proceso. Esto permitirá mejorar la efectividad en la captación de clientes, en el cierre de ventas, la retención y fidelización, que vienen a ser parte del contacto que tiene el personal con los clientes.

Por lo que se propone lo siguiente:

- Se propone el desarrollo de actividades de capacitación para mejorar la efectividad en el cierre de ventas.
- El practicante Comercial y Contenido junto con el diseñador gráfico elaborarán materiales actualizados (brochures, muestras, catálogos y especificaciones técnicas) que previa aprobación del gerente Logística & Mercadeo serán entregados al personal de ventas.

Se plantea un proceso para la labor del personal de ventas:

Tabla XX: Proceso del personal de ventas

Competencias necesarias: <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Empatía - Comunicación asertiva 		Estrategia: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en campo - Vendedor: amigo, solucionador de problemas y técnico especialista en su producto. 	
Conocimiento y establecimiento de la relación: <ul style="list-style-type: none"> -Prospección -Búsqueda de información inicial -Preparación de la propuesta 	Desarrollo de la relación: <ul style="list-style-type: none"> - Presentación y acercamiento - Generar confianza - Demostración - Manejo de Objeciones - Reforzar confianza - Cierre de Venta 	Mejora de la relación y fidelización: <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento - Conversación - Retroalimentación 	

Adaptado de Philip Kotler (2013) y Arellano (2010).

2.5 Costo de la Propuesta

Los costos asociados con la implementación de las propuestas de cada área se encuentran desarrollados y detallados en el Anexo AS. Los costos calculados son estimados en un horizonte de evaluación de un año.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El principal problema identificado por el que atraviesa la empresa es la ausencia de un plan estratégico que dificulte el crecimiento sostenido de la empresa. Asimismo, se pudo corroborar que Tecama no cuenta con una adecuada estructura organizacional debido a que no existe un organigrama que defina las áreas de la empresa ni perfiles de puestos que especifique la labor de cada colaborador.
- La definición legal de PYME es insuficiente para el estudio de empresas con características similares a Tecama ya que solo se considera el nivel de facturación en UIT. Es necesario considerar otras variables como el sector, estructura organizacional, número de empleados así como la tipología de la empresa (familiar o no familiar).
- Se puede observar que las características de las empresas familiares como el nepotismo, toma de decisiones centralizada y la rigidez en el liderazgo son elementos que dificultan la gestión actual de la empresa.
- El liderazgo autocrático que ejerce el líder y la centralización en la toma de decisiones dificultan el desarrollo de los jefes de mando medio por lo que estos colaboradores no ejercen sus funciones de manera adecuada.
- Malcolm Baldrige es un modelo que permite analizar de manera sistémica a una organización debido al bagaje de preguntas que contiene de acuerdo a sus siete criterios de evaluación. No obstante, la aplicación de dicho modelo no es prescriptiva sino que permite la adaptabilidad de acuerdo a las características de cada tipo de empresa.
- Balance ScoreCard es una herramienta de control en un momento determinado que se centra en aspectos claves del negocio mas no en todo el modelo en su totalidad. El planeamiento estratégico basado en el Balance ScoreCard es inclusivo en tanto se considere la participación de los colaboradores para el establecimiento de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas (co-diseño).
- El gerente general dedica parte de su tiempo a diversas actividades de su empresa debido a que no confía en la capacidad sus colaboradores para resolver determinados problemas. Por lo que no dedica el tiempo necesario a actividades más importantes de acuerdo a su rol como líder de la empresa.
- Los aspectos que más valoran los clientes son el precio, la calidad y la rapidez de entrega. Respecto a la empresa, esta es percibida de manera positiva en cuanto a las variables de precio y calidad. En cuanto a la rapidez de entrega, es percibida de manera regular-buena.

- En cuanto a los productos, los clientes incurren más en la compra de solventes y pinturas, seguido de agregados y productos de limpieza. La frecuencia de compra de dichos productos es semanal en su mayoría para los cuatro tipos de productos. Por último, la manera en la que Tecama se hace conocer es predominantemente mediante la labor de la Fuerza de Ventas y, en menor medida, por las referencias de otros clientes 15.6%. En cuanto al uso de herramientas digitales, no se ha aprovechado el potencial que brindan este tipo de herramientas todavía.
- Tecama presenta indicadores financieros saludables en aspectos de liquidez y solvencia por lo que cuenta con el poder adquisitivo para realizar propuestas de mejora. No obstante, se debe poner atención en la evolución de costos debido a que este afecta su utilidad operativa y, por ende, a la Rentabilidad sobre los Activos (ROA).

2. Recomendaciones

- La formulación propuesta debe ser revisada con cierta periodicidad ya que los objetivos planteados varían con el tiempo y determinados eventos coyunturales.
- Debido a las limitantes sobre la información de los procesos de producción, se sugiere la elaboración de manuales de procesos de producción en los cuales se muestre los pasos, estandarización y porcentaje de insumos utilizados para cada producto. Esto con el fin de generar un conocimiento que permita el trabajo efectivo en esta área al largo plazo.
- Se requiere de un proceso de reclutamiento de cargos más adecuado y no asignar a un familiar a un determinado puesto a menos que cuente con las competencias necesarias para desempeñar dicha función.
- La Alta Dirección debe reflejar en sus acciones la misión y objetivos de la empresa de manera que sirva como incentivo y motivación del personal tal y como sostiene el Modelo Malcolm Baldrige.
- El trabajo de los colaboradores es un aspecto clave para la consecución de los objetivos planteados. Por ello, se debe incentivar todas aquellas iniciativas que empoderen las competencias de los colaboradores para un mejor desempeño de sus funciones.
- El gerente general debe empezar a planificar la sucesión de la empresa con la finalidad de dar seguridad a la continuidad del negocio. Ello requiere comprometer a los hijos dentro de la gestión de la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Directorio de Preguntas: Gestión por Competencias*. (Granica, Ed.) (1era ed.). Buenos Aires.
- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (n.d.). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica.
- Amat, J. M. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- American Coating Association. (2015). *Facts about Paint & Coatings Industry*. Recuperado de: http://www.paint.org/wp-content/uploads/2015/07/value-types_coatings.pdf
- American Coating Association. (2016). History of Paint. Retrieved from <http://www.paint.org/>
- Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing : Enfoque América Latina*. México D.F: Pearson Educación.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Becerra Hernández, R., & Moya Romero, A. (2010). Investigación-acción participativa, crítica y transformadora Un proceso permanente de construcción. *Integra Educativa, III(2)*, 133–156. Retrieved from http://issuu.com/iiicab/docs/revista_08/5?e=0
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. España: Artes Gráficas Huertas, S.A.
- Buczko, C., & Fernández, L. (2015). Green Industry Assessment for Perú, 1–101.
- Cardozo, E., Velasquez, N., & Rodriguez, M. (2012). *La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte*. Vigo, España.
- Castro Monge, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. *Revista Nacional de Administración, 1(2)*, 31–54. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](http://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- CEPLAN. (2016). Economía informal en Perú : Situación actual y perspectivas, 1–56. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/economia-informal-peru-situacion-actual>
- Chaters, B. (2012). *Mastering Search Analytics*. (M. Loukides & M. Treseler, Eds.). USA: O'Reilly Media.
- Congreso de la República. (2004, July 29). LEY N° 28305, Ley de Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados. Lima.
- Córdova Zamora, M. (2003). *Estadística Descriptiva e Inferencial* (Quinta Edición). Lima: MOSHERA S.R.L.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14th ed., p. 400). México: Pearson Educación.
- Diario Gestión. (2013). Controlarán a 4,417 empresas que comercian insumos químicos. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/controlaran-4417-empresas-que-comercian-insumos-quimicos-2064020>

- Diario Gestión. (2015a). SNI: Industria manufacturera seguiría sin crecer durante el 2016. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sni-industria-manufacturera-seguiria-sin-crecer-durante-2016-2151770>
- Diario Gestión. (2015b, Julio 8). Mejoramiento del hogar, un mercado que crece y se reestructura. Lima. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mejoramiento-hogar-mercado-que-crece-y-se-reestructura-2136640#comentarios>
- Diario Gestión. (2016a, Mayo 18). Capeco: sector construcción se recuperará este año y crecerá hasta 4%. Lima. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/capeco-sector-construccion-se-recuperara-este-ano-y-crecera-hasta-4-2161062>
- Diario Gestión. (2016b, Mayo 25). Pinturas en el Perú: Un mercado que mueve US\$ 350 millones de todos los colores. Lima. Recuperado de: <http://gestion.pe/mercados/pinturas-peru-mercado-que-mueve-us-350-millones-todos-colores-2161628>
- Diario Gestión. (2016d, Junio 13). Moody's: Perú se beneficiará con inyección de confianza que traerá la victoria de PPK. Lima. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/moodys-peru-se-beneficiara-inyeccion-confianza-que-traera-victoria-ppk-2163152>
- Dodero, S. (2008). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. (El Ateneo, Ed.) (2da ed.). Buenos Aires.
- El Comercio. (2015, December 29). SNI: "Industria seguirá sin crecer durante el 2016." Lima. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/sni-industria-seguiria-sin-crecer-durante-2016-noticia-1867492>
- Ernest & Young. (2015). *Megatendencias para 2015, Entender el mundo en constante movimiento*. México D.F.
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *Perspectivas de la Economía Mundial: Crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo*.
- Gómez Rada, C. A. (2009). Liderazgo: Conceptos, Teorías Y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61–77. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). México D.F: Grupo Infagon.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2000). Determinantes del empleo adecuado en las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú 1998. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0165/CAP311.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4*. Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. (Pearson Global Edition, Ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Kreitner, & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones* (McGraw Hil). Madrid.
- Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores en la Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Lester, C. . (1975). Leadership styles- a key to effectiveness. *Journal of Extension*.
- Lowry, T. H., & Richardson, K. S. (1987). *Mechanism and Theory in Organic Chemistry. Biochemical Education* (Vol. 5). Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/0307-4412\(77\)90040-1](http://doi.org/10.1016/0307-4412(77)90040-1)
- Martinez Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión* (Vol. 20). Barranquilla, Colombia.
- Martinez, J. (2011). *Empresas Familiares: Reto al Destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Marturano, A., & Gosling, J. (2008). *Leadership, the key concepts* (First). New York: Tylor & Francis. Recuperado de: <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima.
- Mifflin, I. (2015). La microempresa genera el 20% del PBI. Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Lima.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Las Mipyme en cifras 2014*. Lima, Perú.
- Ministerio del Trabajo. (2003). Ley N° 30056, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. (Prentice Hall, Ed.). New York.
- Mintzberg, H. (1991). *Proceso Estratégico.Pdf* (Second Edi). McGraw-Hill University.
- Mucci, O. O., & Tellería, D. E. (2003). 2.- Empresas familiares: Introducción, características y roles (pp. 33-43).
- National Institute of Standards and Technology. Baldrige Performance Excellence Program (2013). U.S. Gaithersburg, MD 20899-1020.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Informe IV: Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra, Suiza.
- Perú 21. (2015, December). Perú es el primer país de la región en integrar la ONUDI. Lima.
- PetroPerú S.A. (2013a). Hoja de Datos de Seguridad de Materiales - Solvente 1. Lima. Recuperado de: <http://www.petroperu.com.pe/portalweb/archivos/HojaDatosSeguridad-Solvente1-dic2013.pdf>

- PetroPerú S.A. (2013b). Hoja de Datos de Seguridad de Materiales - Solvente 1. Lima.
- PetroPerú S.A. (2014). Productos y Servicios: Solventes. Recuperado de: <http://www.petroperu.com.pe/portalweb/Main.asp?Seccion=66>
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- PricewaterhouseCoopers. (2013). Empresas de tipo familiar. Lima.
- Reichel, A., & Hochberg, A. (2007). *Enlucidos, revocos, pinturas y recubrimientos: detalles, productos, ejemplos*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Rodríguez Mansilla, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. (2004 Santiago : Universidad Católica de Chile, Ed.) (6a ed.).
- Sabater, R., Sánchez, G., & Carrasco, A. J. (2004). *Las dimensiones de la retribución en la empresa familiar: Marco teórico y evidencia empírica*.
- SUNAT. (2014). *Registro Único del Contribuyente 2010 y 2014*. Lima, Perú.
- Talancón, H. P. (2007). *La matriz FODA : Alternativa de diagnóstico y de determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones* (Vol. 12). México.
- Tapella, E. (2007). El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración estratégica* (18° ed.). México: The McGraw-Hill Companies.
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión y continuidad* (Primera Ed). Mexico: Pearson Educación.
- Union Européenne des Producteurs de Granulats. (2016). Union Européenne des Producteurs de Granulats - Web Site. Recuperado de: <http://www.uepg.eu/>

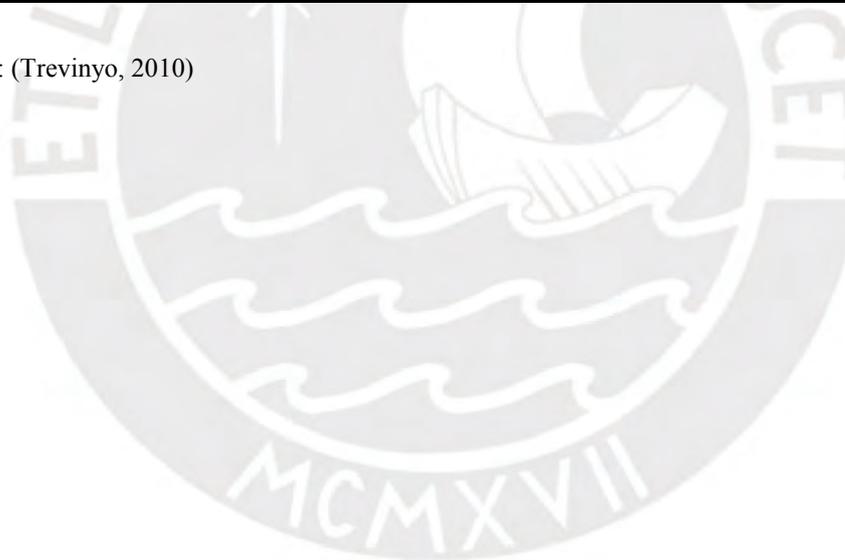
LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Principios básicos de la empresa

Tabla A1: Principios básicos de la empresa familiar

Principios básicos de la empresa familiar	Que la familia posea por lo menos el 51% de las acciones
	Que la familia esté involucrada en la gestión, organización o administración estratégica de la empresa
	Que la familia tenga vocación de continuidad, es decir, desear transmitir el negocio que se ha formado
	Que los miembros de la familia de la siguiente generación estén interesados en continuar con el negocio
	Que cada generación de la familia transmita conocimientos que aporten un valor añadido al negocio
	Que la familia cuide la riqueza (como los activos, la reputación, la marca, las amistades) que cada generación va generando.

Adaptado de: (Treviño, 2010)



ANEXO B: Palabras claves de la definición de empresa familiar

Tabla B1: Palabras claves de la definición de empresa familiar

Participación	Naturaleza de la relación de los miembros familiares con la empresa, ya sea por formar parte del directivo, sean miembros de la administración, accionistas o miembros de apoyo de la fundación del negocio
Control	Derechos y responsabilidades de poder para los miembros de la familia para con la empresa.
Preferencias estratégicas	Rumbo que los integrantes del negocios familiar establecen para planificar, organizar y dirigir la empresa
Cultura	Valores y comportamientos arraigados que se van formando por el resultado del liderazgo aplicado en la empresa por parte de los miembros de la familia

Adaptado de: (Trevinyo, 2010)



ANEXO C: Mipyme formales según sector económico

Tabla C1: MyPyme formales según sector económico

Sector Económico	Mypime 2010		Mypime 2014		VAP ¹
	No	%	No	%	2010/2014
Comercio	547,651	46	720,299	45	7.1
Servicios	462,850	39	636,336	40	8.3
Manufactura	121,242	10	145,499	9.1	4.7
Construcción	31,898	2.7	49,150	3.1	11.4
Agropecuario	22,202	1.9	23,879	1.5	1.8
Minería	6,375	0.5	13,530	0.8	20.7
Pesca	3,493	0.3	3,539	0.2	0.3
Total	1,195,711	100	1,592,232	100	7.4

¹Variación anual porcentual
Adaptado de: Sunat (2014)



ANEXO D: Variables económicas

Tabla D1: Variables Económicas

Cambio a una economía de servicio en EEUU	Políticas de la comunidad europea (CEE)
Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios	Políticas de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP)
Condiciones económicas de los países extranjeros	Políticas fiscales
Deficit de presupuesto gubernamental federal	Políticas monetarias
Diferencias por región y grupos de consumidores	Tasas de inflación
Disponibilidad de crédito	Tasas de interés
Exportación de mano de obra y capital desde EEUU	Tasas de mercado de dinero
Factores de exportación e importación	Tasas fiscales
Fluctuaciones de precios	Tendencias de las personas a gastar
Nivel de ingreso disponible	Tendencias del producto bruto interno
Niveles de productividad de los trabajadores	Tendencias del desempleo
Patrones de consumo	Tendencias de los mercados de valores
Políticas de integraciones en países menos desarrollados (PMD)	Valor del dólar en los mercados mundiales

Adaptado de: (David, 2013)

ANEXO E: Variables sociales, demográficas, culturales y ambientales

Tabla E1: Variables sociales, demográficas, culturales y ambientales

Actitudes hacia el ahorro	Confianza en el gobierno	Número de iglesias y sus miembros
Actitudes hacia el gobierno	Congestión del tráfico	Número de matrimonios
Actitudes hacia el servicio al cliente	Conservación de la energía	Número de nacimientos
Actitudes hacia el trabajo	Contaminación del agua y el aire	Papeles sexuales
Actitudes hacia la autoridad	Control de la contaminación	Problemas éticos
Actitudes hacia la inversión	Daño de la capa de ozono	Programas de seguridad social
Actitudes hacia la jubilación	Equidad racial	Programas sociales
Actitudes hacia la recreación	Especies en peligro de extinción	Promedio de esperanza de vida
Actitudes hacia las carreras	Estilos de vida	Reciclaje
Actitudes hacia los extranjeros	Hábitos de compra	Regulación gubernamental
Actitudes hacia los negocios	Ingreso disponible promedio	Responsabilidad social
Actitudes hacia los productos de calidad	Ingreso per cápita	Tasas de inmigración y emigración
Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país	Manejo de desechos	Tasas de natalidad
Cambios en la población según raza, sexo, edad y el nivel de riqueza	Medio ambiente del centro de las ciudades	Ubicación de empresas de venta minoristas, de manufactura y de servicio
Cambios regionales en gustos y preferencias	Nivel promedio de educación	Uso de medidas de control natal
	Número de defunciones	Valor otorgado al tiempo libre
Número de grupos de interés especiales	Número de divorcios	Números de graduados de universidad y preparatoria por área geográfica

Adaptado de: (David, 2013)

ANEXO F: Variables políticas gubernamentales y legales

Tabla F1: Variables políticas, gubernamentales y legales

Actividades de cabildeo	Niveles de gasto para la defensa
Cambios en política fiscal y monetaria gubernamental	Niveles de subsidios gubernamentales
Cambios en las leyes de patentes	Número de patentes
Cambios en las leyes fiscales	Número, gravedad y ubicación de las protestas contra el gobierno
Comités de acción política	Regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales
Condiciones políticas en países extranjeros	Regulaciones sobre importaciones y exportaciones
Elecciones locales, estatales y nacionales	Relaciones entre África y EEUU
Impuestos especiales	Relaciones entre China y EEUU
Legislación antimonopolios	Relaciones entre Europa y EEUU
Legislación para el empleo equitativo	Relaciones entre Rusia y EEUU
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Leyes especiales a nivel local, estatal y nacional	Tasas de participación de los votantes
Mercados mundiales de petróleo, moneda, corriente y mano de obra	Ubicación y severidad de actividades terroristas

Adaptado de: (David, 2013)



ANEXO G: Factores tecnológicos de importancia

Tabla G1: Factores tecnológicos de importancia

Internet	<ul style="list-style-type: none">- Considerado un motor económico local e incluso global que aumenta la productividad de los países, porque permite mejorar la condición de vida de las personas habitantes en un determinado estado.- El Internet permite que las empresas ahorren miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas y sistemas de autoservicio.
Tecnologías de Información (TI)	<ul style="list-style-type: none">- Otro factor importante según este autor es que se debe de tener como referencia el uso de las tecnologías de información es vital, ya que ayuda a garantizar que la información necesaria para proponer, implantar y evaluar las estrategias esté en el lugar y en el momento preciso.

Adaptado de: (David, 2013)

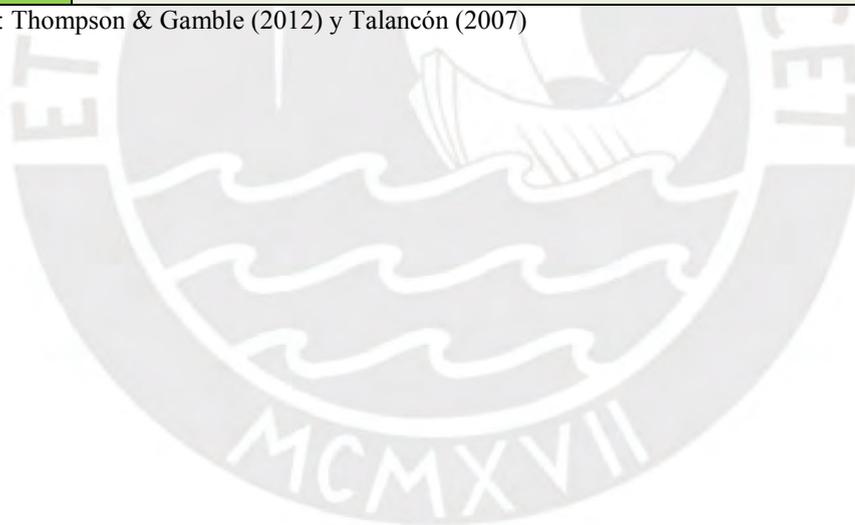


ANEXO H: Componentes del análisis FODA

Tabla H1: Componentes del análisis FODA

Fortalezas:	Thompson & Gamble (2012), afirman que las fortalezas son cosas que la empresa hace bien o también son cualidades que incrementan la competitividad de la empresa en el mercado. Estas fortalezas dependen mucho de la calidad y recursos que tenga una empresa. Por otro lado, para evaluar las fortalezas de una empresa se debe medir el nivel de competencia de las partes claves del negocio, el manejo de la cadena de suministro, la inversión en investigación y desarrollo, la producción, la distribución, ventas, marketing y el servicio al cliente.
Debilidades:	Thompson & Gamble (2012), definen las debilidades o deficiencias competitivas como algo que la empresa carece o ejecuta mal. También es considerada como una condición que la ubica en desventaja en el mercado. Así mismo, se consideran debilidades a capital intelectual sin experiencia en áreas importantes del negocio, activos fijos e intangibles deficientes, deficiencias organizacionales, falta de capacidades en áreas fundamentales.
Oportunidades:	Talancón define este concepto de la siguiente manera: “constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones”. (2007, p. 115)
Amenazas:	Talancón define las amenazas como: “la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”. (2007, p. 115).

Adaptado de: Thompson & Gamble (2012) y Talancón (2007)

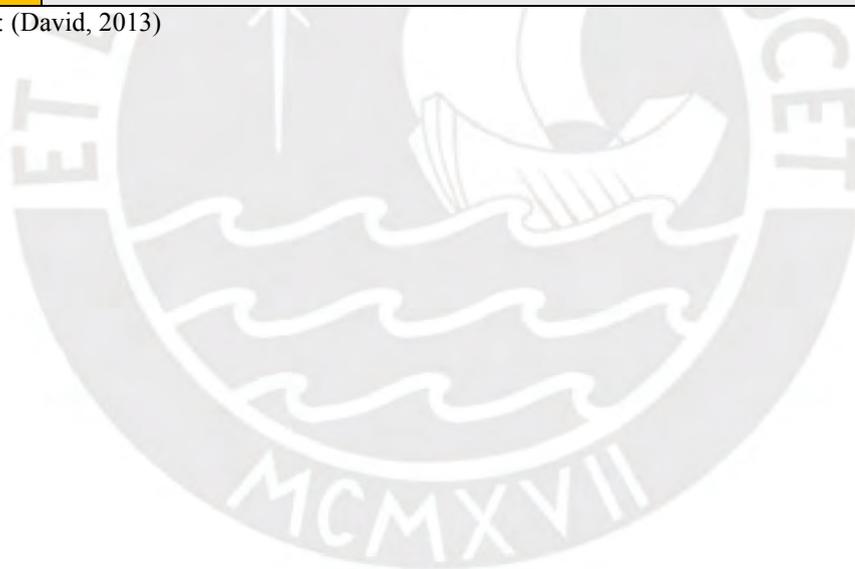


ANEXO I: Pasos para realizar la matriz de evaluación de factores internos

Tabla I1: Pasos para realizar la matriz de evaluación de factores internos

Paso 1	Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
Paso 2	Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
Paso 3	Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
Paso 4	Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.
A tener en cuenta	<p>Sin importar el número de factores que se incluyan en esta matriz, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto y el puntaje promedio es de 2.5. Los puntajes ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.</p> <p>Por tanto, La importancia de esta herramienta radica en comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso total de las debilidades con la finalidad de identificar si el conjunto de las fuerzas internas de la organización son favorables o no.</p>

Adaptado de: (David, 2013)



ANEXO J: Pasos para realizar la matriz de evaluación de factores externos

Tabla J1: Pasos para realizar la matriz de evaluación de factores externos

Paso 1	Elaborar una lista de factores externos clave que incluyan tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Los estrategias deberán ser lo más específico posible y lo ideal es utilizar porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
Paso 2	Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en la Industria de la empresa. Por último, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
Paso 3	Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 (superior), 3 (mayor al promedio), 2 (Igual al promedio) y 1 (deficiente). Además la clasificación se basa en la empresa, y las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
Paso 4	Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
Paso 5	Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.
A considerar	Sin importar la cantidad de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en la matriz, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. Por ello, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Entonces una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y reduce, totalmente, las amenazas existentes en su industria.

Adaptado de: (David, 2013)



ANEXO K: Detalle de la lista que ayuda a medir la rivalidad entre competidores

Tabla K1: Detalle de la lista que ayuda a medir la rivalidad entre competidores

- Los competidores son muchos o aproximadamente iguales en tamaño y poder.
- Si el crecimiento del sector es muy lento, los competidores se precipitarán por obtener mayores cuotas de mercado.
- El servicio o producto carecen de falta de diferenciación, esto impide que cada competidor fidelice a los clientes.
- El producto es perecedero o los costes fijos son elevados, esto inclina a que las empresas bajen sus precios.
- Los impedimentos para abandonar el sector son considerables, esto hace que muchas empresas continúen trabajando a pesar que sus beneficios sean mínimos o hasta negativos.
- Las empresas son distintas en estrategia, personalidad y origen. Es decir, tienen ideas muy distintas de cómo competir

Adaptado de: Porter (2003)

ANEXO L: Barreras de entrada para los competidores

Tabla L1: Barreras de entrada para los competidores

Las economías de escala	Son factores de disuasión para los nuevos aspirantes a entrar al sector, ya que los obligan a entrar con instalaciones a gran escala o a aceptar un coste desventajoso.
La diferenciación del producto	La creación de una marca es un obstáculo muy grande, porque quien pretende entrar tendrá que gastar mucho dinero para superar la lealtad de los compradores hacia una marca ya existente.
Las necesidades de capital	El hecho de invertir un volumen grande de recursos financieros para poder competir supone una dificultad para la entrada, sobre todo cuando se tiene que financiar gastos no recuperables de publicidad inicial y de investigación y de desarrollo.
Las desventajas de costes independientes del tamaño	Las empresas que ya pertenecen a un sector gozan de ciertas ventajas en los costes de los cuales no se pueden beneficiar sus competidores, independientemente del tamaño de las economías de escala alcanzadas por las empresas. Estas ventajas son productos, por ejemplo, de la tecnología, la curva de aprendizaje, el acceso a mejores proveedores de materias primas, entre otros.
El acceso a los canales de distribución	Las empresas recién llegadas al sector tienen que asegurar la distribución de sus productos y servicios; sin embargo, es un obstáculo muy grande, ya que cuanto más asegurados tengas los actuales competidores a los distintos distribuidores más difícil será la entrada de nuevas empresas.
La política del gobierno	El gobierno, muchas veces, limita o hasta prohíbe la entrada de nuevos competidores a los distintos sectores. Para esto se vale de diversos permisos, controles, acceso limitado a materias primas, etc.

Adaptado de: Porter (2003)



ANEXO M: Características de los proveedores con poder de negociación alto

Tabla M1: Características de los proveedores con poder de negociación alto

- hay pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- Su producto es único, si los costes fijos que debe asumir el cliente para cambiar de abastecedor son elevados.
- No está forzado a competir con productos sustitutos que podrían ser vendidos al sector.
- No existe riesgo de que entren nuevos proveedores al sector.

Adaptado de: Porter (2003)



ANEXO N: Características que ayudan a identificar a los clientes con poder de negociación alto.

En el presente Anexo se tienen dos tablas para identificar a los clientes con poder de negociación alto. El primer cuadro está realizado en base a los aportes de Michael Porter y el segundo en base a los conceptos de Fred David.

Tabla N1: Clientes con poder de negociación alto según Michael Porter

- A. Es un grupo que hace compras en grandes volúmenes.
- B. Los productos del sector son no diferenciados.
- C. Sus beneficios son bajos, esto estimula a reducir los costes de compra.
- D. El producto ofrecido del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- E. El producto del sector no supone un ahorro para los clientes.

Adaptado de: Porter (2003)

Tabla N2: Clientes con poder de negociación alto según Fred David

- Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
- Si son de particular importancia para el vendedor.
- Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
- Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.

Adaptado de: (David, 2013)

ANEXO O: Matriz de Consistencia

Tabla O1: Matriz de Consistencia

Problema General		Tecama no cuenta con un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido y articule el trabajo de las principales áreas de la empresa						
Objetivo General		Diagnosticar la organización Tecama y proponer una formulación estratégica que permita un crecimiento sostenido de la empresa y trabajo articulado de las principales áreas.						
Preguntas		¿Cómo es la gestión en la empresa Tecama y qué oportunidades de mejora se pueden plantear?						
Problemas específicos	Objetivos Específicos	Preguntas específicas	Marco Referencial	Unidad de análisis	Variable	Sub-Variantes	Indicadores	Preguntas
Inadecuada Gestión	Diagnosticar y describir la Gestión actual de la empresa.	¿Cómo es la gestión actual de Tecama?	Marco Teórico Malcolm Baldrige Herramientas de Diagnóstico Empresas Familiares Teoría de Liderazgo Estructura Organizacional	Gerente General	Gestión Estratégica	Visión	Existencia y difusión de visión	¿Cuál es la misión de Tecama?
				Asesor Financiero		Misión	Existencia y difusión de misión	¿Cuál es la Visión de Tecama?
				Jefes de Mando Medio		Planificación de corto y largo plazo	Objetivos de Corto y largo plazo	¿Hay una planificación a corto y largo plazo?
				Operarios		Indicadores de desempeño	Uso de Indicadores por áreas	¿Qué indicadores de Gestión se usan en la gestión de cada área?
Ausencia de Estructura Organizacional	Formulación de un plan de estructura organizacional	¿Qué estructura organizacional se adecúa a las características de Tecama?		Gerente General	Estructuración Organizacional	Organigrama	Organigrama implementado	¿Se cuenta con un organigrama que detalle las posiciones jerárquicas y sus respectivas áreas?
				Asesor Financiero		Mecanismos de Coordinación	Efectividad de los mecanismos de coordinación	¿Son adecuados los mecanismos de coordinación presentes en las áreas y puestos?

ANEXO O: Matriz de Consistencia (Continuación)

Tabla O2: Matriz de consistencia (continuación)

Problema General	Tecama no cuenta con un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido y articule el trabajo de las principales áreas de la empresa							
Objetivo General	Diagnosticar la organización Tecama y proponer una formulación estratégica que permita un crecimiento sostenido de la empresa y trabajo articulado de las principales áreas.							
Preguntas	¿Cómo es la gestión en la empresa Tecama y qué oportunidades de mejora se pueden plantear?							
Problemas específicos	Objetivos Específicos	Preguntas específicas	Marco Referencial	Unidad de análisis	Variable	Sub-Variables	Indicadores	Preguntas
				Jefes de Mando Medio	Estructuración Organizacional	Procesos	Eficacia en los procesos	¿Se ejecutan los procesos de trabajo de manera adecuada?
				Operarios		Perfil de Puesto	Funciones delimitadas	¿Los trabajadores cuentan con funciones delimitadas?
Ausencia de liderazgo en áreas funcionales	Proponer iniciativas para el empoderamiento del liderazgo de trabajadores de rango medio.	¿Qué iniciativas permiten que los jefes ejerzan un mejor liderazgo?	Marco Teórico Malcolm Baldrige Herramientas de Diagnóstico Empresas Familiares Teoría de Liderazgo Estructura Organizacional	Gerente General	Liderazgo	Dirección	Delegación efectiva	¿Las labores son delegadas de manera efectiva?
				Asesor Financiero		Toma de decisiones	Decisiones autónomas	¿Los jefes de mando medio están aptos para tomar decisiones de manera autónoma?
				Jefes de Mando Medio		Motivación	Motivación del personal	¿los jefes motivan a los trabajadores en la realización de sus labores?
				Operarios		Control	Eficacia del Monitoreo	¿Se evalúan las labores de los trabajadores. Se hace seguimiento de las tareas?
Ausencia de seguimiento de objetivos	Proponer indicadores de gestión (KPI) para las áreas.	¿Qué indicadores de gestión se deben implementar en las áreas de Tecama?		Gerente General	KPI	KPI de monitoreo y análisis	Existencia de KPIs	¿Qué indicadores de monitoreo se manejan por áreas y cuales deben implementarse?
				Asesor Financiero				
				Jefes de Mando Medio				

ANEXO P: Observaciones en campo

A. Observación del proceso de atención al cliente que llega a la oficina:

1. Surge la necesidad de compra del cliente.
2. Llega el cliente a oficina.
3. El cliente solicita el pedido en recepción.
4. Recepción recibe la solicitud, elabora el pedido en el sistema y, en este caso, en vez de emitir una orden de compra al área de facturación, la encargada de recepción realiza la facturación del pedido.
5. El cliente paga el monto y se imprime la factura comercial y la orden de despacho
6. Recepción llama al vigilante y le entrega la orden de despacho. Este le hace entrega de la orden al almacenero quien alistará el pedido. El vigilante vuelve a su lugar de trabajo.
7. Despacho alista el pedido y lo lleva en el punto de salida de los productos.
8. El vigilante junto al cliente y el despachador verifican la cantidad que está saliendo de oficina.
9. Se termina el proceso.

B. Observación del proceso de recepción de pedidos para distribución al día siguiente:

1. Surge la necesidad de compra del cliente.
2. Normalmente, los vendedores toman los pedidos de sus clientes, acuerdan la forma de pago (Los vendedores mismos son los encargados de hacer los cobros y luego entregan el efectivo a la encargada de la caja chica) y luego los reportan a subgerencia. Además, se debe tener en cuenta que a veces los clientes llaman de manera directa a facturación, acuerdan la forma de pago y hacen sus pedidos. En este último caso y cuando el pedido se pagará al contado, el cliente debe enviar el código de verificación del depósito o boucher vía correo y en caso sea a crédito esta área ya tiene los acuerdos establecidos con cada cliente que hace pedidos vía teléfono.
3. Una vez que la Sub Gerenta entrega los pedidos de los clientes, el personal de facturación comienza a ejecutar las facturas. Así mismo, ejecutan las facturas de los clientes que hacen pedidos vía teléfono.
4. Al terminar de facturar deben verificar que todo esté correcto, esto les toma entre 10 a 20 minutos.
5. Luego de haber corroborado que las facturas estén correctas, en base a los pedidos, se imprime una lista de estos. En seguida, se trasladan a almacén y se entregan a los almacenistas.

6. Los almacenistas inician su trabajo y realizan los picking de acuerdo a estas listas. Esta mercadería se ubicada al frente de almacén el cual es el lugar asignado de recojo de la mercadería lista para su distribución. Esta mercadería es categorizada por zonas y son distribuidas al día siguiente por las mañanas.
7. A horas de la tarde, cuando ya se sabe a cuantas zonas se enviarán los pedidos y mientras los almacenistas alistan su última lista de pedidos (la cual debe ser entregada máximo a las 4:30 p.m.), una de las encargas de facturación anota, en una pizarra, la distribución de cada equipo de reparto que saldrá en base a cada zona (Esta distribución la realiza la Sub Gerenta)
8. Por tanto, cuando el personal de reparto retorne, después de haber distribuido los pedidos a los clientes, podrá verificar que zona le toca y así dirigirse a facturación y solicitar el folder de la zona que corresponda.
9. Una vez que todos los lotes de productos estén en el área de recojo de mercadería saliente para que sean cargados en los camiones y, posteriormente, despachados. Al día siguiente (O el mismo día si los pedidos son para Lima provincias), los productos son cargados a los camiones a la par que se hace la verificación de la mercadería con los encargados de verificar que la carga coincida con la lista, conductor y ayudante del conductor.
10. Luego de esto, los productos parten a sus destinos estratégicamente divididos por zonas. El horario de partida está en un intervalo de 9:00 a 10:00am. Para el caso de los pedidos fuera de Lima, estos tienen que partir a horas de la madrugada para evitar tráfico.
11. Una vez que llega el pedido al lugar del cliente, el ayudante descarga la mercadería y toma el control de los productos que solo le corresponden al cliente a quien están atendiendo en ese momento.
12. Una vez conforme el despacho, el cliente firma la copia del comprobante y el camión continua con la ruta.
13. Se termina el proceso.

ANEXO Q: Guía de entrevista a Gerente, Sub-Gerente y Asesor

Nombre y Apellido:

Ocupación:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando un proyecto profesional basado en la empresa Tecama S.A.C. Antes de empezar, agradecemos su colaboración con la presente entrevista. Toda la información que usted brinde será confidencial y utilizada exclusivamente para propósitos académicos

OBJETIVOS

- Diagnosticar la organización Tecama
- Determinar el modelo de gestión estratégica que implementa Tecama desde la Gerencia
- Identificar oportunidades de mejora de la organización

Información Referencial

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Gestión Estratégica: Planificación

3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cuenta con una estrategia? ¿Planificación estratégica? En caso que no cuente con una, ¿Por qué no ha implementado una?
 - a. ¿Cuáles son sus oportunidades estratégicas?
 - b. ¿Cómo identifica oportunidades estratégicas?
 - c. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
 - i. ¿Cuáles son sus metas estratégicas?
5. ¿Cuáles son las fortalezas de su organización?
 - a. ¿Cuáles son los desafíos estratégicos y ventajas de cada área?
6. ¿Cuáles son los productos que ofrece? (Explicar categorías)
 - a. ¿Qué importancia tiene cada categoría y producto en la participación de las ventas?

Estructura Organizacional

7. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
8. ¿Cuál es el perfil de sus colaboradores?
 - a. ¿Cómo se dividen estos colaboradores?

- b. ¿Cómo determina la necesidad de personal en la empresa? ¿Cómo identifica las capacidades, competencias y requerimientos de los trabajadores?
- 9. ¿Cómo fomenta un buen ambiente laboral?
- 10. ¿Cuáles son las regulaciones en Sistemas de Seguridad, certificaciones o requerimientos de registro, estándares industriales y ambientales y regulaciones de producto?
- 11. ¿Cómo fomenta las buenas prácticas en la organización?
 - a. ¿Cómo identifica a los trabajadores que tienen un alto desempeño?
- 12. ¿Cómo transfiere los conocimientos entre sus trabajadores?
 - a. ¿Cómo transfiere información relevante de sus clientes y proveedores?
- 13. ¿Cómo diseña, gestiona y mejora los procesos claves de su organización?
 - a. ¿Cómo determina los procesos claves? ¿Cuáles son sus requerimientos?
 - b. ¿Cómo incorpora las nuevas tecnologías, calidad en el producto y valor para el cliente en dichos procesos?
 - c. ¿Cuáles son los indicadores que usa para evaluar el desempeño de dichos procesos?
- 14. ¿Cómo asegura que su organización está preparada para afrontar emergencias o desastres?

Ámbito Externo

- 15. ¿Qué participación del mercado tiene? ¿Es líder dentro de su segmento?
- 16. ¿Cuántos y que tipos de competidores tiene? ¿Cuál es la intensidad de la competencia? ¿Cuáles son las barreras de entrada? ¿Hay productos sustitutos?
 - a. ¿Qué cambios afectan su entorno competitivo que creen oportunidades o amenazas?
- 17. ¿Qué información de la industria hay disponible fuera de su organización?

Público Objetivo

- 18. ¿Cómo obtiene información de sus clientes?
 - a. ¿Hace uso de redes sociales para escuchar las necesidades de sus clientes?
 - b. ¿Cómo mide la satisfacción del cliente?

19. ¿Cuáles son sus clientes y grupos de mercado?
- ¿Cómo determina sus grupos de clientes y necesidades de mercado?
 - ¿Cómo adapta su propuesta a las necesidades de clientes y segmentos de mercado?
 - ¿Cómo maneja la relación con sus clientes? ¿Cómo los fideliza?
 - ¿Cómo maneja las quejas de los clientes? ¿Cómo las resuelve?
 - ¿Cómo es el poder de negociación de los clientes?

Gestión Estratégica: Ejecución

20. ¿Cómo implementa la visión y sus valores dentro de su organización (trabajadores, clientes, proveedores)?
- ¿Cómo sus acciones representan dichos valores?
21. ¿Cómo crea un ambiente que permite el cumplimiento de:
- La misión
 - Mejora de desempeño
 - Mejora del liderazgo
 - Aprendizaje organizacional y
 - Aprendizaje de los colaboradores
22. ¿Cómo crea una cultura que genera una experiencia positiva a sus clientes?
- ¿Cómo fideliza a sus clientes?
23. ¿Cómo participa en planes de sucesión y planes futuros para los siguientes líderes?
24. ¿Cómo desarrolla el liderazgo de sus colaboradores (jefes y otros mandos medios)?
- ¿Cómo comunica decisiones importantes de cambio organizacional?
 - ¿Cómo refuerza el alto desempeño y el trabajo centrado en los clientes entre los colaboradores?
 - ¿Cómo evalúa el desempeño de sus jefes y otros mandos medios?
25. ¿Cómo conduce su planificación estratégica?
- ¿Cuáles son sus procesos claves?
 - ¿Quiénes son los principales involucrados en dicho proceso?
26. ¿Cuenta con planes de acción para el cumplimiento de su estrategia?
- ¿Cómo se relacionan con sus objetivos estratégicos?
 - ¿Cómo implementa sus planes de acción?

Gestión Estratégica: Seguimiento

27. ¿Cómo mide y analiza el desempeño de la organización?
 - a. ¿Cómo hace seguimiento al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y planes de acción?
28. ¿Cómo gestiona el trabajo de sus colaboradores para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?
 - a. ¿Cómo gestiona el trabajo de sus colaboradores ante cambios estructurales en la organización?
 - b. ¿Cómo determina los puntos clave que permitan el compromiso de los trabajadores?
29. ¿Cómo gestiona la innovación?
30. ¿Cómo gestiona los costos de sus operaciones?
31. ¿Cómo gestiona la cadena de suministro? (Desde las etapas de abastecimiento, producción, almacenamiento, inventario, proveedores y clientes)
 - a. ¿Cómo selecciona a los proveedores? ¿Qué requisitos deben cumplir? ¿Cómo ayudan a la mejora y cumplimiento de objetivos?
 - b. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus proveedores?

Cierre

32. ¿Encuentra oportunidades de mejora dentro de sus funciones?
 - a. ¿Qué oportunidades de mejora encuentra?

ANEXO R: Guía de entrevista a Jefes, Recepcionista y Asistente

Nombre y Apellido:

Ocupación:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando un proyecto profesional basado en la empresa Tecama S.A.C. Antes de empezar, agradecemos su colaboración con la presente entrevista. Toda la información que usted brinde será confidencial y utilizada exclusivamente para propósitos académicos

OBJETIVOS

- Diagnosticar la organización Tecama
- Determinar el modelo de gestión estratégica que interioriza los jefes y encargados Tecama
- Identificar oportunidades de mejora de la organización

Información Referencial

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Gestión Estratégica: Planificación

3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cuenta con una estrategia? ¿Planificación estratégica? ¿Por qué no ha implementado una?
 - a. ¿Cuáles son sus oportunidades estratégicas?
 - b. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
 - i. ¿Cuáles son sus metas estratégicas?
5. ¿Cuáles son los productos que ofrece? (Explicar categorías)
 - a. ¿Qué participación tiene cada categoría en los ingresos de la empresa?
6. ¿Cuáles son las fortalezas de su organización?
 - a. ¿Cuáles son los desafíos estratégicos y ventajas de su área?
 - b. ¿Cuáles son los desafíos estratégicos de las demás áreas?

Estructura Organizacional

7. ¿Cuál es el perfil del personal de su área?
8. ¿Cómo diseña, gestiona y mejora los procesos claves de su organización?

- a. ¿Cómo determina los procesos claves? ¿Cuáles son sus requerimientos?
 - b. ¿Cómo incorpora las nuevas tecnologías, calidad en el producto y valor para el cliente en dichos procesos?
 - c. ¿Cuáles son los indicadores que usa para evaluar el desempeño de dichos procesos?
9. ¿Cómo asegura que su organización está preparada para afrontar emergencias o desastres?

Ámbito Externo

10. ¿Qué participación del mercado tiene? ¿Es líder dentro de su segmento?
11. ¿Cuántos y que tipos de competidores tiene? ¿Cuál es la intensidad de la competencia? ¿Cuáles son las barreras de entrada? ¿Existen productos sustitutos?
- a. ¿Qué cambios afectan su entorno competitivo que creen oportunidades o amenazas?
12. ¿Qué información comparativa (de la industria) hay disponible fuera de su organización?

Gestión Estratégica: Ejecución

13. ¿Cómo implementa la visión y sus valores dentro de su organización entre los trabajadores, clientes, proveedores?
14. ¿Cómo crea un ambiente que permite el cumplimiento de su misión, mejora de desempeño, mejora del liderazgo, aprendizaje organizacional y aprendizaje de los colaboradores?
15. ¿Cómo desarrolla el liderazgo de sus colaboradores dentro de su área de trabajo?
- a. ¿Cómo comunica decisiones importantes de cambio organizacional?
 - b. ¿Cómo evalúa el desempeño del gerente general y de otros mandos medios?
16. ¿Cómo conduce su planificación estratégica?
- a. ¿Cuáles son sus procesos claves?
 - b. ¿Quiénes son los principales involucrados en dicho proceso?
17. ¿Cuenta con planes de acción para el cumplimiento de su estrategia?
- a. ¿Cómo se relacionan con sus objetivos estratégicos?
 - b. ¿Cómo implementa sus planes de acción?

Gestión Estratégica: Seguimiento

18. ¿Cómo gestiona los costos de sus operaciones?

- a. ¿Cuál es la situación financiera de la empresa?
- b. ¿Cómo se compone la estructura de financiamiento de la empresa?
- c. ¿Qué ratios e indicadores utiliza para evaluar el estado financiero de la empresa?

Cierre

19. ¿Encuentra oportunidades de mejora dentro de sus funciones?
20. ¿Qué oportunidades de mejora encuentra?



ANEXO S: Guía de entrevista a Operarios y Personal de Venta

Nombre y Apellido:

Ocupación:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando un proyecto profesional basado en la empresa Tecama S.A.C. Antes de empezar, agradecemos su colaboración con la presente entrevista. Toda la información que usted brinde será confidencial y utilizada exclusivamente para propósitos académicos

OBJETIVOS

- Diagnosticar la organización Tecama
- Determinar el modelo de gestión estratégica que interioriza los jefes y encargados Tecama
- Identificar oportunidades de mejora de la organización

Información Referencial

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Gestión Estratégica: Planificación

1. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
2. ¿Cómo los líderes crean una cultura de trabajo que lleva constantemente a una experiencia positiva del cliente y su posterior fidelización?

Ámbito Externo

3. ¿Qué productos sustitutos existen en el mercado para cada categoría de producto que desarrolla?
4. ¿Cómo los jefes y la alta gerencia fijan la visión y valores de la organización?
5. ¿Cómo las acciones de los jefes y la alta gerencia reflejan el compromiso con esos valores?
6. ¿Cómo crean un ambiente para lograr la misión, mejorar el desempeño organizacional, el desempeño del liderazgo, el aprendizaje organizacional de los colaboradores?

Estructura Organizacional

7. ¿Cómo es la estructura organizacional? ¿Conoce el organigrama y sistema de jerarquía de la empresa?
8. ¿Cuenta con Perfil de Puesto?

9. ¿Cuáles son las competencias necesarias para desempeñarse en esta área y cómo se relaciona con su misión?
10. ¿Cuáles son los requerimientos clave para desempeñar su labor en la empresa?
11. ¿Cuáles son los requerimientos claves para realizar los productos?
12. ¿Qué requerimientos organizacionales de seguridad y salud hay en la empresa?
13. ¿Cuáles son tus mayores facilidades, tecnologías y equipos con los que trabajas en la empresa?
14. ¿Cómo los jefes y la alta gerencia comunican la cultura a los trabajadores y a los clientes y trata de captar nuevos?
15. ¿Cómo los jefes y la alta gerencia comunican a los trabajadores sobre decisiones y necesidades de cambio que son claves para la empresa?
16. ¿Cómo motivan los jefes a sus empleados?
17. ¿Cómo se adquiere y se transfiere el conocimiento de trabajo en tu área?
18. ¿Cómo se transfiere el conocimiento de tu área a los colaboradores de otras áreas con las que trabajas directamente, e incluso proveedores o clientes?
19. ¿Cómo diseñas, gestionas y mejoras los procesos de trabajo clave y la producción final de tu área de trabajo? (Cuales son las partes más importantes de tu trabajo)
20. ¿Cuáles son los procesos clave de apoyo a tus funciones? ¿Y cómo los determinas?
21. ¿Cómo aseguras que la organización está preparada para desastres o emergencia? ¿Qué medidas de prevención toma al respecto?
22. ¿Cuáles crees que han sido los resultados del clima laboral en tu área y en toda la organización?

ANEXO T: Formato de Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO



El presente proyecto académico “Diagnóstico y Formulación Estratégica para una empresa del sector manufactura: Tecama S.A.C.” será presentado para la obtención del grado de Licenciado ante la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría del Doctor Luis Ángel Wong Valdiviezo.

El objetivo de la entrevista es recolectar información relevante para la presente investigación con la finalidad de buscar oportunidades de mejora para la realización de una formulación estratégica de la “Corporación Industrial Losaro S.A.C.” ubicada a la altura del cruce entre las avenidas Trapiche y San Juan, Comas. Dicha información estará disponible solo en la biblioteca de la universidad. Además cabe resaltar que el nombre de la empresa y el de los entrevistados serán confidenciales y por ningún motivo se mencionarán en el proyecto.

En este sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso, grabación y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Erick Jesús Terry
López
20101942

Edwin Iván Cáceres
Silva
20093043

Jameth Gustavo Canduelas
Morales
20101331

Yo _____,
actualmente, _____ de la “Corporación Industrial Losaro S.A.C.” autorizo la publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional Diagnóstico y formulación estratégica de una empresa del sector manufactura: Tecama SAC. Así mismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención del cargo que desempeño en la organización.

Nombre:

DNI:

ANEXO U: Matriz de Respuesta: Gerente, Sub-Gerente y Asesor Contable

Tabla U1: Matriz de Respuesta: Gerente, Sub – Gerente y Asesor

Etapas	Gerente General	Sub-Gerente	Asesor Contable
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Negociación con proveedores y clientes. Tomador de decisión final. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de trabajo de áreas de Facturación y Cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesora al gerente general en temas financieros y encargado de enviar reportes a SUNAT.
Planificación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Se busca que la estrategia abarque un trabajo integral; sin embargo, no se han implementado objetivos estratégicos en el mediano plazo debido a restricciones de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dan reuniones con el gerente y el equipo para discutir algunos puntos pero no existe una estrategia documentada. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay propuestas aisladas por áreas que no forman parte de un enfoque sistémico.
	<ul style="list-style-type: none"> Falta que el personal se adapta a un trabajo más planificado. 	-	-
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Hay un sistema jerárquico medianamente trabajado pero no está plasmado en un organigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay una jerarquía establecida ni se cuenta con un Perfil de Puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores se dedican a labores ajenas al área al que pertenecen.
	<ul style="list-style-type: none"> Cualquier decisión que quieran implementar los jefes debe ser revisada por mí 	<ul style="list-style-type: none"> La delegación se da a los Jefes de Facturación y Cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Al Gerente General le cuesta delegar ciertas funciones entre sus mandos medios.
	<ul style="list-style-type: none"> Hay delegación de jefes en ciertas áreas pero hay que capacitarlos en temas de liderazgo. 	-	-

ANEXO U: Matriz de Respuesta: Gerente, Sub-Gerente y Asesor Contable (Continuación)

Tabla U2: Matriz de Respuesta de: Gerente, Sub – Gerente y Asesor Contable (continuación)

Etapas	Gerente General	Sub-Gerente	Asesor Contable
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Hay buena relación con los clientes gracias a la velocidad de atención y calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene información de los clientes a través de llamadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes prefieren Tecama porque somos competitivos en cuanto a precios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de conseguir la mayor información posible de los clientes en los puntos de venta para poder hacer mejoras. 	-	-
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Hay delegación de jefes en ciertas áreas pero hace falta capacitarlos en temas de liderazgo. 	-	<ul style="list-style-type: none"> • No se establecen indicadores de desempeño que garanticen el cumplimiento de objetivos.
Oportunidades de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Hay delegación de jefes en ciertas áreas pero hace falta capacitarlos en temas de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe definir una estructura que ordene las áreas y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben implementar estrategias sistémicas y para cada área.
	-	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe definir una estructura que ordene las áreas y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un seguimiento de la áreas basado en indicadores de desempeño
	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes medio deben ejercer más su liderazgo.

ANEXO V: Matriz de Respuesta: Jefes, Recepcionista y Asistente

Tabla V1: Matriz de Respuesta: Jefes, Recepcionista y Asistente

Etapas	J. Contabilidad	J. Compras	J. Producción	Asistente de Planta	J. Facturación	J. Cobranza	Asistente de Adm. & Log	J. Almacén	Recepcionista	Sistema
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar el trabajo del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar adquisiciones de la empresa para el abastecimiento de almacenes. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y controlar el trabajo de operarios de planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistir al Jefe de Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de pedidos de clientes y entrega de órdenes de compra a Almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión del trabajo de personal de Cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en la caja chica y encargos delegados por el gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar las órdenes de despacho a almacenistas. Seguimiento a devoluciones en mal estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a clientes o proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de software y máquinas. Soporte a la web de la empresa.
Planificación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> La visión de la empresa es expandirse a nivel nacional pero no hay una estrategia entorno a ello. 	<ul style="list-style-type: none"> Se determina las compras para en un periodo corto de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay estrategias sistémicas desde la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> Se asignan recursos de acuerdo al perfil de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay una estrategia sistémica ni para cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay una estrategia sistémica ni para cada área 	<ul style="list-style-type: none"> No hay una estrategia sistémica ni para cada área 	<ul style="list-style-type: none"> No se implementan estrategias ni planes para el área desde la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay una estrategia sistémica ni para cada área . 	<ul style="list-style-type: none"> La misión se muestra en la página web, no todos los colaboradores son conscientes.
	<ul style="list-style-type: none"> Se implementan estrategias dentro del área pero son de corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> El eje central es la eficiencia operativa y evitar la falta de stock. 	-	<ul style="list-style-type: none"> El eje de trabajo es la productividad y previsión de stock 	-	<ul style="list-style-type: none"> No se establecen objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> No se establecen objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> No se establecen objetivos estratégicos. 	-	<ul style="list-style-type: none"> No se establecen objetivos estratégicos.
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y coordinación son inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas para la revisión de cuentas debido a la falta de procesos de compra claros 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Hubo una idea de organigrama pero no se materializó. 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un Perfil de Puesto pero es muy genérico. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay organigrama. La descripción de puesto no está documentado. 	<ul style="list-style-type: none"> Se trabaja en coordinación con el área de Despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dan reuniones de equipo para informar decisiones importantes. 	-

ANEXO V: Matriz de Respuesta: Jefes, Recepcionista y Asistente (Continuación)

Tabla V2: Matriz de Respuesta: Jefes, Recepcionista y Asistente (continuación)

Etapas	J. Contabilidad	J. Compras	J. Producción	Asistente de Planta	J. Facturación	J. Cobranza	Asistente de Adm. & Log	J.Almacén	Recepcionista	Sistema
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas para la revisión de cuentas debido a la falta de procesos de compra claros 	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • No está al tanto de la estructura de la organización. 	-	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con Perfil de Puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con Perfil de Puesto. 	-
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes deben ejercer mayor liderazgo dentro su área respectiva 	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> •La delegación se da a los Jefes de Facturación y Cobranza 	-	-	-	-
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Hay delegación de jefes en ciertas áreas pero hace capacitarlos en temas de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> •No hay seguimiento ni indicadores aplicados al área. 	<ul style="list-style-type: none"> •No hay seguimiento ni indicadores aplicados al área. 	<ul style="list-style-type: none"> •La supervisión de las tareas es diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento da en la revisión de facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica un seguimiento para el desempeño del área. 	-	-	-	-

ANEXO V: Matriz de Respuesta: Jefes, Recepcionista y Asistente (Continuación)

Tabla V3: Matriz de Respuesta: Jefes, Recepcionista y Asistente

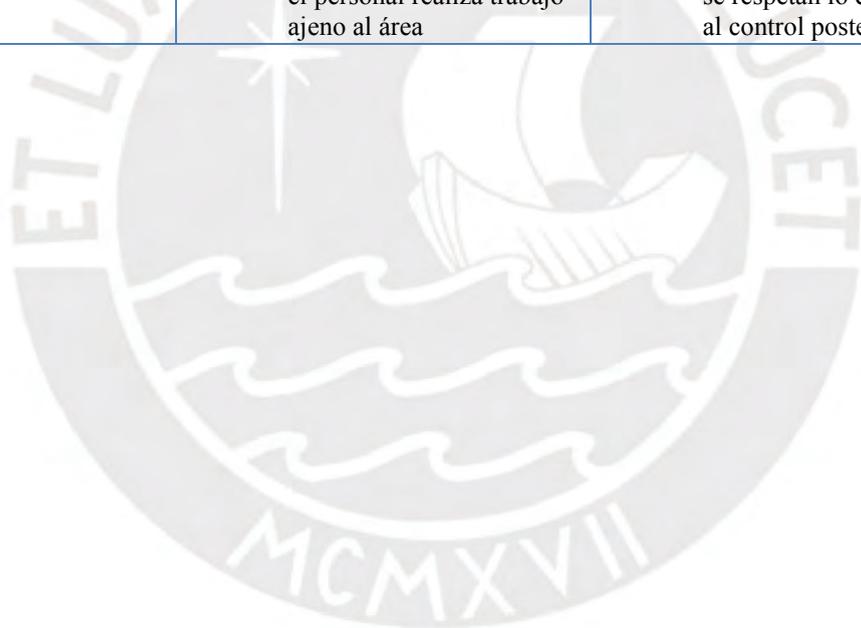
Etapas	J. Contabilidad	J. Compras	J. Producción	Asistente de Planta	J. Facturación	J. Cobranza	Asistente de Adm. & Log	J.Almacén	Recepcionista	Sistema
Oportunidades de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> Personal del área requiere mayor capacitación y experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> No se respetan los procesos de compra, los clientes tratan directamente con el Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> El gerente contradice las decisiones tomadas sin comunicar debidamente 	<ul style="list-style-type: none"> Personal insuficiente; ampliación de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzos comerciales son insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias actuales de trabajadores es insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas en el control de stock físico y lo que arroja el sistema (Borrador de Stock). 	<ul style="list-style-type: none"> Descoordinación en las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de una estructura organizacional bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de equipos modernos



ANEXO W: Matriz de Respuesta: Operarios y Personal de Venta

Tabla W1: Matriz de Respuesta: Operarios y Personal de Venta

Etapas	Operarios	Personal de Ventas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar los procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y buscar relaciones comerciales con clientes.
Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> No se está al tanto de la estrategia que quiere implementar la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> No se está al tanto de la estrategia que quiere implementar la gerencia.
	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con indicadores de desempeño dentro del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay proyecciones de venta pero no se traducen en indicadores
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> No hay inducción, se aprende del trabajo haciéndolo 	<ul style="list-style-type: none"> No hay una jerarquía establecida ni se cuenta con un Perfil de Puesto.
	<ul style="list-style-type: none"> Hay direcciones contradictorias entre el Jefe y el Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> -
Oportunidades de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> Los roles no se respetan, el personal realiza trabajo ajeno al área 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de venta no se respetan lo cual afecta al control posterior.



ANEXO X: Zona Administrativa



ANEXO Y: Pasadizo



ANEXO Z: Almacén de Productos terminados



ANEXO AA: Planta



ANEXO AB: Lista de productos distribuida en familias: Categorías de Producto.

Tabla AB1: Lista de productos distribuida en familias: Categorías de producto

Pinturas	Solventes	Productos de limpieza y fumigación	Agregados para la construcción e industria
Pintura latex	Thinner	Acido para baños	Sulfato
		Desatorador	
Esmalte	Aguarraz	Cloro líquido	Algodón industrial
		Cloro granulado	Waype cardado
			Waype paño
			Trapo industrial
Base zincromato	Alcohol industrial	Lejía	Arcilla preparada
		Quitasarro	
		Borax	
		Soda cáustica	
Barniz	Alcohol isopropílico	Silicona	Azufre
		Limpia vidrio	
		Ron de quemar	
Anticorrosivo	Bencina	Gamezan	Cal de obra
		Formol	Cal nieve
		Insecticida líquida	
Oleo mate	Disolvente para pintura	Cera líquida	Cemento blanco
		Cera al agua	Cemento gris
		Cera en pasta	
Imprimante	Retardador	Jabón líquido	
		Desinfectante pino	Fragua blanca
		Perfumador ambiental	Fragua de colores
		Kresso americano	
Pasta mural	Solventes(maple, petro y diluyente has)	Preservante para madera	Ocre
Pintura para tráfico			Talco americano
			Talco nacional
			Tiza blanca
			Tiza mes
Sellador para pared			Yeso cerámico
			Yeso de construcción
Temple			Alquitrán
			Asfalto
			Sika
			Masilla para pared
			Masilla para madera
			Masilla para vidrio

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AB: Lista de productos distribuida en familias: Categorías de Producto (Continuación).

Tabla AB2: Lista de productos distribuida en familias: Categorías de producto (continuación)

Pinturas	Solventes	Productos de limpieza y fumigación	Agregados para la construcción e industria
			Cola sintética
			Acondicionador de metal
			Aceite para linaza
			Undercauting
			Productos varios:
			Nogalina, Alumbre, colofonia, parafina y azul ultramar.
			Productos variados en sacos
			Pegamento mayólica
			Yeso de construcción
			Yeso cerámico

Adaptado de: Tecama SAC (2015)



ANEXO AC: Relación de ventas de Productos de Limpieza en S/. del 2015

Tabla AC1: Relación de ventas de Productos de Limpieza en S/. del 2015

Categoría	Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Juo	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desatoradores	Acido	93,734	77,886	75,444	66,125	70,249	67,214	69,656	72,601	58,276	66,154	81,285	91,039
	Desatorador	3,006	2,283	3,257	3,096	3,380	2,838	3,355	4,674	3,616	3,636	3,217	3,319
Cloros	Cloro líquido	10,569	7,002	6,891	8,073	6,398	4,934	4,220	3,424	4,440	4,383	4,071	6,388
	Cloro granulado	16,645	9,656	11,592	11,078	6,290	2,299	4,771	7,098	7,191	8,047	15,412	5,403
Quitasarros	Lejía	11,112	11,560	13,940	12,130	13,047	11,126	11,801	12,007	11,497	14,052	11,861	11,718
	Quitasarro	21,960	20,908	23,340	20,632	22,518	17,045	19,427	18,254	18,588	22,490	20,042	20,471
	Borax	1,120	582	1,630	1,014	1,580	264	951	1,563	270	781	355	324
	Soda caustica	33,619	30,322	31,870	27,927	31,993	25,628	33,195	36,144	32,708	41,959	35,033	32,594
Limpieadores	Silicona	3,991	2,319	3,308	1,502	4,153	2,894	2,768	3,124	2,114	4,643	2,871	3,961
	Limpia vidrio	7,365	6,146	5,194	6,295	7,286	5,396	4,677	5,477	5,415	4,651	4,876	5,965
	Ron de quemar	9,305	7,914	6,772	8,342	9,114	10,513	8,990	10,713	9,474	10,341	9,209	9,831
Exterminadores	Gamezan	10,917	11,820	6,181	8,811	8,321	7,781	8,219	5,468	7,294	8,492	8,156	9,156
	Formol	1,357	1,766	412	1,743	1,472	2,484	1,023	1,314	1,434	1,379	1,285	776
	Insecticida líquida	751	514	489	329	262	238	241	65	172	181	284	171
Ceras	Cera líquida	5,231	3,876	5,697	4,464	4,699	3,730	4,701	4,265	4,389	4,087	4,675	4,558
	Cera al agua	7,180	5,038	6,220	5,246	6,623	4,934	6,758	5,201	6,178	5,472	5,745	6,890
	Cera en pasta	6,948	4,486	7,097	5,821	6,239	4,966	4,881	4,840	3,796	7,198	5,414	3,440
Desinfectantes	Jabón líquido	3,017	2,587	3,830	2,995	3,130	3,517	3,318	3,649	2,581	4,258	3,038	2,992
	Desinfectante pino	9,321	6,968	8,835	7,409	8,512	6,352	7,556	7,014	7,045	7,089	6,730	7,322
	Perfumador ambiental	15,119	12,906	14,431	11,849	12,990	10,968	13,127	14,127	13,075	13,235	13,851	12,372
	Kresso americano	15,817	9,785	8,492	11,022	21,037	15,114	15,133	14,288	13,029	13,083	13,579	14,874
Preservantes	preservante de madera	44,470	33,565	33,193	30,273	31,188	30,103	27,792	36,666	24,391	29,007	30,763	34,103
Totales		332,55				280,47	240,33	256,56	271,97				287,66
	Totales	5	269,887	278,115	256,178	8	7	0	8	236,976	274,617	281,752	9

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AD: Tabla de ventas mensuales de productos para la construcción e industria en bolsas de kilo.

Tabla AD1: Tabla de ventas mensuales de productos para la construcción e industria en bolsas de kilo

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sulfato	5,332	3,338	3,566	2,539	1,014	927	715	590	805	902	3,370	1,979	25,076
Algodón industrial	277	194	311	194	274	128	249	102	0	41	42	0	1,811
Waype cardado y paño	4,025	3,829	3,006	4,492	4,120	4,733	5,158	3,829	5,436	6,757	4,209	5,768	55,363
Trapo industrial	619	794	1,156	831	935	1,170	1,057	1,042	818	962	854	760	10,997
Arcilla preparada	887	635	1,351	2,402	2,761	3,460	4,399	3,079	4,002	3,885	4,177	1,619	32,656
Azufre	3,051	2,682	1,561	2,288	2,009	2,710	2,987	2,673	2,624	2,421	3,046	2,476	30,529
Cal	5,791	3,285	3,984	4,852	4,840	3,575	4,000	4,887	3,795	3,885	4,171	4,225	51,290
Cemento	13,645	12,913	11,534	13,871	15,016	12,356	12,230	13,969	13,119	14,587	13,895	14,574	161,708
Fragua	13,022	13,386	13,962	13,965	12,600	10,452	13,757	14,995	15,036	12,473	15,686	13,079	162,413
Grasa amarilla	3,257	2,277	4,030	4,112	3,216	5,008	4,430	4,319	3,081	4,172	5,205	2,735	45,842
Ocre	17,908	13,041	12,222	16,684	14,900	13,240	21,028	13,098	13,945	15,437	17,272	16,195	184,970
Talco y Tiza	7,038	9,636	8,789	7,207	7,127	6,475	6,274	10,535	5,904	8,491	9,154	7,721	94,353
Yeso	14,136	12,065	11,381	13,776	13,634	11,070	14,108	12,999	14,215	14,248	15,354	16,799	163,786
Impermiabilizantes	21,180	14,924	19,317	10,228	18,583	14,185	15,724	15,076	14,497	16,047	23,078	23,529	206,369
Masilla	22,710	21,159	19,243	17,986	18,797	15,798	18,743	18,926	19,520	18,362	20,265	24,726	236,234
Cola sintetica	20,275	16,007	18,614	16,912	15,793	15,034	15,822	16,904	17,278	18,356	21,737	23,107	215,840
Acondicionador de metal	7,098	5,837	3,972	5,362	5,314	6,926	6,855	8,154	6,452	6,108	7,934	7,145	77,157
Aceite para linaza	1,422	2,551	952	2,067	1,275	1,314	2,688	2,435	5,058	382	1,870	530	22,545
Undercuting	2,618	1,710	2,079	1,812	2,236	1,488	2,181	1,897	1,652	2,233	2,444	3,057	25,408
productos varios	2,237	1,703	2,559	2,206	7,629	1,643	2,182	3,607	1,819	3,095	2,000	3,023	33,704
Totales	166,529	141,966	143,588	143,787	152,074	131,690	154,587	153,117	149,058	152,846	175,765	173,046	1,838,053

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

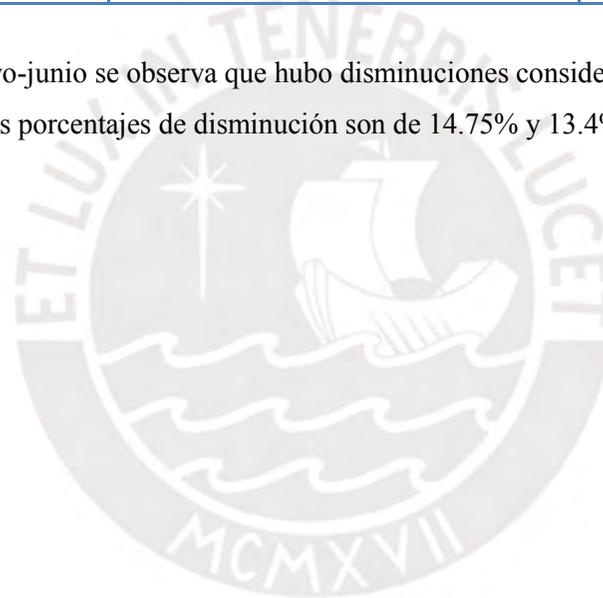
ANEXO AD: Tabla de ventas mensuales de productos para la construcción e industria en bolsas de kilo (Continuación)

En base a datos internos más detallados del 2015 que no se pueden revelar y no se pueden deducir de la tabla se sabe lo siguiente:

Factura en S/.	Categoría	Participación en %
81665	Fragua Blanca	50% del Total de Ventas de Fraguas
147154	Cemento Blanco	91% del Total de Ventas de Cemento

Observación adicional: de enero-febrero y de mayo-junio se observa que hubo disminuciones considerables en ventas. En el primer caso la disminución fue de S/. 24563 y en el segundo de S/. 20384. Los porcentajes de disminución son de 14.75% y 13.4% respectivamente.

Adaptado de: Tecama SAC (2015)



ANEXO AE: Relación de ventas de Pinturas en S/. del 2015

Tabla AE1: Relación de ventas de Pinturas en S/. del 2015

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pintura latex	145,742	125,802	133,740	120,017	135,004	109,684	134,868	146,786	118,271	131,309	157,512	233,382	1,692,116
Esmalte	88,085	78,595	69,639	80,830	79,721	69,074	75,966	99,048	62,144	73,572	88,953	91,520	957,149
Base zincromato	7,492	6,572	5,420	6,558	5,011	5,597	6,273	8,601	5,525	7,088	8,433	5,480	78,049
Barniz	20,774	17,674	16,992	22,641	19,201	14,130	19,467	22,354	14,736	19,120	14,923	28,825	230,838
Anticorrosivo	3,324	5,003	3,438	4,312	3,926	3,709	3,391	6,096	4,150	2,675	5,269	3,649	48,941
Oleo mate	634	555	397	617	810	88	88	622	627	778	308	84	5,608
Imprimante	52,828	57,424	52,887	47,137	46,775	49,124	43,350	54,154	42,051	49,342	42,800	60,845	598,715
Pasta Mural	5,016	12,997	9,394	5,231	9,610	7,000	12,715	10,544	8,903	6,910	7,021	5,646	100,987
Pintura para tráfico	124	0	567	2,675	5,280	3,306	13,205	1,924	2,405	22,186	1,202	1,671	54,545
Sellador	18,690	16,389	20,992	13,915	15,664	18,587	17,405	15,384	16,749	13,591	17,489	19,469	204,325
Temple	225,688	201,780	190,848	180,597	163,106	171,184	180,392	191,712	376,150	193,316	248,738	277,402	2,600,912
Totales	568,396	522,791	504,313	484,530	484,108	451,483	507,119	557,225	651,710	519,889	592,648	727,973	6,572,184

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AF: Entrevista al asesor técnico

- 1) ¿Cuáles son sus principales funciones?
- 2) ¿Qué competencias son necesarias para desempeñarse como trabajador encargado de la fabricación de los productos de la empresa? ¿Esto difiere de acuerdo a la categoría del producto?
- 3) ¿Sabe si la empresa cuenta con visión y misión?
- 4) ¿Qué oportunidades de mejora cree usted que hay en el área de producción?
- 5) ¿Cuáles son los principales insumos que se utilizan para la elaboración de solventes? ¿Cuáles son sus principales propiedades?
- 6) ¿Cuáles son los principales insumos que se utilizan para la elaboración de agregados para la construcción e industria? ¿Cuáles son sus principales propiedades?
- 7) ¿Cuáles son los principales insumos que se utilizan para la elaboración de productos de limpieza? ¿Cuáles son sus principales propiedades?
- 8) ¿Cuáles son los principales insumos que se utilizan para la elaboración de Pinturas y revestimientos? ¿Cuáles son sus principales propiedades?
 - Conclusión: El asesor técnico centró sus respuestas en describir los principales atributos de los insumos y materia prima más importantes que la empresa utiliza para la elaboración de sus productos. Así mismo, entre la información relevante que mencionó fue que la empresa no cuenta con una misión ni visión establecida y que el área de producción debe trabajar de manera planificada.

ANEXO AG: Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla AG1: Estado de Ganancias y Pérdidas

Análisis EEGG	2013	%	2014	%	2015	%	VAR 2014-2013	Var 2015- 2014
Ingresos Operacionales	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Ventas Netas (ingresos operacionales)	S/. 14,546,670.33	100.00%	S/. 16,147,102	100.00%	S/. 17,493,401	100.00%	11%	8%
Descuentos Rebajas Bonificaciones Concedidas	S/. -	0.00%	S/. 1,642	0.00%	S/. -6,775	0.00%		-513%
Venta de Servicios	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Costo de ventas (Operacionales)	S/. 11,338,767.39	-77.90%	S/. 12,587,563	-78.00%	S/. 13,278,573	-75.90%	11%	5%
Otros Costos Operacionales	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Utilidad Bruta	S/. 3,207,902.94	22.10%	S/. 3,561,182	22.10%	S/. 4,208,053	24.10%	11%	18%
Gastos de Ventas	S/. 1,362,266.68	-9.40%	S/. 1,279,970	-7.90%	S/. 1,537,178	-8.80%	-6%	20%
Gastos de Administración	S/. 410,867.91	-2.80%	S/. 764,713	-4.70%	S/. 962,497	-5.50%	86%	26%
Gastos de Logística y Despacho	S/. 48,275.59	-0.30%	S/. 189,855	-1.20%	S/. 130,260	-0.70%	293%	-31%
Otros Ingresos	S/. 425.95	0.00%	S/. 5,790	0.00%	S/. 837	0.00%	1259%	-86%
Ganancia(Pérdida) por venta de Activos	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Otros Gastos	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Utilidad Operativa	S/. 1,386,918.71	9.50%	S/. 1,332,434	8.30%	S/. 1,578,955	9.00%	-4%	19%
Ingresos Financieros	S/. 167,219.16	1.10%	S/. 87,315	0.50%	S/. 297,535	1.70%	-48%	241%
Gastos Financieros	S/. 455,393.09	-3.10%	S/. 207,118	-1.30%	S/. -385,786	-2.20%	-55%	86%
Result. antes del Impto a la Renta	S/. 1,098,744.78	7.60%	S/. 1,212,631	7.50%	S/. 1,490,704	8.50%	10%	23%
ADICIONES	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Resultado antes del Impto a la Renta	S/. 1,098,744.78	7.60%	S/. 1,212,631	7.50%	S/. 1,490,704	8.50%	10%	23%

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AG: Estado de Ganancias y Pérdidas (Continuación)

Tabla AG2: Estado de Ganancias y Pérdidas (continuación)

Análisis EEGG	2013	%	2014	%	2015	%	VAR 2014-2013	Var 2015- 2014
Participación del Trabajador	S/. 110,321.25	-0.80%	S/. 122,326	-0.80%	S/. -151,540	-0.90%	11%	24%
Resultt. antes del Impto a la Renta	S/. 988,423.53	6.80%	S/. 1,090,305	6.80%	S/. 1,339,163	7.70%	10%	23%
Impuesto a la Renta	S/. 297,866.91	-2.00%	S/. 330,281	-2.00%	S/. -381,882	-2.20%	11%	16%
Utilidad Neta	S/. 690,556.62	4.70%	S/. 760,023	4.70%	S/. 957,282	5.50%	10%	26%

Adaptado de: Tecama SAC (2015)



ANEXO AH: Balance General

Tabla AH1: Balance General

Análisis BG	2013	%	2014	%	2015	%	VAR 2014-2013	VAR 2015- 2014
Activos Corrientes								
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/. 7,913	0.10%	S/. 267,720	2.90%	S/. 442,640	4.50%	3283%	65%
Inversion Valor Razonable Y disp para la Vta	S/. 639,513	7.80%	S/. 627,036	6.70%	S/. -	0.00%	-2%	-100%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	S/. 1,749,451	21.40%	S/. 2,557,380	27.40%	S/. 2,596,075	26.70%	46%	2%
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	S/. 5,022	0.10%	S/. -	0.00%	S/. 6,399	0.10%	-100%	
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	S/. 1,395	0.00%	S/. -	0.00%	S/. 241,242	2.50%	-100%	
Estimación de Cuentas de Cobranza Dudosa (-)	S/. 31,237	0.40%	S/. 31,238	0.30%	S/. -	0.00%	0%	-100%
Existencias	S/. 800,529	9.80%	S/. 828,969	8.90%	S/. 700,849	7.20%	4%	-15%
Activos Diferidos	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. 18,098	0.20%		
Otros Activos Corrientes	S/. 73,980	0.90%	S/. 66,670	0.70%	S/. 15,883	0.20%	-10%	-76%
Total Activos Corrientes	S/. 3,246,565	39.70%	S/. 4,316,538	46.20%	S/. 4,021,186	41.30%	33%	-7%
Activos No Corrientes								
Inversiones Terrenos Urbanos al Costo	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. 627,036	6.40%		
Activos en Arrendamiento Financiero	S/. 366,968	4.50%	S/. 293,574	3.10%	S/. 220,181	2.30%	-20%	-25%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	S/. 4,158,502	50.80%	S/. 4,630,215	49.60%	S/. 4,788,430	49.20%	11%	3%
Intangibles	S/. 31,105	0.40%	S/. 75,965	0.80%	S/. 75,965	0.80%	144%	0%
Activos Diferidos	S/. -	0.00%	S/. 2,137	0.00%	S/. -	0.00%		-100%
Otros Activos	S/. 269,643	3.30%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	-100%	
Otros Activos No Corrientes	S/. 112,697	1.40%	S/. 25,996	0.30%	S/. -	0.00%	-77%	-100%
Total Activos No Corriente	S/. 4,938,915	60.30%	S/. 5,027,887	53.80%	S/. 5,711,612	58.70%	2%	14%
TOTAL ACTIVOS	S/. 8,185,480	100%	S/. 9,344,425	100.00%	S/. 9,732,798	100.00%	14%	4%

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AH: Balance General (Continuación)

Tabla AH2: Balance General (continuación)

Análisis BG	2013	%	2014	%	2015	%	VAR 2014-2013	VAR 2015-2014
Pasivos Corrientes								
Sobregiros Bancarios	S/. 115,993	1.40%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	-100%	
Tributos por pagar	S/. 370,907	4.50%	S/. 122,368	1.30%	S/. 122,806	1.30%	-67%	0%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	S/. 157,088	1.90%	S/. 159,321	1.70%	S/. 196,794	2.00%	1%	24%
Cuentas Por Pagar Comerciales (neto)	S/. 1,139,585	13.90%	S/. 1,459,939	15.60%	S/. 2,023,059	20.80%	28%	39%
Cuentas por Pagar Diversas Terceros	S/. 265,050	3.20%	S/. 1,510,756	16.20%	S/. 15,910	0.20%	470%	-99%
Cuentas por Pagar Diversas Socios	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	S/. 1,414,020	14.50%		
Obligaciones Financieras	S/. 420,223	5.10%	S/. 531,003	5.70%	S/. 37,240	0.40%	26%	-93%
Total Pasivos Corrientes	S/. 2,468,846	30.20%	S/. 3,783,387	40.50%	S/. 3,809,829	39.10%	53%	1%
Pasivos No Corrientes								
Obligaciones Financieras	S/. 1,237,754	15.10%	S/. 577,886	6.20%	S/. 473,626	4.90%	-53%	-18%
Pasivo Diferido	S/. 4,650	0.10%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	-100%	
Total Pasivos No Corriente	S/. 1,242,404	15.20%	S/. 577,886	6.20%	S/. 473,626	4.90%	-53%	-18%
TOTAL PASIVOS	S/. 3,711,250	45.30%	S/. 4,361,273	46.70%	S/. 4,283,455	44.00%	18%	-2%
Patrimonio Neto								
Capital	S/. 1,118,690	13.70%	S/. 1,118,690	12.00%	S/. 1,118,690	11.50%	0%	0%
Capital Adicional	S/. 251,100	3.10%	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%		
Resultados Acumulados	S/. 2,413,883	29.50%	S/. 3,104,440	33.20%	S/. 3,373,370	34.70%	29%	9%
Resultados del Ejercicio	S/. 690,557	8.40%	S/. 760,023	8.10%	S/. 957,282	9.80%	10%	26%
Total Patrimonio Neto	S/. 4,474,230	54.70%	S/. 4,983,153	53.30%	S/. 5,449,342	56.00%	11%	9%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	S/. 8,185,480	100.00%	S/. 9,344,426	100.00%	S/. 9,732,798	100.00%	14%	4%

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AI: Ratios

Tabla AI1: Ratios

RATIOS FINANCIEROS	Unidad de Medida	2013	2014	2015	Variación 2013-2014	Variación 2014-2015
Rentabilidad						
Ventas	%	S/. 14,546,670	S/. 16,147,101	S/. 17,493,401	11.00%	8.34%
ROE	%		16.07%	18.35%	-	14.19%
Margen Bruto	%	22.05%	22.05%	24.06%	0.00%	9.12%
Margen Operativo	%	9.53%	8.25%	9.03%	-13.43%	9.45%
Margen Neto	%	4.75%	4.71%	5.47%	-0.84%	16.14%
Liquidez y Gestión						
Prueba Corriente	Veces	1.32	1.14	1.06	-13.64%	-7.02%
Prueba Ácida	Veces	0.99	0.92	0.87	-7.07%	-5.43%
Capital de Trabajo Operativo (CTO)	Und de S/.	S/. 1,410,394	S/. 1,926,410	S/. 1,273,865	36.59%	-33.87%
Variación del CTO	Und de S/.		516,016	-652,545	-	-226.46%
Flujo Generado por las Operaciones (FFO)	Und de S/.				-	-
Periodo del Inventario (PI)	Días	25	24	19	-7.00%	-20.00%
Periodo de Cuentas por Cobrar (PCC)	Días	43	57	53	32.00%	-6.00%
Periodo de Cuentas por Pagar (PCP)	Días				-	-
Ciclo del Efectivo	Días				-	-
Rotación del Activo Total	Veces		13.9	45	-	223.74%
Estructura de Capital y Endeudamiento						
Estructura de Capital	%	83%	88%	79%		
Grado de Endeudamiento Total	%	45%	47%	44%	4.44%	-6.38%
Deuda Financiera	Und de S/.	1,657,977	1,108,889	510,866	-33.12%	-53.93%
Relación Deuda/Capital	%	27%	18%	9%	-33.33%	-50.00%
Composición de la Deuda	%	25%	48%	7%	92.00%	-85.42%

Adaptado de: Tecama SAC (2015)

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral

Tabla AJ1: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Financiera	Asegurar la rentabilidad de manera sostenible en el tiempo.	Incrementar las ventas	Efectividad de Fuerza de Ventas	Rentabilidad por cada Fuerza de Ventas	Aumentar la rentabilidad para el siguiente período en más de 12%	Son 14 Vendedores que aportan aproximadamente el 76.9% de las Ventas Totales (según las encuestas e información del gerente). Esto da un 7% de aportación a las ventas de cada vendedor.	Plan Comercial	Gerente Comercial y Logístico
			Rentabilidad zonal	Rentabilidad a nivel de departamento, provincia y distrito	Aumentar la rentabilidad para el siguiente período en más de 12%	Las metas de rentabilidad se establecieron tomando el promedio de la variación de las utilidades (10%) mostrados en el Estado de Ganancias y pérdidas más un factor subjetivo (2%).		
			Categoría de Producto	Rentabilidad por categoría y línea de producto	Aumentar la rentabilidad para el siguiente período en más 12%	Las metas de rentabilidad se establecieron tomando el promedio de la variación de las utilidades (10%) mostrados en el Estado de Ganancias y pérdidas más un factor subjetivo (2%).		
			Ventas sin descuentos	Venta a Precio Blanco sobre el total de ventas	El porcentaje de descuentos debe ser menor al 0.05%.	Basado en la información del BG (total de ventas del año) 2015 y consultado con el asesor contable.		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ2: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Cliente	Posicionamiento en Lima Metropolitana y Norte chico.	Captación de nuevos clientes	Satisfacción del Cliente	Índice de Satisfacción del cliente	75 % de clientes satisfechos	Basado en las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Plan Comercial	Gerente Comercial y Logístico
			Costo por Lead	(Costo de Publicidad + MKT de Distribución + Recurso Humano)/ Cantidad de Leads	S/. 80.91	Presupuesto de MKT: (S/. 59,460.00 soles) - Telemarketing S/. 1,080 - Contratación de CM S/. 14,080 - Promoción Online y Offline (36000+8300) Cantidad de Leads: - Venta Promedio por Cliente: S/.4,761 soles - Venta total: S/.17,493,401 soles - Promedio de Cliente que compran ese monto: 3674 personas - Leads: Prospectos = Clientes que compran y que no compran pero que están en la lista del vendedor. - Clientes que compran (6 de cada 10 según información del jefe de ventas y gerente) - Fórmula: % de Crecimiento x Cantidad de Clientes actuales x 10/6 = 0.12 x 3674 personas x 10/6 = 734.86 Leads PMKT/QLeads = S/80.91 soles		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ2: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Cliente	Posicionamiento en Lima Metropolitana y Norte chico.	Captación de nuevos clientes	Valor del cliente	Venta Promedio por Cliente*Frecuencia de compra de cliente al año*Tiempo promedio de retención en meses de un cliente	S/.6,855,840	Basado en la información brindada de las ventas y cantidad de clientes así como el promedio de compras obtenido en las encuestas.	Plan Comercial	Gerente Comercial y Logístico
		Generar relaciones redituables con clientes	ROI de Marketing	(Incremento de Ventas + Inversión en Marketing) / Inversión en Marketing	S/. 4.31	Basado en el presupuesto de la propuesta en solo MKT: (S/.44300+147000) / 44300.	Plan de Contenidos	
			Conversión de Lead	Cantidad de clientes que compran sobre la cantidad total de clientes	Ratio de conversión mayor a 60.8%	De acuerdo a la información brindada por el asesor contable y el jefe de ventas, 6 de cada diez potenciales clientes se convierten en clientes propiamente.		
Procesos internos	Estructuración Empresarial	Establecimiento de áreas	Organigrama	Número de organigramas creados	1	Actualmente no existe una organización.	Definición de Organigrama	Encargada de RR.HH

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ3: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Procesos internos	Gestión por indicadores	Definición de principales indicadores para el área de Logística & Operaciones	Lead Time Compras	Fecha de recepción - Fecha de envío de orden de compra al proveedor	El Lead Time no debe exceder los 10 días hábiles una vez puesta la orden de compra.	Tiempo establecido de acuerdo a la información brindada por el Gerente y Jefe de Logística	Compras Efectivas	Jefe de Compras
			Pedidos sin retrasos	Pedidos recibidos a tiempo/Total de pedidos solicitados	1	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la eficiencia operativa		
			Eficiencia de las Compras	Valor de compra/ Total de Venta	El valor de compras no debe ser mayor al 75% de la venta	Participación promedio del monto de compras de los últimos 5 años. Información brindada por el Consultor Contable		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ4: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Procesos internos	Gestión por indicadores	Definición de principales indicadores para el área de Logística & Operaciones	Proveedores efectivos	Nº de proveedores que brindan servicio adecuado/Nº total de proveedores	Todos los proveedores deben brindar un servicio adecuado (tiempo de entrega y atención)	El establecimiento de buenas relaciones comerciales permitirán que los proveedores garanticen un servicio adecuado.	Compras Efectivas	Jefe de Compras
			Calidad de la mercadería (pedidos)	Cantidad de pedidos que cumple con los estándares de calidad pactados/ Cantidad total de pedidos	1	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la efectividad en entrega de pedidos		
			Cantidad de materia real (Materia prima e insumos)	Conteo físico de insumos y materia prima/cantidad de insumos y materia prima reflejado en el sistema	1	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la eficiencia operativa en los conteos y almacenaje.		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ5: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Procesos internos	Gestión por indicadores	Definición de principales indicadores para el área de Logística & Operaciones	Productos en mal estado	Porcentaje de productos en mal estado/Total de productos ingresados a almacén	1	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la eficiencia operativa	Plan de Gestión de Almacén	Jefe de Almacén
			Cantidad de mercadería real (Producto terminado)	Conteo físico de productos terminados/cantidad de productos terminados según el sistema	1	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la eficiencia operativa en los conteos y almacenaje.		
			Inventarios realizados	Nº de inventarios realizados/Nº de inventarios planificados	1	Se deben ejecutar todos los inventarios planificados salvo estén justificados su no realización.		
			Proveedores efectivos	Nº de proveedores que brindan servicio adecuado/Nº total de proveedores	1	El establecimiento de buenas relaciones comerciales permitirán que los proveedores garanticen un servicio adecuado.		
			Devolución de productos	Nº de devoluciones por cliente/ Nº total de clientes atendidos	No superar el 5%	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la eficiencia operativa. No obstante, es justificable cuando las devoluciones se dan por error del cliente al realizar el pedido.		
			Errores en Picking	Cantidad de errores/productos de la lista de despacho	No superar el 2%	Políticas de mayor control y monitoreo en almacén.		
Nº de quejas/Nº total de clientes que compraron	No superar el 5%	El enfoque centrado en el cliente y el establecimiento de buenas prácticas conllevan a su satisfacción.						

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ6: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Procesos internos	Gestión por indicadores	Definición de principales indicadores para el área de Logística & Operaciones	Productividad	Cantidad producida promedio	Productividad mayor a 9,5%	De acuerdo a información brindada por el Gerente, la productividad debe ser mayor al 9,5%	Plan de Producción	Jefe de Producción
			Porcentaje de destajo	Destajo/(Destajo + Tarea)	No superior al 15% de la Tarea diaria	Información brindada por el Gerente. Controlar el ratio a estos niveles. De exceder. Reformular la cantidad en Tareas programadas		
			Cumplimiento de requerimientos de almacén	Cantidad de productos fabricados en base a requerimientos de almacén/Cantidad total de productos requeridos por almacén	1	El establecimiento de procesos y prácticas adecuadas permiten la eficiencia operativa y colaborativa entre áreas.		
			Porcentaje de productos deficientes	Nº de productos deficientes/Nº de productos Producidos	La cantidad de productos defectuosos debe ser menor al 8%	Información brindada por el Jefe de Producción		
			Mantenimientos efectuados	Nº de mantenimientos realizados/Nº de mantenimientos planificados	1	Todos los mantenimientos deben efectuarse salvo haya de por medio una justificación adecuada.		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ7: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Procesos internos	Gestión por indicadores	Definición de principales indicadores para el área de Cobranzas	Porcentaje de Clientes Morosos	1 - (N° de pagos en fecha pactada durante ese mes/ Total de pagos de deudas efectuados en ese mes)	Mantener la cantidad de clientes morosos en menor al 12%.	El promedio de clientes morosos es mayor al 15% de acuerdo a la información brindada por el Consultor Contable	Plan de área de Cobranzas	Administradora
			Brecha de Morosidad	Número de Días luego de entrega de mercadería	El tiempo de pago no debe exceder de los 30 días luego de entregado el producto	El promedio de días por cobrar es de 53 días (Anexo AI). No obstante, se puede establecer un período más corto para no afectar el ciclo operativo.		
			Evolución de la Cantidad de Líneas de Crédito	Número de líneas de crédito	N° de líneas de crédito no debe exceder el 15% de cartera de clientes frecuentes	La cantidad promedio de clientes que cuentan con línea de crédito es del 15% según la información brindada por el Consultor Contable		
		Definición de principales indicadores para el área de Contabilidad	Porcentaje de Errores en Asientos contables	Ratio mensual que mide la eficacia de los trabajadores del área en realizar adecuadamente la elaboración de los EE.FF	Disminuir errores en asientos contables a 0 en reportes	El establecimiento de buenas prácticas de gestión y trabajo en equipo permiten la reducción de errores	Plan de área de Contabilidad	Jefe de Contabilidad
			Demora en los tiempos de entrega de reportes financieros	Indicador mensual que evalúa los tiempos de entrega de reportes.	Los días de retraso de entrega de reportes deben ser 0	Procesos definidos y el establecimiento de fechas permiten que la entrega sea en tiempo adecuado		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ8: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Innovación y Aprendizaje	Captación y retención del talento adecuado.	Definición de procesos y buenas prácticas de reclutamiento y selección.	Perfiles laborales	Número de Perfiles laborales elaborados	21	Número de perfiles identificados	Delimitar las funciones y niveles de coordinación	Encargada de RR.HH
			CV recibidos por canal de reclutamiento	Número de CV recibidos por cada canal de reclutamiento según cada convocatoria laboral.	Identificar el canal de reclutamiento más efectivo para cada convocatoria.	La elección del canal adecuado por cada convocatoria hará más efectivo la etapa de reclutamiento	Delimitación de canal de convocatoria por cada puesto demandado.	
			Días de Reclutamiento	Días transcurridos desde el anuncio de la convocatoria hasta la fecha de la primera entrevista.	Reducción de días de proceso de selección de candidato menor a 7 días	Meta establecida basada en el promedio histórico brindado por la encargada de RRHH	Reclutamiento efectivo	
			Días de Proceso de Selección	Días transcurridos desde el inicio de las entrevistas hasta la fecha de contratación del personal.	Reducción de días de proceso de selección de candidato menor a 5 días	Meta establecida basado en el promedio histórico brindado por la encargada de RRHH	Selección efectiva	
			Costo de Selección	Horas/Hombre del Encargado de RRHH	Reducción de costos de proceso de selección a S/.400	Costo asignado por el costo de horas hombre de la encargada de RRHH		
			Tiempo de llenado de vacante	Días transcurridos desde la convocatoria hasta el día de contratación del candidato.	Colocación menor a 20 días	Tiempo establecido en base a periodos anteriores en conjunto con la encargada de RRHH de la empresa		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ9: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Innovación y Aprendizaje	Captación y retención del talento adecuado.	Fortalecimiento del clima y cultura organizacional.	Ausentismo Laboral	Número de días perdidos por ausencia sobre el total de días laborados	Ausentismo menor al 1.3%	Días calculados en base a feriados del año	Reuniones de equipo entre el Gerente General y Jefes	Encargada de RR.HH
			Satisfacción laboral	Cantidad de colaboradores que muestran estar satisfechos con el ambiente laboral.	90% de colaboradores muestran estar satisfechos con el ambiente laboral	Se establece como meta 90% basado en un estándar brindado por un consultor experto en RRHH		
			Rotación laboral	Fórmula de Rotación Laboral	Rotación menor a 10%	La rotación laboral de los últimos 5 años es del 10% por lo que se toma como sustento para establecer la meta		
			Participación del colaborador	Cantidad de iniciativas implementadas propuestas por el área sobre el total de iniciativas propuestas.	Áreas implementan más de una propuesta de mejora	Los colaboradores tuvieron la iniciativa de implementar de por lo menos una propuesta por área.		
			Actividades recreativas	Cantidad de actividades recreativas implementadas	3	Actividades por fechas como fiestas patrias, navidad y día del trabajador	Celebraciones laborales	

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ10: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Innovación y Aprendizaje	Empoderamiento de trabajadores	Capacitación Continua e Inducción	Colaboradores Capacitados	Número de colaboradores capacitados sobre el total de colaboradores	100% de colaboradores capacitados	Se espera que el 100% asimile los conocimientos impartidos en el taller	Inducción efectiva	Gerente Comercial y Logístico; Jefes de mandos medios; Encargada de RRHH
			Costos de Capacitación	Costos de materiales y horas hombre del capacitador	Reducción de costos de capacitación menor a S/.830	Tasa calculada en base al número de horas dedicadas por jefe		
			Tiempos de Capacitación	Días transcurridos de capacitación al colaborador	Tiempos de capacitación menor a 10 días hábiles	De acuerdo a los tiempos promedio de capacitación y al aporte de un experto en RRHH. Se establece como un periodo de dos semanas como suficiente para contar con colaboradores operativos		

ANEXO AJ: Cuadro de Mando Integral (Continuación)

Tabla AJ11: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Indicadores	Medición	Meta	Justificación	Iniciativas	Responsables
Innovación y Aprendizaje	Empoderamiento de trabajadores	Capacitación Continua e Inducción	Liderazgo de Colaboradores	Cantidad de Jefes que ejercen su liderazgo adecuadamente.	100% de Jefes muestran aptitudes de liderazgo en sus funciones	Los talleres de liderazgo se aplican sobre todos los jefes por lo que se espera que el 100% de ellos esté empoderado en dicho tema	Fortalecimiento de Liderazgo de Jefes	Gerente Comercial y Logístico; Jefes de mandos medios; Encargada de RRHH
			Sesiones de capacitación guiados por Coach	Cantidad de sesiones implementadas	5	Número de sesiones planificadas para el período		
			Colaboradores en capacitación	Cantidad de colaboradores que utilizan la sala de aprendizaje.	75% de colaboradores utilizan la Sala de Aprendizaje para resolver dudas y/o aumentar su conocimiento	Debido a que se trata de una práctica que aún no ha sido implementada. Se establece una meta de 75% (3 de cada 4) como base dada por un experto en RRHH	Implementación de Sala de Aprendizaje	

ANEXO AK: Modelo de Negocio Canvas

Tabla AK1: Modelo de Negocio Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Cliente
Empresas del Sector Ferretero. Tiendas Retail. Distribuidores en Lima y Provincias. Proveedores de materia prima e insumos.	Fabricación de Productos de Calidad y precio asequible. Desarrollo de Red de Clientes y Proveedores. Capacitación de Personal en proceso de producción y logística. Cumplimiento de estándares establecidos por el Estado. Entrega de pedidos a tiempo. Atención Adquisición de insumos de calidad. Fidelización de clientes.	Entrega de productos de limpieza, revestimiento y agregados de construcción que generan confort para el hogar y la industria mediante un servicio de calidad.	Productos de Calidad a precio asequible. Abastecimiento constante de productos. Entrega de pedidos a tiempo. Facilidades de pago. Logística Inversa* Devoluciones y cambio	Organizaciones de sector Industrial Organizaciones del sector ferretero Organizaciones retail comercializadoras de productos de limpieza, agregados de construcción y revestimientos. Empresas Constructoras Municipalidades de Lima Metropolitana Personas que buscan productos para decorar sus inmuebles
	Recursos Clave Recursos Financieros Sólidos Infraestructura, maquinaria y equipos especializados para la producción y comercialización. Requisitos y licencias del Estado al día. Personal de producción capacitado Amplia cartera de Proveedores. Cartera de Productos diversificada.		Canal de Venta Tradicional: Ferreterías y mayoristas Propio: Puntas de Venta en Lima Norte	

ANEXO AK: Modelo de Negocio Canvas (Continuación)

Tabla AK2: Modelo de Negocio Canvas (continuación)

Estructura de Costos	Flujo de Ingresos			
Pago de Planillas de Comisión (Destajo) Servicios (Luz, teléfono y agua) a Proveedores Producción	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="920 389 1066 512" style="vertical-align: top;"> Pago de Pago de Pago Costos de </td> <td data-bbox="1077 389 1827 512" style="vertical-align: top;"> Venta de Productos en Puntos de Venta. de Productos en canal tradicional. Productos en canal moderno. ocasionales de insumos. </td> <td data-bbox="1839 389 2004 480" style="vertical-align: top;"> Venta Venta de Venta de </td> </tr> </table>	Pago de Pago de Pago Costos de	Venta de Productos en Puntos de Venta. de Productos en canal tradicional. Productos en canal moderno. ocasionales de insumos.	Venta Venta de Venta de
Pago de Pago de Pago Costos de	Venta de Productos en Puntos de Venta. de Productos en canal tradicional. Productos en canal moderno. ocasionales de insumos.	Venta Venta de Venta de		



ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL1: Gerente General

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Gerente General
Área a la que pertenece:	Gerencia General
Cargo del jefe directo:	No tiene
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Encargado de recibir los reportes y evaluar la situación de la empresa en temas económicos, financieros y de procesos. Así como, encargado de tomar la última decisión sobre proyectos de gran magnitud y aspectos legales de la compañía.

➤ Funciones específicas

Examinar los estados financieros y reportes de contabilidad
Examinar los reportes de actividades monitoreadas por Gestión Logística y Comercial.
Examinar los reportes de Administración.
Evaluar y proponer alternativas de inversión.
Coordinar y participar en la elaboración del presupuesto anual de la empresa.
Coordinar y participar en las reuniones para elaboración de alternativas estratégicas del negocio.
Aprobar las solicitudes de dinero por parte del área de compras.

➤ Factores de evaluación

Efectividad de las ideas para el negocio.
Efectividad de la toma de decisiones.

➤ Coordinación

Asesor contable y Jefa de contabilidad
Gestor Logístico y Mercadeo
Administración (Subgerenta)

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Administradora, Contadora y Gerente Logístico y Comercial	No tiene

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficina de Gerencia
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes 8:00am a 2:00pm, Sábados 8:00 am a 12:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	-
Experiencia:	-
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL2: Administradora / Subgerenta

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Administradora o Subgerenta
Área a la que pertenece:	Administración o Subgerencia
Cargo del jefe directo:	Gerente General
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Elaborar los reportes de Facturación y Cobranzas, y de Recursos Humanos. Tomar decisiones en cuanto al uso de dinero para el uso diario de procesos logísticos u otras actividades.

➤ Funciones específicas

Gestionar y organizar la distribución por zonas los pedidos de los clientes y vendedores para facilitarlos al área de Facturación.
Brindar reportes al área de Contabilidad para la elaboración de Estados financieros.
Monitorear las actividades de Facturación y Cobranzas.
Analizar los reportes diarios del Jefe de Facturación, y Jefe de Cobranzas.
Abrir proceso de reclutamiento con apoyo del personal del área de contabilidad, si la organización requiere de colaboradores.
Coordinación con Contabilidad para el pago de Planilla
Reportar resultados del área al Gerente General.

➤ Factores de evaluación

Resultados del área de Facturación (Precisión en el proceso y reducción de errores)
Resultados del área de Cobranza (Efectividad en las cobranzas)
Resultados en lo relacionado a Recursos Humanos

➤ Coordinación

Gerente General	Jefe de Facturación
Jefe de Contabilidad	Jefe de Cobranzas
Encargada de Recursos Humanos	Recepcionista

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Jefes de Facturación y Cobranza, Recepcionista y encargada de Recursos Humanos	Gerente General

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficina de Subgerencia
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 9:00 am a 6:00 pm, Sábados de 9:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	-
Experiencia:	-
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL3: Gerente Logístico y de Mercado

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Gerente Logístico y de Mercado
Área a la que pertenece:	Logística y Comercial.
Cargo del jefe directo:	Gerente General
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Encargado de la Gestión del área Logística y el área de Mercadeo, recibirá y evaluará los reportes de cada área antes de la presentación al Gerente General. Además será encargado de la toma de decisiones en temas estratégicos con respecto a las dos áreas.

➤ Funciones específicas

Monitoreo y evaluación de las actividades del área Logística y Mercadeo.
Recepción y evaluación de los reportes de estas áreas.
Coordinación con los jefes de cada área subordinada a su cargo para la toma de decisiones estratégicas.
Coordinación con el practicante de logística y operaciones para la supervisión del desarrollo de las actividades en el área logística.
Entrega de reportes al Gerente General y coordinación sobre el rumbo estratégico a tomarse con estas áreas. Así como coordinar actividades a implementar y negociar su aprobación.

➤ Factores de evaluación

Trabajo del área Logística
Trabajo del área de Mercadeo

➤

➤ Coordinación

Gerente General	Encargado de Almacén
Asistente de logística y Operaciones	Jefe de Producción
Jefe de Compras	Practicante de Comercial y contenido

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Jefe de Compras, Jefe de Producción, Encargado de Almacén y Asistente del área	Gerente General

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Administración, Gestión Logística/Marketing/ Comercial, Ingeniería Industrial
Experiencia:	3 años de experiencia trabajando en áreas similares
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL4: Jefe de Contabilidad

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Jefe de Contabilidad
Área a la que pertenece:	Contabilidad
Cargo del jefe directo:	Gerente General
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Recibir y elaborar los reportes de contabilidad del área. Reportar los resultados al Asesor Contable y, luego de su aprobación, al Gerente.

➤ Funciones específicas

Monitorear la labor del personal de contabilidad.
Elaborar los reportes contables con el personal a cargo.
Seguimiento constante de los indicadores financieros
Recibir los reportes de Facturación y Cobranzas.
Reportar los resultados periódicos al Asesor Contable y al Gerente

➤ Factores de evaluación

Resultados diarios.
Precisión de los reportes contables (mitigación de errores)

➤ Coordinación

Asesor Contable	Gerente General
Personal Contable	Administradora
Personal de Facturación	Personal de Cobranzas

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Personal Contable	Asesor Contable y Gerente general

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Licenciada en contabilidad
Experiencia:	2 años de experiencia trabajando en el área contable de una empresa Deseable que esta experiencia haya sido en el sector manufactura.
Otros estudios:	-

▪ Competencias

Competencias genéricas	Nivel de relevancia		
	Medio	Alto	Muy alto
Manejo informático a nivel usuario			X

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL5: Jefe de Producción

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Jefe de producción
Área a la que pertenece:	Logística y Mercadeo
Cargo del jefe directo:	Gerente de logística y Mercadeo
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Supervisar y controlar el trabajo de producción. Manejo del sistema Star Soft.
--

➤ Funciones específicas

Controlar el trabajo del personal a su cargo
Controlar la calidad de los productos
Informar sobre requerimientos de insumos a Compras
Gestionar el mantenimiento de maquinaria
Facilitar herramientas e implementos de seguridad al personal a su cargo

➤ Factores de evaluación

Variaciones en los costos
Abastecimiento al almacén de productos terminados
Personal ocioso

➤ Coordinación

Gerente de Logística y Mercadeo
Asistente de Logística
Jefe de Compras
Encargado de Almacén
Asistente de planta
Operarios

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Operarios	Gerente de Logística y Mercadeo

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Planta
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Estudios técnicos en operaciones o ingeniería industrial
Experiencia:	2 años en puestos similares
Otros estudios:	Licencia de conducir y saber manejar montacargas.

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL6: Jefe de Compras

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Jefe de compras
Área a la que pertenece:	Gerencia de logística y Mercadeo
Cargo del jefe directo:	Gerente de Logística y Mercadeo
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Realizar las compras de abastecimiento. Manejo del sistema Star Soft
--

➤ Funciones específicas

Negociar las compras
Hacer seguimiento de sus requerimientos
Verificar constantemente el sistema con la finalidad de ver los stocks de materia prima, envases e insumos.
Registrar las guías de remisión
Gestionar base de datos de proveedores

➤ Factores de evaluación

Precios en las adquisiciones
Calidad de mercadería
Rapidez en realización de compras

➤ Coordinación

Gerente de Logística y Mercado
Asistente de Logística
Jefe de Producción
Encargado de Almacén
Recepcionista

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Asistente de Planta	Gerente de Logística y Mercado

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de administración y Planta
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Deseable estudios técnicos en Administración o Logística
Experiencia:	1 año en puestos similares
Otros estudios:	

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL7: Jefe de Facturación

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Jefe de Facturación
Área a la que pertenece:	Administración
Cargo del jefe directo:	Administradora
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Registro de Facturas y elaboración de los reportes diarios de ingresos así como la supervisión al personal a su cargo.

➤ Funciones específicas

Registro diario de facturas.
Elaborar los reportes diarios de Ingresos
Monitorear las actividades de su personal a cargo
Facturar y distribuir los pedidos por zonas que Administración entrega

➤ Factores de evaluación

Coordinación eficaz de las actividades
Ausencia de errores en la ejecución del proceso
Actitud con los clientes vía telefónica

➤ Coordinación

Administradora	Personal de Cobranzas
Personal de Contabilidad	Encargado de Almacén
Recepcionista	

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Personal de Facturación y recepcionista	Administradora

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Carrera técnica en administración
Experiencia:	1 año
Otros estudios:	-

▪ Competencias

Competencias genéricas

	Nivel de relevancia		
	Medio	Alto	Muy alto
Manejo informático a nivel usuario			X

Competencias de gestión

Gestión por resultados		X	
Identifica y propone indicadores por resultados	X		

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL8: Jefe de Cobranzas

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Jefe de Cobranzas
Área a la que pertenece:	Administración
Cargo del jefe directo:	Administradora
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Realizar los reportes de Cobranzas y actualizar los pagos de los clientes con líneas de crédito.
--

➤ Funciones específicas

Supervisar y monitorear el trabajo del personal a su cargo
Realizar el reporte diario de cobranzas y entregarlo a la administradora.
Coordinar con Facturación sobre los clientes con líneas de crédito para su facturación.
De igual manera coordinar con Recepción sobre los clientes que pueden seguir haciendo uso de sus líneas de crédito.
Gestionar la tesorería de la empresa. Recibir los ingresos provenientes del pago de clientes a los Cobradores (Personal de reparto) y vendedores.

➤ Factores de evaluación

Ausencia de errores en los procesos
Efectividad en la coordinación
Eficiencia en el desarrollo de sus operaciones

➤ Coordinación

Administradora	Personal de Contabilidad
Personal de Facturación	Recepcionista
Personal de Almacén (Reparto)	

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Personal de Cobranzas	Administradora

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Técnica en Administración o Contabilidad
Experiencia:	1 año y medio
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL9: Recepcionista y Atención al Cliente

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Recepcionista y atención al cliente
Área a la que pertenece:	Recepción al cliente
Cargo del jefe directo:	Administradora y Jefa de Facturación
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Recepción de clientes en las Oficinas de Tecama. Atención de los pedidos de clientes y coordinación con Facturación y Cobranzas para la documentación y realización del despacho.

➤ Funciones específicas

Recepción y atención de pedidos en punto de venta.
Manejo de caja menor (Caja chica)
Solicitar pedidos de mercadería con anticipación.
Facturar y realizar las órdenes de despacho de los pedidos para clientes de ciudades del interior del país
Fortalecer relaciones comerciales con los clientes.

➤ Factores de evaluación

Número de ventas
Efectividad en las coordinaciones
Incremento de clientes

➤ Coordinación

Administradora
Jefa de Facturación
Vendedores
Almacén

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Administradora y Jefa de Facturación

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secretaria o técnica en administración
Experiencia:	6 meses
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL10: Encargada de Recursos Humanos

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Encargada de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Administración
Cargo del jefe directo:	Administradora
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Ejecutar las etapas de reclutamiento y selección del talento.
Realizar actividades que fortalezcan el compromiso de los trabajadores con la misión y visión.
Realizar actividades que promuevan la satisfacción laboral entre los colaboradores.

➤ Funciones específicas

Búsqueda de canales de reclutamiento efectivos.
Proponer mejoras dentro del área.
Coordinar las capacitaciones al staff de colaboradores.
Asegurar los materiales de inducción para cada área.
Iniciar con la creación de manual de funciones para la empresa

➤ Factores de evaluación

Planificación y organización.
Automotivación.
Actitud crítica

➤ Coordinación

Administración
Contabilidad

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Administradora

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Administración técnica/ Bachiller en Administración con interés en el área Recursos Humanos
Experiencia:	1 año de experiencia trabajando en áreas similares
Otros estudios:	Diplomados de Recursos Humanos (no indispensable)

ANEXO AL: Perfiles de funciones – Encargado de Almacén

Perfil AL11: Encargado de Almacén

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Encargo de Almacén
Área a la que pertenece:	Logística y Mercadeo
Cargo del jefe directo:	Gerente de Logística y Mercadeo
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Supervisar y gestionar al personal de almacén. Manejo del sistema Star Soft.
--

➤ Funciones específicas

Mantener el orden y limpieza en el almacén.
Controlar minuciosamente el ingreso, salida, devoluciones (Personal de reparto) y cambios de los productos en almacén.
Informar constantemente sobre el rendimiento del personal a su cargo
Registrar los ingresos de productos terminados
Gestionar el trabajo del personal de almacén y reparto
Realizar reportes sobre inventarios secuenciales

➤ Factores de evaluación

Disminución de errores en los picking
Eficacia de los inventarios
Control de salidas e ingresos de productos terminados

➤ Coordinación

Gerente Comercial y Mercado	Asistente de Logística
Jefe de producción	Almacenistas
Personal de reparto	

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Personal de reparto, pero principalmente a los almaceneros/almacenistas	Gerente Comercial y de Mercadeo

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Almacén
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Estudiante de Administración de último ciclo o Bachiller
Experiencia:	1 año en puestos similares
Otros requerimientos	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones – Asistente Administrativa

Perfil AL12: Asistente Administrativa

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Asistente Administrativa
Área a la que pertenece:	Gerencia y Administración
Cargo del jefe directo:	Gerente General y Administradora
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Apoyar en las actividades de Gerencia y Administración
--

➤ Funciones específicas

Organizar y calcular los montos de pago para el personal que trabaja bajo modalidades de Comisión (Ventas y personal que gana por destajo). Luego entregar un reporte de esto a contabilidad para que lo incluye en el pago a planilla.
Realizar los depósitos de los diversos pagos que debe cumplir la empresa
Apoyar en labores de cobranzas
Apoyar en corroborar el conteo del efectivo que Facturación, Cobranzas y Recepción reportan
Apoyar en actividades y funciones a Gerencia y Sub Gerencia

➤ Factores de evaluación

Coordinación de actividades
Número de errores en la ejecución de sus funciones
Eficacia en el desempeño de sus labores

➤ Coordinación

Gerente General	Subgerenta
Jefe de Facturación	Jefe de cobranzas
Recepcionista	Asistente de Logística y Operaciones

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Gerente General y Subgerenta

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficina de Sub Gerencia
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Estudios en Administración
Experiencia:	1 año en puestos similares
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL13: Asistente de Contabilidad

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Asistente de Contabilidad
Área a la que pertenece:	Contabilidad
Cargo del jefe directo:	Jefe de Contabilidad
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Recibir y elaborar los reportes de contabilidad del área. Reportar los resultados a la jefa de Contabilidad

➤ Funciones específicas

Ayudar en el monitoreo de la labor del practicante de contabilidad.
Elaborar los reportes contables con el personal a cargo y el jefe directo.
Recibir los reportes de Facturación y Cobranzas.
Reportar los resultados periódicos a la Jefa de Contabilidad
Apoyar en la elaboración de los ratios financieros.
Colaborar en el pago de Planillas y Honorarios

➤ Factores de evaluación

Resultados diarios.
Precisión de los reportes contables (mitigación de errores)
Reportes claros

➤ Coordinación

Jefa de Contabilidad	Practicante de Contabilidad
Personal de Cobranzas	Personal de Facturación

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Practicante de Contabilidad	Jefa de Contabilidad

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Bachiller o Técnica en Contabilidad
Experiencia:	1 años de experiencia trabajando en el área contable de una empresa manufacturera
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL14: Asistente de Logística

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Asistente de Logística
Área a la que pertenece:	Gerencia de Logística y Mercado
Cargo del jefe directo:	Gerente Logístico y de Mercadeo
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Apoyar al Gerente de Logística y operaciones en la organización y monitoreo de las actividades del área.
--

➤ Funciones específicas

Realización de libros de inventario
Coordinación constante con el personal del área de logística y operaciones.
Trabajo de apoyo al Gerente de Logística y Mercadeo en documentación y registro de archivos.
Apoyo en actividades propias del área de Logística y Operaciones
Organizar y Archivar documentos, fichas y reportes del área de Logística y Operaciones

➤ Factores de evaluación

Desempeño en sus actividades
Rapidez en el registro de archivos
Organización de actividades y documentos

➤ Coordinación

Gerente de Logística y Mercadeo
Jefe de Producción
Jefe de Compras
Encargado de Almacén

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Ayuda a monitorear el trabajo de los jefes y encargados de las sub áreas del área de Logística y Operaciones	Gerente de Logística y Mercadeo

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Administración técnica/ Administración con interés en el área logística
Experiencia:	12 meses de experiencia trabajando en áreas similares
Otros estudios:	Diplomados de Logística (no indispensable)

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL15: Asistente de Planta

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Asistente de planta
Área a la que pertenece:	Gerencia de Logística y Mercado
Cargo del jefe directo:	Asistente de Planta
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Encargado de la recepción de proveedores, Revisión de mercadería y encargado de controlar el ingreso y salida de materia prima e insumos.

➤ Funciones específicas

Verificar la calidad y cantidad de mercadería que recibe
Recepcionar y trasladar mercadería que los proveedores abastecen
Ordenamiento de planta
Apoyo en los traslados de productos terminados a almacén.
Apoyar al jefe de producción en algunas actividades de esta área
Apoyar en actividades operativas cuando sea necesario

➤ Factores de evaluación

Revisión de mercadería.
Orden y Limpieza
Efectividad en la entrega de mercadería a Producción

➤ Coordinación

Jefe de Compras
Jefe de Producción

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Nadie a cargo	Jefe de Producción

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Planta
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secundaria completa
Experiencia:	1 año de experiencia dentro del sector y en puestos similares Manejo de Montacargas
Otros estudios:	Licencia de Conducir

ANEXO AL: Perfiles de funciones – Colaborador de Cobranza

Perfil AL 16: Colaborador de Cobranzas

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Colaborador de Cobranzas
Área a la que pertenece:	Administración
Cargo del jefe directo:	Jefa de Cobranzas
Número de personas que ocupan el puesto:	4

➤ Función básica

Realizar el seguimiento de las líneas de crédito de los clientes, así como su historial de compras.

➤ Funciones específicas

Realizar el seguimiento de las cuentas por pagar de los clientes.
Realizar llamadas telefónicas a los clientes.
Gestión y archivado de deudas y productos pendientes de entrega a los clientes.
Realizar las notas de crédito y las planillas de los clientes que tienen cuentas por cobrar.

➤ Factores de evaluación

Ausencia de errores en los procesos	Gestión eficaz de líneas de clientes
Efectividad en la coordinación	Eficiencia en el desarrollo de sus operaciones

➤ Coordinación

Jefa de Cobranzas	Personal de Facturación y contabilidad
-------------------	--

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Jefa de Cobranzas

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Carrera técnica en administración/ Secretaria
Experiencia:	1 año y medio
Otros estudios:	-

▪ Competencias

Competencias genéricas

	Nivel de relevancia		
	Medio	Alto	Muy alto
Manejo informático a nivel usuario		X	

Competencias de gestión

Gestión por resultados		X	
Identifica y propone indicadores por resultados	X		

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL17: Colaborador de Facturación

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Colaborador de Facturación
Área a la que pertenece:	Administración
Cargo del jefe directo:	Jefe de Facturación
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Registro de Facturas y elaboración los reportes diarios de ingresos y egresos por ventas u otras actividades.

➤ Funciones específicas

Registro diario de facturas.
Elaborar los reportes diarios de Ingresos
Coordinar con el Encargado de Almacén y hacerle entrega de las facturas y ordenes de despacho para alistar pedidos.
Facturar los pedidos que Ventas (Representante Comercial) reporta y recepcionar las solicitudes de pedidos por llamada telefónica. Así mismo, facturar los pedidos por zonas que Administración entrega
Entregar sus reportes a la Jefa de Facturación

➤ Factores de evaluación

Coordinación de actividades
Número de errores en la ejecución de sus funciones
Actitud con los clientes vía telefónica y rapidez en el trabajo

➤ Coordinación

Jefe de Facturación	Personal de cobranzas
Personal de Contabilidad	Jefe de Compras
Recepcionista	Encargado de Almacén

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Jefe de Facturación

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Carrera técnica en Administración/Secretaría
Experiencia:	1 año en puestos similares
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL18: Practicante Profesional de Marketing y Contenido

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Practicante Profesional de Marketing y Contenido
Área a la que pertenece:	Comercial
Cargo del jefe directo:	Gerente de Logística y Mercadeo
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Encargado del Marketing Digital, CRM, y la creación de material publicitario para el área.

➤ Funciones específicas

Manejo de redes sociales y página web de la empresa.
Marketing Digital: Posicionamiento web SEO y SEM
Elaboración de Campañas virtuales, publicidad online.
Manejo de presupuesto otorgado por su superior para elaboración de Campañas online y BTL
Elaboración de material publicitario para la Fuerza de ventas y puntos de Venta
Brindar reporte de trabajo al Gerente de Logística y Mercadeo
Poner en marcha las decisiones estratégicas de mercado del Gerente de Logística y Mercadeo
Coordinación con Ventas (Representantes Comercial) para la mejora continua de los materiales.

➤ Factores de evaluación

Manejo de redes y publicidad digital
Productividad en el desarrollo de publicidad para el personal
Ejecución de las estrategias que imparte el Gerente de Logística y Mercadeo

➤ Coordinación

Gerente de Logística y Mercadeo
Representante Comercial

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Nadie a cargo	Gerente de Logística y Mercado

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:00 pm,

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Marketing & Administración
Experiencia:	6 meses o más en cargos comerciales
Otros estudios:	Diseño Gráfico/ Marketing Digital

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL19: Practicante de Contabilidad

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Practicante de Contabilidad
Área a la que pertenece:	Contabilidad
Cargo del jefe directo:	Asistente de Contabilidad
Número de personas que ocupan el puesto:	1

➤ Función básica

Colaborar en la recepción de información para la elaboración de estados financieros y ratios de gestión contable, así como en la elaboración de estos.

➤ Funciones específicas

Recepción de información para la elaboración de estados financieros y ratios
Apoyar en la elaboración de los reportes contables
Apoyo en seguimiento de ratios financieros.
Ejecutar el pago de servicios y provisión de gastos.

➤ Factores de evaluación

Resultados diarios.
Precisión de los reportes contables (mitigación de errores)
Eficiencia en el tiempo de recojo de información.

➤ Coordinación

Jefe de Contabilidad	Asistente de Contabilidad
Personal de Cobranzas	Personal de Facturación

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Jefe y Asistente de Contabilidad

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Oficinas de Administración
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Estudiante de últimos ciclos de carreras como Administración o Contabilidad.
Experiencia:	6 meses de experiencia trabajando en el área contable de una empresa, de preferencia, manufacturera
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL20: Representante Comercial

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Representante Comercial
Área a la que pertenece:	Comercial
Cargo del jefe directo:	Gerente de Logística y Comercial
Número de personas que ocupan el puesto:	14

➤ Función básica

Asesorar a clientes durante el proceso de compra atendiendo todas las necesidades que este demanda mediante un trato amable y empático.

➤ Funciones específicas

Cerrar ventas
Reportar el progreso de ventas de productos al practicante de Marketing y Contenido
Proponer mejoras dentro del área
Fortalecer relaciones comerciales con clientes en el largo plazo
Recolectar información externa (Clientes y Competencia)

➤ Factores de evaluación

Habilidades interpersonales para atender las demandas de los clientes
Responsabilidad y puntualidad
Negociación Efectiva
Honestidad

➤ Coordinación

Gerente de Logística y Comercial
Jefe de Almacén
Sub-Gerenta

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
Ninguno	Gerente de Logística y Mercadeo

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	No tiene, realiza trabajo de campo
Horario de Trabajo:	Flexible, se trabaja por resultados

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	No indispensable, Deseable Universitario/Técnica completo
Experiencia:	2 años o más en cargos afines
Otros estudios:	-

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL21: Almacenero / Almacenista

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Almacenero/Almacenista
Área a la que pertenece:	Logística y Operaciones
Cargo del jefe directo:	Jefe de almacén
Número de personas que ocupan el puesto:	3

➤ Función básica

Encargados de realizar los picking en base a las listas de despacho

➤ Funciones específicas

Ordenar el almacén
Limpiar el almacén
Alistar los productos terminados en base a los reportes
Embalar mercadería para provincia
Manejar la apiladora (Montacargas)

➤ Factores de evaluación

Cumplimiento de tareas
Orden y limpieza
Rapidez en alistar mercadería

➤ Coordinación

Encargado de almacén
Jefe de producción
Asistente de planta

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Encargado de Almacén

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Almacén
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 7:30 am a 5:30 pm, Sábados de 7:30 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secundaria completa
Experiencia:	Deseable experiencia en puestos similares
Otros requisitos	Buena memoria, rapidez, buen estado físico y conocimientos prácticos de manejo de montacargas.

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL22: Operarios – Técnicos de Producción

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Operarios-Técnicos de Producción
Área a la que pertenece:	Logística y Operaciones
Cargo del jefe directo:	Jefe de Producción
Número de personas que ocupan el puesto:	5

➤ Función básica

Elaborar los productos de revestimientos, limpieza, agregados de construcción y solventes.

➤ Funciones específicas

Fabricación de productos
Llenado de fichas de producción
Envasado y empaquetado de productos

➤ Factores de evaluación

Cumplimiento de tareas
Orden y limpieza
Cuidado de materiales e insumos

➤ Coordinación

Jefe de producción
Asistente de planta

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Jefe y asistente de planta/ producción

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Planta
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 7:30 am a 5:30 pm, Sábados de 7:30 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secundaria completa
Experiencia:	Puestos similares en Industrias Químicas,
Otros requisitos	Conocimientos en procesos químicos (Deseable, no indispensable)

Competencias de gestión

Gestión por resultados	X		
Identifica y propone indicadores por resultados	X		

Competencias de trabajo en equipo

Trabajo en equipo		X	
Motivación			X
Habilidades Comunicativas		X	

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL23: Operarios de Apoyo en Producción

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Operarios de apoyo en producción
Área a la que pertenece:	Logística y Operaciones
Cargo del jefe directo:	Jefe de producción
Número de personas que ocupan el puesto:	20

➤ Función básica

Apoyar en actividades de apoyo en producción.

➤ Funciones específicas

Envasado de productos
Etiquetado de envases
Manejo de montacargas
Apoyo en actividades propias de producción

➤ Factores de evaluación

Cumplimiento de tareas
Orden y limpieza
Cuidado de materiales e insumos

➤ Coordinación

Jefe de producción
Asistente de planta
Operarios de producción

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Jefe y asistente de planta/ producción

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	Planta
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 7:30 am a 5:30 pm, Sábados de 7:30 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secundaria completa
Experiencia:	No indispensable
Otros requisitos	Capacidad de aprender rápido

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL24: Ayudantes de Reparto

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Ayudantes de reparto
Área a la que pertenece:	Logística y Operaciones
Cargo del jefe directo:	Encargado de Almacén
Número de personas que ocupan el puesto:	15

➤ Función básica

Ayudar en la descarga de mercadería. Entregar las facturas y recibir el efectivo del cliente
--

➤ Funciones específicas

Cargar productos terminados
Ayudar a la distribución de productos terminados
Recibir efectivo de los clientes
Entregar mercadería en óptimas condiciones
Informar sobre los retornos y deudas de mercadería con los clientes.

➤ Factores de evaluación

Rapidez en su trabajo
Trato al cliente
Número de retornos

➤ Coordinación

Personal que verifica la mercadería que se carga
Encargado de Almacén
Personal de facturación

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Encargado de almacén

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	No tienen, salen a repartir la mercadería
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 8:00 am a 5:30 pm, Sábados de 8:00 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secundaria completa
Experiencia:	Con o sin experiencia
Otros requisitos	Buena memoria, rapidez, buen estado físico y tener buen trato a los clientes

▪ Competencias

Competencias de gestión

Gestión por resultados	X		
Identifica y propone indicadores por resultados	X		

ANEXO AL: Perfiles de funciones

Perfil AL25: Chofer de Reparto

Descripción del Puesto

➤ Identificación

Nombre del Puesto:	Chofer de reparto/distribución
Área a la que pertenece:	Logística y Operaciones
Cargo del jefe directo:	Encargado de Almacén
Número de personas que ocupan el puesto:	8

➤ Función básica

Manejar camión y/o tráiler

➤ Funciones específicas

Conducir camiones
Informar deficiencias de los camiones con anticipación
Apoyar con el manejo de montacargas en las mañanas

➤ Factores de evaluación

Número de papeletas
Puntualidad
Estado en que se viene a trabajar

➤ Coordinación

Ayudantes de reparto
Encargado de almacén

➤ Supervisión

Supervisa a:	Supervisado por:
-	Encargado de Almacén

➤ Condiciones de Trabajo

Lugar Físico:	No tienen, salen de reparto de mercadería
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 7:30 am a 5:30 pm, Sábados de 7:30 am a 1:00 pm

PERFIL DEL PUESTO

▪ Perfil del puesto

Estudios:	Secundaria completa
Experiencia:	Experiencia mínima de 3 años manejando camiones de 4 a 10 toneladas con mercadería
Otros requisitos	Brevete categorías: A3, B o C

▪ Competencias

Competencias de gestión

Gestión por resultados	X		
Identifica y propone indicadores por resultados	X		

ANEXO AM: Matriz de evaluación por Competencias

Tabla AM1: Matriz de Evaluación

Competencias	A=16	B=14	C=12	D=10
Autoorganización	<ul style="list-style-type: none"> • En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamiento de los problemas. • Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada. • Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares. • Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas. • Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución. • Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo. • Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias. • Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente. • Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores. • Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si los obstáculos que se presenta afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante. • En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo • Cuenta con un abanico de respuestas tipo, brindadas por un superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos. • Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente a algún problema menor que se haya presentado. • Cuando nadie puede aportarle una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resuelve dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas. • Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presenta en el desarrollo habitual de su trabajo. • Es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo, por lo cual este finalmente requiere de una solución más compleja que la que podría haberse aplicado al momento de su aparición. • Demora su accionar frente a pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de una larga cadena de consultas. • Se conforma con el modo habitual de resolver sus tareas sin contemplar la posibilidad de pequeños cambios o problemas. • Demuestra poco interés en resolver los pequeños obstáculos diarios de su trabajo, delegando en sus superiores la solución de los mismos. • No se siente cómodo trabajando si no cuenta con un respaldo incondicional que tome las decisiones y brinde la solución ante la aparición de un problema.

Matriz adaptada tomando como base el Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Martha Alles (2005)

ANEXO AM: Matriz de evaluación por Competencias (Continuación)

Tabla AM2: Matriz de Evaluación

Competencias	A=16	B=14	C=12	D=10
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos organizacionales. Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando los objetivos planteados. Antepone los intereses del grupo a los personales, brindando tiempo extra de su jornada, aportando sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo a realizar. Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto. Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentando el intercambio para mejorar la calidad de las decisiones y del trabajo a realizar. Visualiza las fortalezas de sus compañeros de acuerdo con el proyecto que se esté trabajando grupalmente en su área, y logra orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo común. Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos. Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrariamente. Propicia siempre el diálogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. Es abierto a recibir a nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con ellos para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del sector. Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas. Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieran de relaciones interpersonales más fluidas que lo habitual. Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y, si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja aislado de su equipo de trabajo, proveyéndolo de la información una vez que finalizó su tarea o su participación en el mismo. No valora el intercambio de ideas; generalmente participa en forma silenciosa de las reuniones de su área. Cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad para colaborar con su equipo. Prioriza los trabajos que se le pide que realice en forma individual, y deja en segundo plano las tareas que le demandan intercambio de información o reuniones con el equipo. Obstaculiza con una actitud desvalorizadora el momento de intercambio y análisis de ideas; siempre está apurado por terminar su parte.

Matriz adaptada tomando como base el Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Martha Alles (2005)

ANEXO AM: Matriz de evaluación por Competencias (Continuación)

Tabla AM3: Matriz de Evaluación

Competencias	A=16	B=14	C=12	D=10
Iniciativa / Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando proactivamente en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o toda la organización. • Busca solución a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio. • Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos. • Encuentra usos y beneficios adicionales en las herramientas de trabajo de su área, que no se le habían ocurrido a otros y que dan valor agregado a los resultados del área y de la organización en general. • Diseña formatos, matrices, cronogramas u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo. • Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear. • Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora. • Asume riesgos personales para alcanzar los objetivos que se fija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan. • Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área, e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados de esta. • Trabaja de manera independiente y hace más de lo requerido para su puesto. • Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales. • Introduce las herramientas de gestión que considere adecuadas para facilitar el trabajo de la organización. • Recaba y distribuye información que considera relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades y niveles de desempeño demandados por su puesto. • Resuelve con éxito y rapidez los pequeños problemas que habitualmente se le presentan. • Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área. • Trabaja tiempo extra cuando las circunstancias lo exigen. • Aporta información útil para el seguimiento de la performance propia y del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cumple con las expectativas de su puesto con relación a sus funciones y responsabilidades. • Necesita supervisión y control permanentes, y consulta con su superior constantemente, incluso ante situaciones de poca complejidad. • Actúa con inseguridad, sin atreverse a tomar decisiones por sí mismo. • Se resiste a trabajar fuera del horario establecido, sin importarle las necesidades o presiones circunstanciales. • Le cuesta adaptarse a nuevas situaciones, prefiere manejar las herramientas que conoce y trabajar según los procedimientos ya aprendidos.

Matriz adaptada tomando como base el Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Martha Alles (2005)

ANEXO AM: Matriz de evaluación por Competencias (Continuación)

Tabla AM4: Matriz de Evaluación

Competencias	A=16	B=14	C=12	D=10
Gestión por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa. Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos. Establece objetivos concretos y medibles. Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Adhiere fácilmente a las directivas impartidas. Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzados las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida. Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias. Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados. Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios. Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo. Actúa efectivamente bajo presión. Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> Responde en los plazos establecidos o con calidad a los objetivos de su puesto. Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo. Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones. Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño, al igual que los de su gente. Evalúa propuesta o sugerencias, y adopta aquellas que impliquen mejoras en la eficiencia del área. Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con el nivel de desempeño que se le pide. Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas. Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados. Acepta sugerencias de mejora, y adecua sus formas de trabajo cuando se lo solicitan.

Matriz adaptada tomando como base el Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Martha Alles (2005)

ANEXO AM: Matriz de evaluación por Competencias (Continuación)

Tabla AM5: Matriz de Evaluación

Competencias	A=16	B=14	C=12	D=10
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. • Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impacientándola en el sentido que desea. • Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos. • Prepara sus instrucciones antes de transmitir las. • Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto oralmente como por escrito. • Ajuste el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. • Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. • Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. • Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte información relevante con su gente. • Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que esta piensa y siente. • Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa. • Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos. • Se preocupa por generar mensajes claros, y que sean comprendidos. • Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás. • Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente. • Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito. • Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores. • Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. • Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo. • Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación de estos. • Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. • Da retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere. • Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita. 	<ul style="list-style-type: none"> • No comparte información que para otros puede ser relevante. • Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad. • Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia. • No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones. • Considera que solo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás. • Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos. • Responde en forma impulsiva, o deteniéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos. • Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvaloriza sus logros o aportes.

Matriz adaptada tomando como base el Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias, Martha Alles (2005)

ANEXO AN: Cuestionario

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE TECAMA S.A.C

Estimado(a), este cuestionario forma parte de un proyecto profesional elaborados por estudiantes de la PUCP que tiene como finalidad ver la percepción que tienen los clientes de la empresa Tecama S.A.C. Por esta razón, se valora la sinceridad en sus respuestas y se agradece su colaboración. Cabe resaltar que toda la información que proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio.

Nombre: _____

DNI: _____

Distrito: _____

1. Marcar con una X la relevancia de estas variables al momento de decidir por abastecerse de un proveedor

	Muy importante 1	Importante 2	Poco Importante 3	Nada Importante 4
Precio				
Calidad				
Rapidez de la entrega				
Facilidades de Pago				
Posibilidad de Devoluciones				
Recomendaciones de otros				
Cercanía del distribuidor				
Descuentos				
Conocimiento técnico del vendedor				
Confianza				
Otros (Especifique):				

2. ¿Cómo conoció a la empresa TECAMA (Marcar con un aspa)

Página Web	
Redes sociales	
Periódicos	
Vendedores	
Referencias	
Ferías	
Otros (Especifique):	

3. ¿Cuál es el producto que más se abastece de Tecama. Enumerar del 1 al 4. Siendo 1 del que más se abastece y 4 del que menos.

	Enumeración
Productos de limpieza y fumigación	
Solventes	
Agregados para la construcción e industria en kilos	
Revestimiento (pinturas, barnices, esmalte, imprimante, etc.)	

4. Con que frecuencia se abastece de los productos de Tecama.

1= Semanal 3=Mensual
2=Quincenal 4=Otro

	Productos de limpieza y fumigación	Solventes	Agregados para la construcción	Revestimiento (pinturas, barnices, esmalte, etc.)
1				
2				
3				
4				

5. Por favor indicar su grado de satisfacción con la empresa en la escala del 1 al 10

Donde 1 indica un nivel de satisfacción más bajo y 10 el nivel más alto.

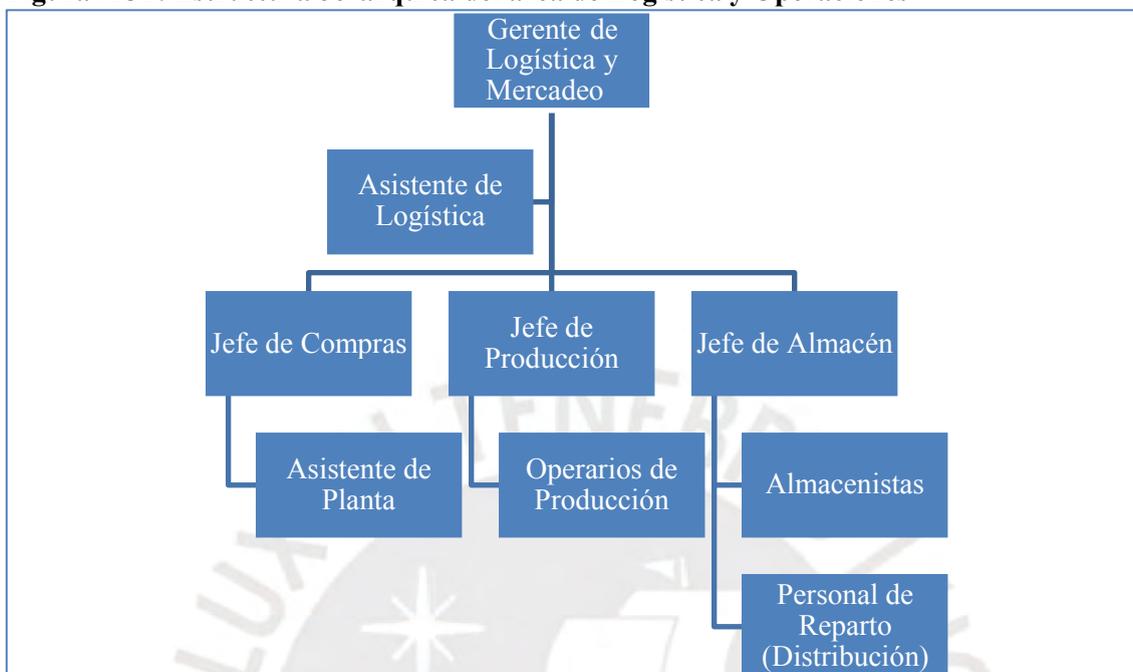
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de Satisfacción										

6. Evalúe estas variables con un X sobre el producto y servicio brindado por la empresa Tecama.

Variables	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Precio					
Calidad					
Rapidez de entrega					

ANEXO AO. Estructura Jerárquica del Área de Logística y Operaciones

Figura AO1: Estructura Jerárquica del área de Logística y Operaciones



Tomando como base el diagnóstico interno del área de Logística y Operaciones, se propone la jerarquización del personal del área en desarrollo el cual se puede apreciar en la figura anterior. Adicionalmente, es importante explicar los ajustes y trabajos previos más importantes que se deben hacer para que el sistema mostrado funcione eficientemente.

- Reordenamiento de la planta para que se lleve un mejor control de los insumos y materia prima. Es decir, establecer los lugares donde colocarán los insumos (envases, cajas, etc) y materia prima.
- Realizar dos o tres reuniones con todo el personal de planta y reparto donde se expliquen e informen los nuevos procesos de trabajo que se iniciarán.
- Asignar dos operarios de producción que serán los encargados de descongestionar las sub áreas de producción que estén con sobre carga de trabajo. Estas personas deberán tener la capacidad de desempeñarse en cualquiera de las sub áreas de la planta.
- Adquirir todos los equipos de protección personal.

ANEXO AP: Mandamientos de Tecama

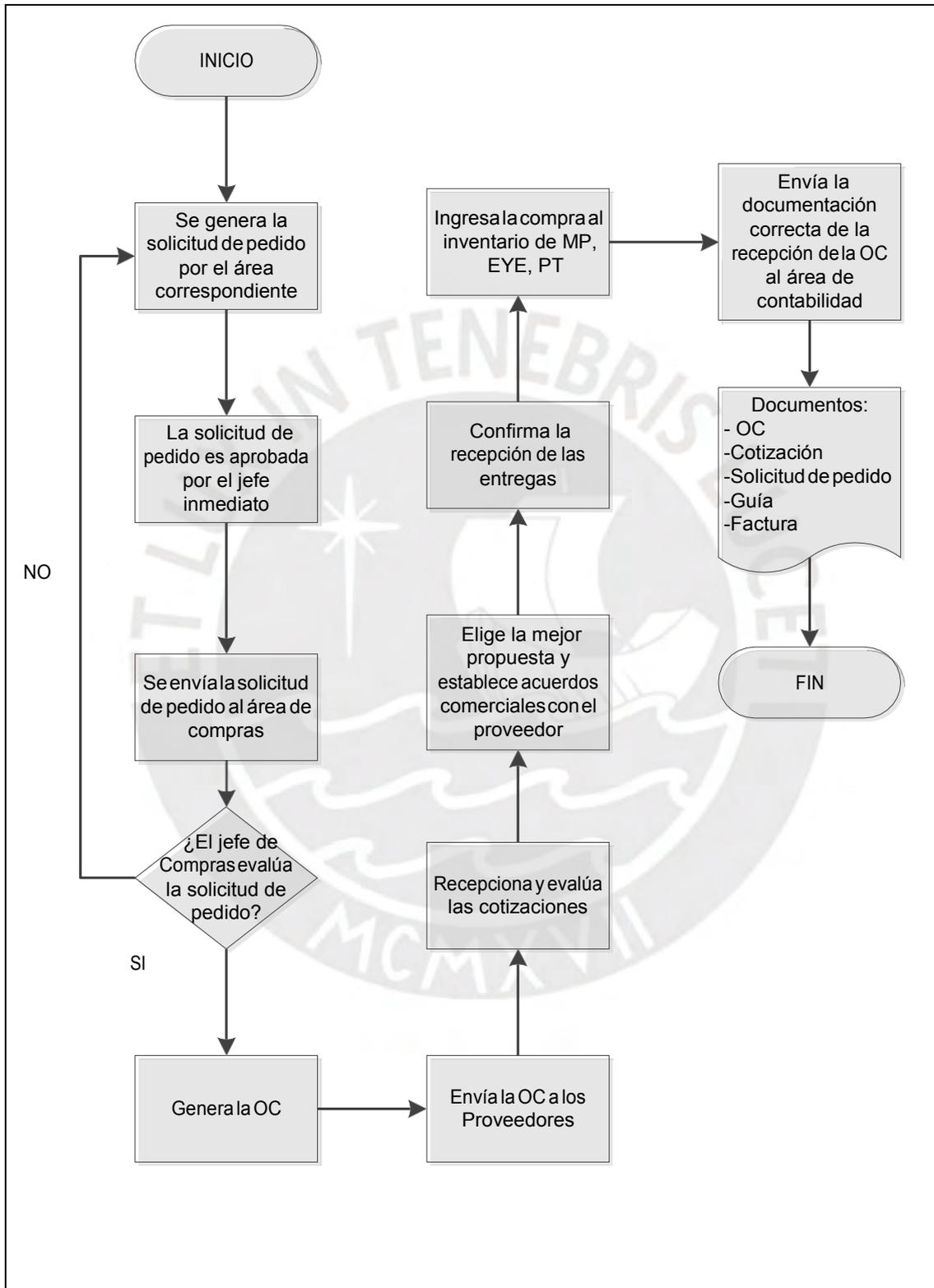
Tabla AP1: Los nueve mandamientos de Tecama

Los nueve mandamientos de Tecama
Trabajarás con honestidad y compromiso sobre todas las cosas.
Ante duda alguna, cálmate y pregunta.
No arriesgarás la calidad de tu producto o proceso en vano.
Trabajarás en equipo y respetarás a tus compañeros.
Recordarás tu “mantra” noche tras noche. (Transformando espacios)
Tendrás reuniones con tu equipo al inicio de cada semana.
Toma en cuenta la opinión del otro.
La necesidad del cliente será el foco central de tu trabajo.
Los implementos de seguridad y tú son uno.



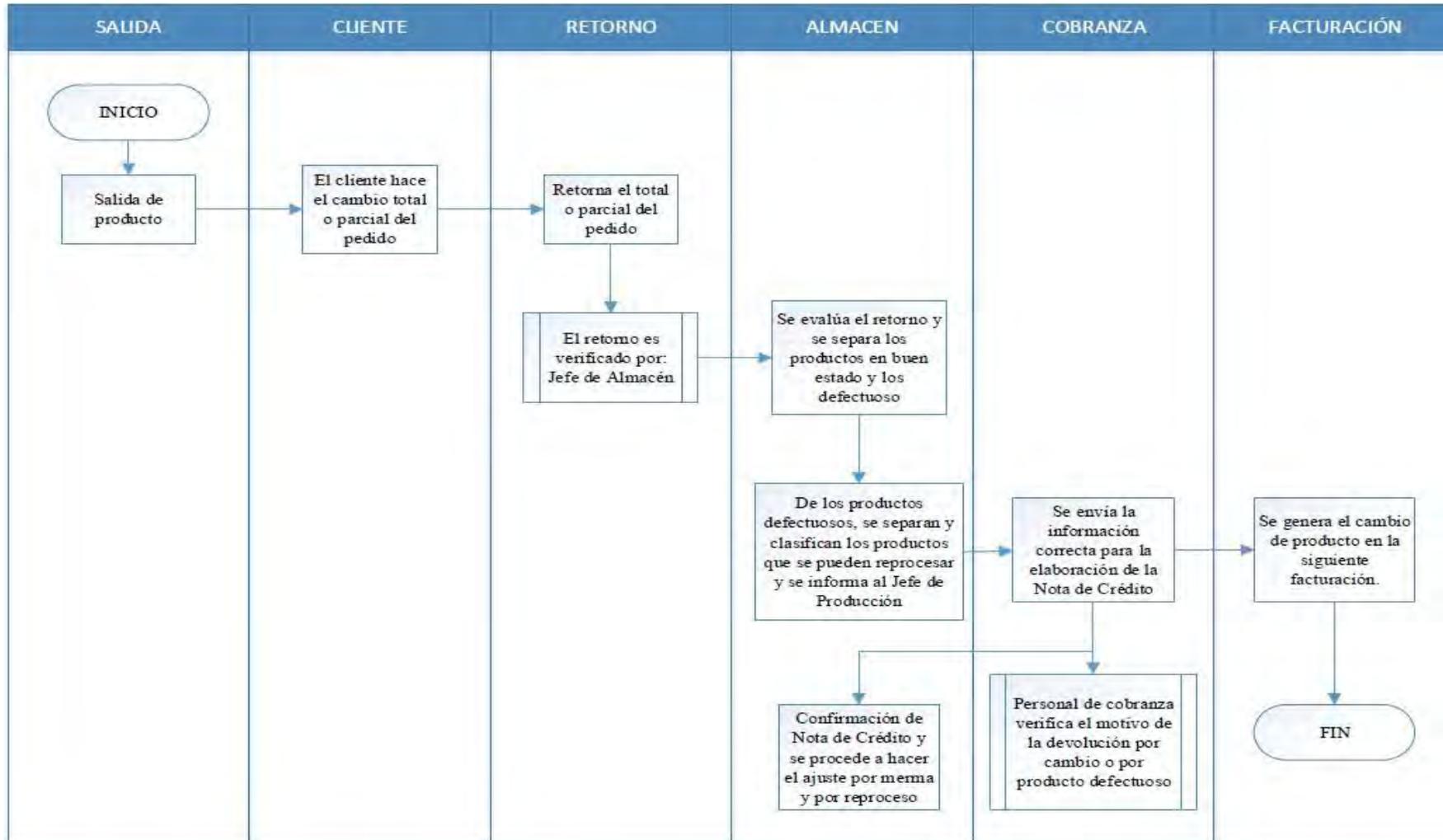
ANEXO AQ: Flujograma del área de Compras

Figura AQ1: Flujograma del área de Compras



ANEXO AR: Flujograma de cambio de producto

Figura AR1: Flujograma de cambio de producto



ANEXO AS: Costo de la propuesta

Tabla ASI: Costo de la propuesta

Tema	Propuesta	Explicación	Costo Mensual	Adicionales	Anuales	
Planeamiento Estratégico	Visión	Modificación en la página web, difusión en las instalaciones (en material vinilo con fon plastificado).	S/. 20	S/. -	S/. 20	
	Misión	Modificación en la página web, difusión en las instalaciones (en material vinilo con fon plastificado).	S/. 20	S/. -	S/. 20	
	Organigrama	Difusión del Organigrama, colocación en el panel administrativo en material vinilo con fon plastificado.	S/. 70	S/. -	S/. 70	
Administración						
Recursos Humanos	Personal encargado de Reclutamiento y Selección	Reubicación de personal (Aumento de salario) +500 soles Adicionales: CTS (1 sueldo x cada año de trabajo), Gratificación (2 sueldos al año, Asignación Familiar (10%), Bono Navideño: 22% a fin de año, Essalud:9%	S/. 500	S/. 2,750	S/. 8,750	
	Perfil de Puestos	Elaboración de Perfiles	S/. 15	-	S/. 10	
	Canales de Reclutamiento	Online (Boomerang S/.235.00 , Computrabajo S/.120.00), Volantes pegados en mercados (reclutamiento de operarios: S/30-S/50 soles) No se puede estimar las veces que se dará este proceso al año. Se trabaja con el supuesto del doble.	S/. 790	S/. 110	S/. 900	
	Selección	Materiales usados en las dinámicas grupales	S/. 65	S/. -	S/. 65	
	Inducción	Materiales de inducción CDs, reglamento, guía de procesos	S/. 200	S/. -	S/. 200	
	Espacios de Aprendizaje y Repaso de Procesos	Ambientación del espacio (racks, estantes, mueblería metálica)		S/. 1,200	S/. -	S/. 1,200
		Equipos audiovisuales: Proyector S/399 soles, PC S/900+100 soles, HDMI S/30 soles.		S/. 1,429	S/. -	S/. 1,429
Producción de CDs			S/. 390	S/. -	S/. 390	

ANEXO AS: Costo de la propuesta (Continuación)

Tabla AS2: Costo de la propuesta (continuación)

Tema	Propuesta	Explicación	Costo Mensual	Adicionales	Anuales
Recursos Humanos	Espacios de Aprendizaje y Repaso de Procesos	Manuales de Puestos y de Procesos	S/. 150	S/. -	S/. 450
		Libros y Revistas	S/. 350	S/. -	S/. 350
	Actividades de Integración	Desarrollo de Actividades en fechas festivas (Cocinera:S/.990, Bebidas y otros:S/.500) 3 veces al año	S/. 1,490	S/. -	S/. 4,470
	Charlas motivacionales	Desarrollo de las charlas dictadas por el Gerente Comercial y Log.	S/. -	S/. -	S/. -
	Couching	Contratación de un Couch para que desarrolle las habilidades de los jefes de cada área (mensual) Trabajo con hasta 20 personas. Proceso de 5 sesiones por 3 horas S/.2500 soles. Se contratará 3 veces durante el año	S/. 2,500	S/. -	S/. 7,500
	Mantra de la Empresa	Difusión del Mantra de la empresa en las instalaciones	S/. 70	S/. -	S/. 70
	EPPs	Compra de implementos de seguridad	-	S/. 11,400	S/. 11,400
	9 Mandamientos de TECAMA	Colocación de los mandamientos en las instalaciones de la empresa	S/. 70	S/. -	S/. 70
Facturación	Telemarketing	Aumento del costo de Línea Corporativa S/. 90.00 soles +	S/. 90	S/. -	S/. 1,080
Gestión Logística y Comercial	Gerente de Logística y Mercadeo	Contratación del Gerente: Salario S/.5,000.00 soles Adicionales: CTS (1 sueldo x cada año de trabajo), Gratificación (2 sueldos al año, Asignación Familiar (10%), Bono Navideño: 22% a fin de año, Essalud:9% mensual	S/. 5,000	S/. 27,500	S/. 87,500
Comercial y marketing	Practicante Comercial y Contenido	Contratación de Practicante Comercial y Contenido Adicionales: Subvención adicional (1/2 sueldo cada 6 meses), Essalud:9% mensual	S/. 1000	S/. 2,080	S/. 14,080

ANEXO AS: Costo de la propuesta (Continuación)

Tabla AS3: Costo de la propuesta (continuación)

Tema	Propuesta	Explicación	Costo Mensual	Adicionales	Anuales
Comercial y marketing	Promoción Online y Offline	Creación de catálogos de productos, material para fuerza de ventas y facturación	S/. 3,000	S/. 500	S/. 6,500
		Creación de brochures (millar) contenido de ofertas	S/. 250	S/. 50	S/. 300
		Calendarios para clientes (millar)	S/. 1,500	S/. -	S/. 1,500
		Trabajo de Posicionamiento Web (Posicionamiento SEM: S/1400 mensuales Facebook Anuncios segmentados + S/.1500 soles Google Adwords) Adicionales: Por temporadas altas: + S/150 soles en FB y S/150 soles Adwords. (Junio, Julio, Noviembre, Diciembre)	S/. 2,900	S/. 1,200	S/. 36,000
				Total	S/. 184,864