

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO**



**Planeamiento Estratégico para
Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Gerardo Esteban Guzmán Pérez

César Humberto Vilchez Vivanco Cahuas Bonino

Asesor: Carolina Pretell

Lima, diciembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

A la profesora Carolina Pretell, nuestra asesora, por su apoyo y comprensión durante todo el proceso de elaboración, aprobación y sustentación del presente trabajo.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos largas horas de estudio y muchas experiencias académicas y laborales, las que definitivamente nos han servido mucho en esta etapa de culminación

A nuestros padres, esposas e hijos por su constante apoyo moral, y comprensión, además que son nuestro motor en lograr este objetivo.



Dedicatorias

A mis padres Esteban Guzmán y Elsa Pérez, por el apoyo brindado siempre en todos los aspectos de mi vida.

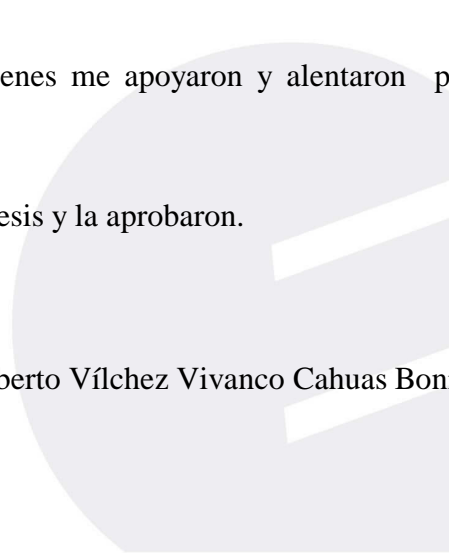
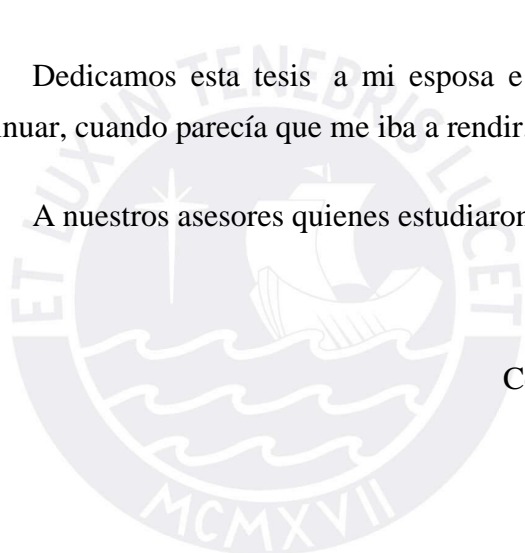
A mi esposa Carla, y a mis hijos Ariana, Diego y Mateo por ser la inspiración de mi vida.

Gerardo Esteban Guzmán Pérez

Dedicamos esta tesis a mi esposa e hijos quienes me apoyaron y alentaron para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A nuestros asesores quienes estudiaron nuestra tesis y la aprobaron.

Cesar Humberto Vílchez Vivanco Cahuas Bonino



Resumen Ejecutivo

Este plan estratégico se ha desarrollado para la fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C, la cual se encuentra ubicada en Lima, operando desde el año 2007. La empresa cuenta con 60 empleados y se dedica a la producción de ataúdes para el mercado nacional, siendo un mercado donde el comprador adquiere los servicios funerarios en un momento de necesidad y usualmente se encuentra desinformado, por lo que el precio no es el factor relevante en la toma de decisión. Sin embargo, la venta de ataúdes no se da al comprador final sino a empresas funerarias, las cuales tienen alto poder de negociación y son muy sensibles a los costos.

Al verse forzados a disminuir el precio, Da Vinci obtuvo pérdidas en el último año, por lo que su sostenibilidad en el futuro está en riesgo. En este contexto se ha planteado como visión ser líder en el mercado nacional para el año 2018, siendo una empresa rentable y socialmente responsable que atiende a diversos segmentos con productos innovadores y con la mejor relación precio valor.

Para lograr esta visión la empresa implementará las siguientes estrategias, controlando sus logros mediante el uso del Tablero de Control Balanceado: (a) abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país, (b) adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios, (c) aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios, (d) expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes, (e) adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios, (f) producir una línea nueva a base de cartón estampado, (g) estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad, (h) obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas, (i) establecer sistema de control de costos, y (j) registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente.

Abstract

This strategic plan has been developed for fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C, which is located in Lima, operating since 2007. The company has 60 employees and is dedicated to the production of coffins for the domestic market being a market where the buyer purchases funeral services in a time of need and usually is uninformed, so the price is not the relevant factor in decision making process. However, Da Vinci does not sell the caskets to the final buyer but to funeral service companies, that have high bargaining power and are very sensitive to costs.

Therefore, Da Vinci has been seemed to lower the price, generating losses in the last year, so its future sustainability is at risk. In this context a new vision has emerged as a leader in the domestic market by 2018, being a profitable and socially responsible company that caters to various segments with innovative products and the best price value.

In order to achieve this vision, the company will implement the following strategies, controlling their achievements through the use of a Balanced Score Card: (a) opening a warehouse in La Libertad to serve northern Peru, (b) acquire technology to increase installed capacity and reduce unit costs, (c) increase the share capital by incorporation of new members, (d) expanding nationwide distribution through vendors visiting customers, (e) acquire and implement a system for managing inventories, (f) produce a new printed cardboard base line (g) standardizing the quality of products with strict quality control, (h) obtaine certification to ensure the use of cultured timber, (i) establishe control system cost, and (j) record three brands, each focused on a different socio-economic level.

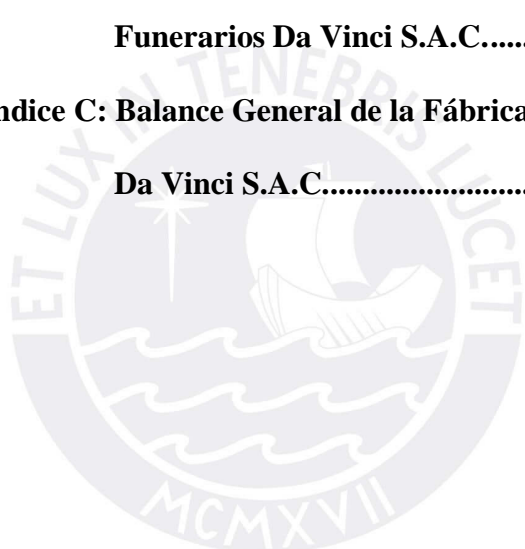
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de Da Vinci.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión	7
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	11
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	14
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	16
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	17
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	18
3.3 Da Vinci y sus Competidores	19
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	19
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	20

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	20
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	20
3.3.5 Rivalidad de los competidores	21
3.4 Da Vinci y sus Referentes.....	21
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	23
3.6 Conclusiones.....	24
Capítulo IV: Evaluación Interna	26
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	26
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	26
4.1.2 Marketing y ventas (M)	27
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	28
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	30
4.1.5 Recursos humanos (H).....	31
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	32
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	33
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	33
4.3 Conclusiones.....	34
Capítulo V: Intereses de Da Vinci y Objetivos de Largo Plazo.....	35
5.1 Intereses de Da Vinci.....	35
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	36
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	36
5.4 Conclusiones.....	37
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	38
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	38
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	40

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	42
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	43
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	44
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	46
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	46
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	48
6.9 Matriz de Ética (ME)	48
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	49
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	50
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	50
6.13 Conclusiones	50
Capítulo VII: Implementación Estratégica	53
7.1 Objetivos de Corto Plazo	53
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	53
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	53
7.4 Estructura de la Organización.....	57
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	57
7.6 Recursos Humanos y Motivación	58
7.7 Gestión del Cambio.....	59
7.8 Conclusiones	60
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	61
8.1 Perspectivas de Control.....	61
8.1.1 Aprendizaje interno.....	61
8.1.2 Procesos	61
8.1.3 Clientes	61

8.1.4 Financiera.....	62
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	62
8.3 Conclusiones.....	62
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	64
9.1 Plan Estratégico Integral.....	65
9.3 Recomendaciones Finales.....	67
9.4 Futuro de la Empresa	68
Referencias.....	70
Apéndice A: Entrevista a Sonia Merino	73
Apéndice B: Estado de Ganancias y Pérdidas de la Fábrica de Ataúdes y Artículos	
Funerarios Da Vinci S.A.C.....	75
Apéndice C: Balance General de la Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios	
Da Vinci S.A.C.....	76



Lista de Tablas

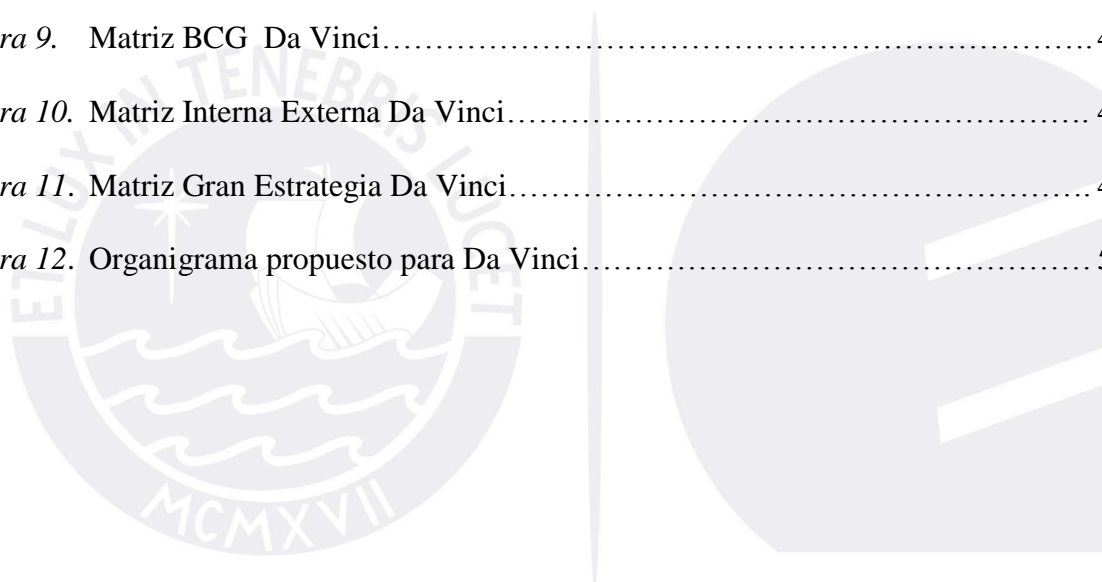
Tabla 1.	<i>Operadores que Intervienen en el Mercado de Servicios Funerarios</i>	2
Tabla 2.	<i>Factores Legales y Gubernamentales</i>	11
Tabla 3.	<i>Proyecciones de Datos de Población del Perú (En Miles)</i>	15
Tabla 4.	<i>Competitividad del Perú en Tecnología e Innovación</i>	16
Tabla 5.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos para Da Vinci</i>	19
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) para Da Vinci</i>	24
Tabla 7.	<i>Matriz de Perfil Referencial para Da Vinci</i>	24
Tabla 8.	<i>Modelos de Ataúdes y Precios de Venta</i>	27
Tabla 9.	<i>Componentes del Área de Habilitado, Sección Metales</i>	28
Tabla 10.	<i>Componentes del Área de Soldadura, Sección Metales</i>	29
Tabla 11.	<i>Componentes del Área de Habilitado Sección Maderas</i>	29
Tabla 12.	<i>Componentes del Área de Carpintería, Sección Maderas</i>	29
Tabla 13.	<i>Componentes del Área de Acolchado, Sección Maderas</i>	30
Tabla 14.	<i>Razones Financieras Da Vinci</i>	31
Tabla 15.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos Da Vinci</i>	33
Tabla 16.	<i>Matriz de Intereses de la Fábrica de Ataúdes Da Vinci</i>	36
Tabla 17.	<i>Matriz FODA Da Vinci</i>	39
Tabla 18.	<i>Matriz PEYEA Da Vinci</i>	41
Tabla 19.	<i>Matriz de Decisión Estratégica Da Vinci</i>	46
Tabla 20.	<i>Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Da Vinci</i>	48
Tabla 21.	<i>Matriz Rumelt Da Vinci</i>	48
Tabla 22.	<i>Matriz de Ética de Da Vinci</i>	50
Tabla 23.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de largo plazo de Da Vinci</i>	52
Tabla 24.	<i>Matriz de posibilidades de los competidores Da Vinci</i>	53

Tabla 25. <i>Objetivos de corto plazo Da Vinci</i>	55
Tabla 26. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	56
Tabla 27. <i>Políticas de Cada Estrategia Da Vinci</i>	58
Tabla 28. <i>Tablero de Control Balanceado Da Vinci</i>	65
Tabla 29. <i>Plan Estratégico Integral para Da Vinci</i>	67



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Variación en el PBI real.....	12
<i>Figura 2.</i>	Variación porcentual de la demanda interna.....	13
<i>Figura 3.</i>	Variación porcentual en el consumo interno.....	13
<i>Figura 4.</i>	Distribución de la población según NSE del Perú.....	14
<i>Figura 5.</i>	Población del Perú por departamentos.....	15
<i>Figura 6.</i>	Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina.....	18
<i>Figura 7.</i>	Organigrama de Da Vinci.....	32
<i>Figura 8.</i>	Diagrama de la matriz PEYEA para Da Vinci.....	43
<i>Figura 9.</i>	Matriz BCG Da Vinci.....	44
<i>Figura 10.</i>	Matriz Interna Externa Da Vinci.....	45
<i>Figura 11.</i>	Matriz Gran Estrategia Da Vinci.....	46
<i>Figura 12.</i>	Organigrama propuesto para Da Vinci.....	57



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

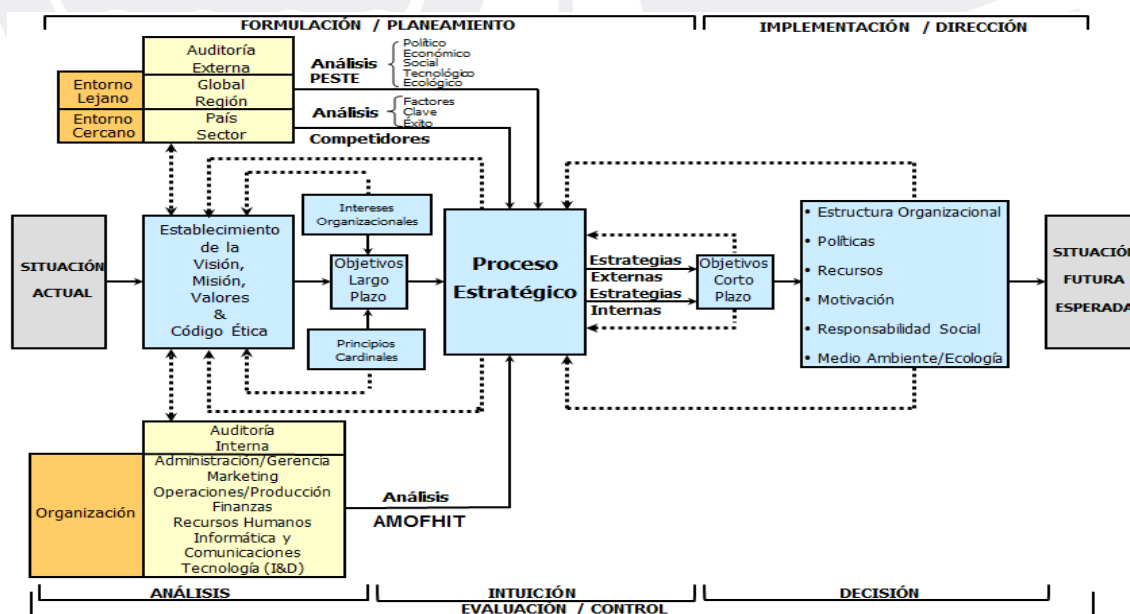


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

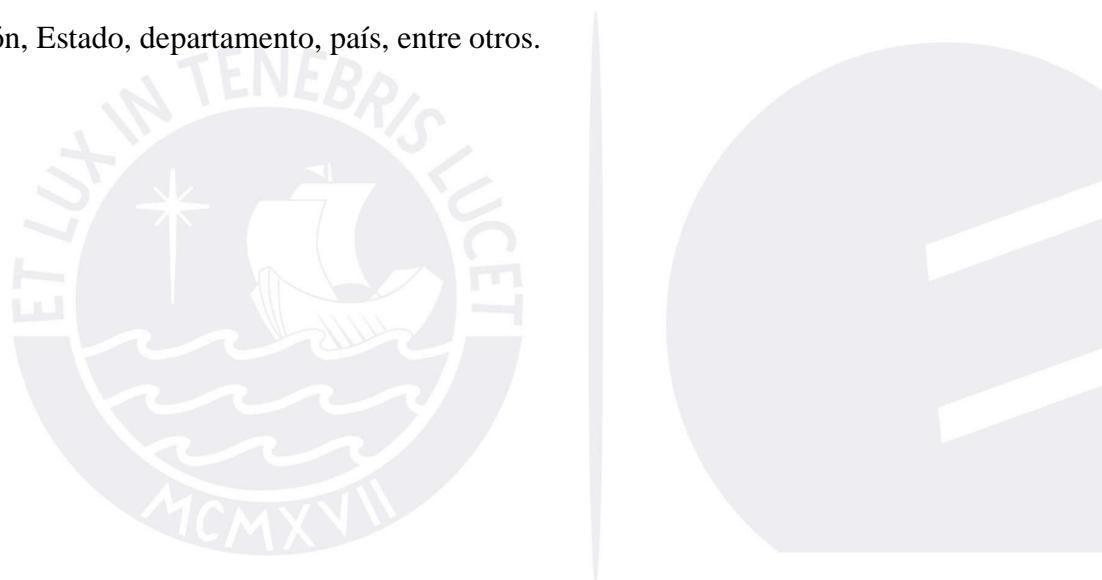
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Da Vinci

1.1 Situación General

La configuración de la demanda y la oferta en el mercado de servicios funerarios presenta una serie de características propias que influyen de forma significativa en el grado de competencia del mismo. Las características del servicio funerario matizan la influencia del precio, referente básico en otros mercados, al mismo tiempo que hacen que otros elementos del servicio tomen una relevancia especial (Aberasturi, Aranzabe, Garitano & Herce, 2010).

La fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C, de aquí en adelante denominada simplemente como Da Vinci, se encuentra ubicada en Lima y opera desde el año 2007. Se dedica exclusivamente a la producción de ataúdes para el mercado nacional y carece de un plan estratégico formal, motivo por el cual se desarrolla este documento, que permitirá establecer sus objetivos de largo plazo y las estrategias que debe implementar, entre otros puntos.

Los ataúdes forman parte del mercado de servicios funerarios, en el cual intervienen distintos actores, como los presentados en la Tabla 1. Adicionalmente, deben mencionarse a los fabricantes de artículos para las velaciones, incluyendo los ataúdes, y a los cementerios y crematorios. Como se ve la empresa Da Vinci, a pesar de estar exclusivamente dedicada a la fabricación de ataúdes forma parte de una industria más amplia que es la de los servicios funerarios.

Es así que la industria de servicios funerarios se caracteriza, fundamentalmente, por cinco elementos: (a) configuración diferenciada en función del territorio histórico, donde cobra importancia la orografía y la densidad poblacional; (b) empresas tradicionales y grupos empresariales; (c) influencia de los mercados conexos; (d) incidencia de compañías de seguros que comercializan seguros de deceso, conocidos también como velatorios pre pagados; y (e) incidencia de otros servicios mortuorios.

Tabla 1

Operadores que Intervienen en el Mercado de Servicios Funerarios

Operador	Descripción
Empresas funerarias	Proveedores directos de servicios funerarios a los deudos
Particulares	Contratantes de los servicios funerarios directamente con la empresa funeraria, sin intermediarios
Compañías de seguros	Clientes de las empresas funerarias Intermediarios entre la empresa funeraria y el cliente Propietarios/Accionistas de empresas funerarias
Agentes de seguros	Representantes de la compañía de seguros, que pueden coincidir con las funerarias en el ámbito del seguro de decesos seguro de decesos
Hospitales	Puntos de acceso a los demandantes de servicios
Residencias para mayores	Puntos de acceso a los demandantes de servicios
Administraciones Públicas	Administración Municipal: Capacidad normativa e inspectora. Administración local: Competencia exclusiva en materia mortuoria, bajo control sanitario de la localidad Prestador del servicio: empresa municipal Demandante: asunción de gastos de la prestación de servicios a personas indigentes
Asociaciones empresariales	Agrupaciones de empresas del sector

Nota: Tomado de “El Sector Funerario en la Comunidad Autónoma de Euskadi”, por Aberasturi et.al., 2010. Recuperado de https://www.euskadi.net/r5119204/es/contenidos/informacion/svdc/es_svdc/adjuntos/El%20sector%20funerario_4.pdf

La tradición, la orografía y las características del servicio dotan de un carácter local al mercado, que se presta a la configuración de monopolios zonales, donde el sector de los servicios funerarios se caracteriza por el arraigo territorial en las comarcas. Pero, en las zonas de mayor densidad poblacional, esas empresas tradicionales se transforman en grupos empresariales que concurren y se disputan el mercado. Esta concurrencia es lógica en la medida en que los servicios funerarios sólo se podrán prestar por más de una empresa si el mercado tiene cierta dimensión y es rentable para el nuevo operador introducirse en él y asumir los costes de entrada.

Sin embargo, en los últimos años se aprecia que esta dicotomía (masa poblacional baja, funeraria tradicional; masa poblacional alta, grupo empresarial) se está rompiendo, si no en apariencia, sí en el fondo. En efecto, los grupos empresariales han adquirido, participado o creado empresas que operan en los tradicionales mercados locales, hacia los que también se dirigen servicios de mercados conexos como los crematorios. La integración de prestaciones

en los distintos niveles del proceso constituye uno de los principales fenómenos que se observan en el panorama funerario y mortuario.

De acuerdo con Sonia Merino (comunicación personal, 31 de octubre de 2013) en el Perú el mercado de servicios funerarios se encuentra en un 40% concentrado en la empresa aseguradora MAPFRE, y el resto es altamente fragmentado. Estos servicios funerarios cubren las siguientes actividades:

- Retiras el cuerpo del lugar del fallecimiento (Domicilio, mortuario del Hospital / Clínica, Morgue)
- Lo traes a la oficina a prepararlo (Formolizar y maquillar)
- Luego lo llevas al lugar indicado por la familia (velatorio o domicilio)
- Al siguiente día parte del velatorio hacia el cementerio
- No se puede sepultar o cremar antes de las 24 horas ni pasada las 48, si el fallecido pasa las 48 horas deberá ser embalsamado por un patólogo registrado
- Si la persona fallece en un accidente y la causa es en estudio el Fiscal deberá autorizar la cremación

El mercado de servicios funerarios en Lima agrupa a 300 empresas formales, que el año pasado atendieron 25,900 servicios de sepelio. El mercado es liderado por Finisterre y Merino, seguido por La Molina y Jardines de la Paz. Es una industria que en el año 2012 creció 7.2%. La competencia en este mercado se da por costos por parte de las pequeñas agencias, las mismas que han renunciado al margen de utilidad por el servicio, la misma que recuperan por las comisiones pagadas por los cementerios particulares de la derivación a sus camposantos (Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro [GS1], 2013).

Los elementos que incluye un servicio funerario son (Sonia Merino, comunicación personal, 31 de octubre de 2013): (a) ataúd, (b) capilla ardiente, (c) carroza, (d) coche de

flores, (e) trámites, como inscripción en RENIEC y coordinar con velatorio y cementerio, (f) cargadores, (g) vehículo de acompañamiento, (h) salón de velatorio, (i) sepultura u horno crematorio, y (j) urna para cenizas

La demanda de los servicios funerarios presentan las siguientes características

(Aberasturi et.al., 2010):

- Demanda forzosa y garantizada: Se produce como respuesta ante un imperativo legal, con normas sanitarias de obligado cumplimiento.
- Desinformación del demandante de servicios: La falta de experiencia del consumidor en estos servicios, junto con un alto componente emocional y el tabú de la muerte, entre otros, contribuyen a generar una situación de desconocimiento de las características, precios y condiciones de los productos y servicios funerarios, así como de la necesidad o complementariedad de los mismos. Es por esto que el consumidor espera que la empresa funeraria o la empresa aseguradora sea la que se preocupe de todos los detalles.
- Demanda cuasi-inelástica: La cual apenas se ve alterada por modificaciones en los precios, pues la prioridad del demandante es la obtención de dichos servicios de forma rápida y eficaz. Sin embargo, para el caso del Perú las pequeñas funerarias sí están sujetas a una elasticidad por el precio, como explicó el GS1 (2013)
- Ineficiencia del criterio de precio y calidad: Debido al desconocimiento y a las circunstancias personales en las que priman aspectos emocionales, los criterios de precio y de calidad no son los únicos determinantes.
- Demanda ocasional y demanda habitual: Los particulares contratan los servicios funerarios de forma puntual y no recurrente, a diferencia de las compañías que comercializan los seguros de decesos y realizan los trámites para su materialización.

- **Carácter urgente e inmediato de la demanda:** No sólo es obligatoria, sino que se realiza exigiendo rapidez en su prestación debido a las necesidades socio-sanitarias. En tales circunstancias las posibilidades de búsqueda y comparación entre proveedores alternativos del servicio son reducidas.
- **Carácter local:** El demandante no se desplaza a una empresa lejana para demandar estos servicios y opta por una cercana al lugar de residencia o del óbito.
- **Demanda altamente intermediada y dirigida:** Canalizada por intermediarios, como las empresas aseguradoras o los cementerios y salas de velaciones, que son actores con alto poder de negociación.

La descripción de la demanda que se ha presentado lleva a entender que el precio no es una variable determinante en el caso de las grandes funerarias pero que sí afecta directamente a las pequeñas empresas de la industria. Pero además del precio hay otros factores relevantes, como son la rapidez, la desinformación y la búsqueda de una solución integral. Todo esto en un ambiente donde predomina el desconocimiento de los servicios y de las gestiones a realizar. Sin embargo para Da Vinci ninguno de estos elementos lo afectan de forma directa porque la fábrica vende sus ataúdes a los prestadores de servicios funerarios, contando en el presente con un solo cliente que compra su producción mensual, la cual oscila entre 500 y 600 unidades, donde se incluyen ataúdes de madera y de metal.

La empresa cuenta con dos áreas funcionales, que son administración y producción. Con un total de 60 empleados, de los cuales el 90% pertenece al área de producción. En esta área se realizan diversos procesos: (a) Corte de piezas, (b) habilitado, que es la identificación de las piezas para su posterior pegado o soldado, según sean de madera o de metal, (c) unión de las piezas, (d) acabados, (e) pintura, y (f) trabajo interior, que es acolchado. Es decir que el ataúd sale listo para ser utilizado.

1.2 Conclusiones

La industria de servicios funerarios es un mercado dividido entre grandes empresas con demanda inelástica y pequeñas empresas con clientes altamente sensibles al precio. Pero en ambos casos la adquisición del bien se hace con una gran carga de sentimiento emotivos, con carencia de información y generalmente sin un proceso previo de planificación. En este contexto, para Da Vinci, así como para cualquier fábrica de ataúdes, el precio sí es un elemento relevante porque no venden al cliente final sino a las empresas que brindan servicios funerarios. Lo cual guarda relación con el hecho de que es una industria con alta intermediación donde el cliente, es decir el familiar del deudo, no entra en contacto con los fabricantes sino que busca una solución integral para el servicio y los trámites correspondientes.

La empresa Da Vinci carece de un planeamiento estratégico, cuenta con 60 empleados divididos entre el área de fabricación y la de administración. Hasta la fecha se ha enfocado totalmente en la producción, por lo que no realiza actividades de marketing y se ha limitado a vender toda su producción a un solo cliente, colocándose en posición desventajosa.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Da Vinci no cuenta en la actualidad con un plan estratégico que le permita visualizar su potencial y enfrentar los cambios del mercado. Esta herramienta le permitirá tomar las decisiones apropiadas e implementarlas, conociendo previamente dónde desea estar en un período de cinco años. Para la elaboración de este documento se ha tomado en consideración que los negocios vinculados a los sepelios son de primera necesidad, donde una vez que se ha producido el deceso, los familiares o autoridades públicas no pueden prescindir de los mismos; al menos en lo que se refiere a las prestaciones funerarias básicas, donde se incluye la adquisición de un ataúd. Dado que los clientes buscan soluciones integrales por parte de las empresas funerarias, estas son sin duda el cliente objetivo de Da Vinci.

2.2 Visión

En el año 2018 seremos líderes nacionales en la cantidad de ataúdes fabricados, siendo una empresa rentable y socialmente responsable que atiende a diversos segmentos con productos innovadores y con la mejor relación precio valor.

2.3 Misión

Ofrecer a las empresas de servicios funerarios los ataúdes de mejor calidad, elaborados con distintos materiales y a precios competitivos, elaborados por empleados capacitados y motivados, que utilizan tecnología de punta, lo que hace que la empresa sea rentable, además de ser socialmente responsable ante los clientes ,colaboradores, accionistas de la empresa y medio ambiente.

2.4 Valores

La Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C, así como todos sus colaboradores, se regirá por los siguientes valores:

- **Innovación en productos:** Comprometiéndose a proveer soluciones acordes a los cambios en el mercado tanto nacional como internacional, e incorporando tecnología de punto o combinando procesos manuales tradicionales con procesos tecnificados.
- **Aprendizaje constante:** A diario, con la disposición siempre de aprender algo nuevo y de mejorar. Esto permitirá desarrollar competencias a nivel personal y competitividad para el sector que beneficiará de los clientes
- **Responsabilidad:** Cuando los trabajadores son responsables se obtienen productos de excelente calidad, y con un nivel de producción constante. Además, los empresarios deben ser responsables socialmente, cumpliendo con sus obligaciones hacia los empleados y hacia los clientes, y el Estado peruano.
- **Excelencia:** Evidenciada en el logro de un producto de alta calidad, acorde a los estándares internacionales para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Compromiso con los accionistas:** Cumplir con las obligaciones, superando siempre las expectativas de los accionistas y propiciar la inversión a la empresa para continuar con el crecimiento financiero sostenido. Para esto hay que emplear todas las herramientas y conocimientos que se tengan.

2.5 Código de Ética

El código de ética que rige el comportamiento de los colaboradores, directivos y proveedores de la Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C. es:

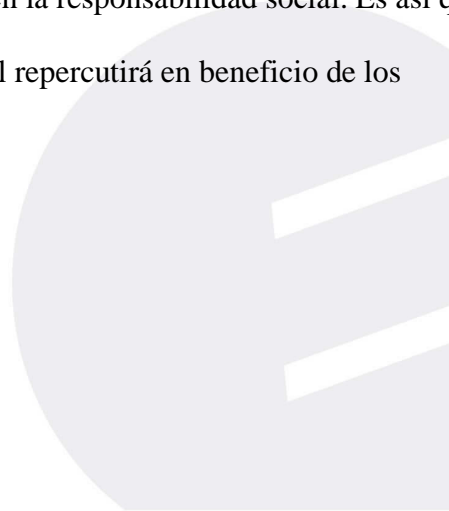
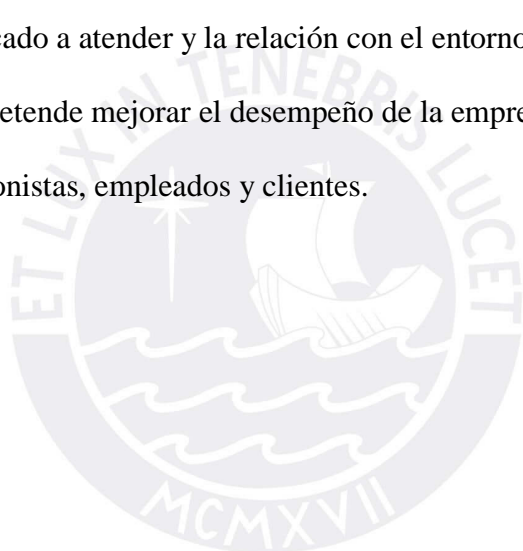
- Respetar la Constitución del Perú, así como todas las leyes y normativas vigentes.
- Promover la implementación de este plan estratégico.
- Utilizar eficaz y eficientemente todos los recursos, sean financieros, materiales, humanos o ambientales.
- Asumir las consecuencias de las acciones realizadas, sean positivas o negativas.

- Facilitar el trabajo en equipo, propiciando el desarrollo de competencias en todos los colaboradores involucrados

2.6 Conclusiones

Da Vinci carece de un plan estratégico de largo plazo que promueva su crecimiento y desarrollo, razón por la cual no había estado en capacidad de establecer metas que los guiarán a tener una visión compartida. Es por esta razón que se ha definido la visión de la empresa para el año 2018, estableciendo también la misión, los valores y el código de ética. Esta es la base del plan estratégico, y que permitirá más adelante establecer objetivos de largo plazo y construir estrategias dirigidas a desarrollar y potencializar los factores claves de éxito.

La visión y misión se desarrollan de manera alineada, definiendo los productos, el mercado a atender y la relación con el entorno, basada en la responsabilidad social. Es así que se pretende mejorar el desempeño de la empresa, lo cual repercutirá en beneficio de los accionistas, empleados y clientes.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa o del entorno se realiza utilizando las siguientes herramientas:

(a) Análisis PESTE, (b) Matriz de Evaluación de Factores Externos, (c) análisis de los competidores, a través de las cinco fuerzas de Porter, (d) Matriz Perfil Competitivo y (e) Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno a través del esquema PESTE comprende un análisis de cinco tipos de fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); (b) fuerzas económicas y financieras (E); (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); (d) fuerzas tecnológicas y científicas (T); y (e) fuerzas ecológicas y ambientales (E).

De acuerdo al Foro Económico Mundial (WEF, 2013), existen tres etapas de desarrollo de las naciones: (a) las etapas motivadas por el desarrollo de los factores, (b) las etapas motivadas por la eficiencia, y (c) las etapas motivadas por la innovación. El Perú se encuentra en la segunda etapa, ya que busca la eficiencia tanto en el uso de los recursos como en el mercado laboral, financiero y de bienes.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

A continuación, en relación con la gobernabilidad y la legalidad, se presenta la Tabla 2. En ella, se observa el bajo desempeño del país en aspectos como: (a) ineficiencia del gobierno, (b) burocracia, (c) corrupción, (d) regulaciones laborales, (e) inadecuada infraestructura, y (f) inestabilidad política, entre otros factores (WEF, 2013).

En la República del Perú el marco legal que regula las actividades de servicios funerarios y conexos es la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios, Ley 26298. Todos los actores del sector, como son las empresas funerarias, parques cementerios y seguros de sepelio están regulados por dicha Ley. Sin embargo, la fábrica Da Vinci no, ya que no tiene contacto con los fallecidos ni con sus familiares.

Tabla 2

Factores Legales y Gubernamentales

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.9	89
Protección de los derechos de autor	2.5	122
Distribución de los fondos públicos	2.9	84
Confianza en los políticos	1.9	126
Corrupción	4.3	59
Independencia del Poder Judicial	2.6	119
Imparcialidad de los gobernantes	2.9	74
Eficiencia en el gasto del Gobierno	3.8	37
Carga de las regulaciones gubernamentales	2.6	119
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	3	107
Eficiencia del marco legal ante retos	3.2	90
Transparencia del Gobierno en la elaboración de políticas	4.4	55
Costo del terrorismo para los negocios	4.8	113
Costo del crimen y la violencia para los negocios	3.4	121
Crimen organizado	4.1	115
Confianza en la policía	3.2	114
Comportamiento ético de las empresas	3.7	81
Protección a las inversiones	6.7	20

Nota. Tomado de "Reporte Global de Competitividad 2013-2014", por el Foro Económico Mundial (WEF), 2013. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2013-14.pdf

En cuanto a política monetaria, el Banco Central de Reserva del Perú aprobó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 4.25%. La inflación de los últimos 12 meses pasó de 3.28% en agosto a 2.83% en septiembre. Se proyecta que la inflación permanecerá en el rango meta, es decir por debajo del 4%, durante los próximos meses. Esto se da gracias a la mejora en las condiciones de oferta de alimentos y a expectativas de inflación ancladas en el rango meta. Los indicadores actuales y adelantados de la actividad productiva muestran un crecimiento de la economía peruana cercano a su nivel sostenible de largo plazo (BCRP, 2013).

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 1 se presenta el crecimiento económico que ha tenido el Perú, desde el año 2002, donde se observa un incremento constante o sostenido durante la última década, el cual como consecuencia de la crisis financiera internacional se desaceleró en el año 2009,

luego de tener su mayor incremento en el 2008. Pero que se espera se sostenga por encima del 5% en los próximos años.

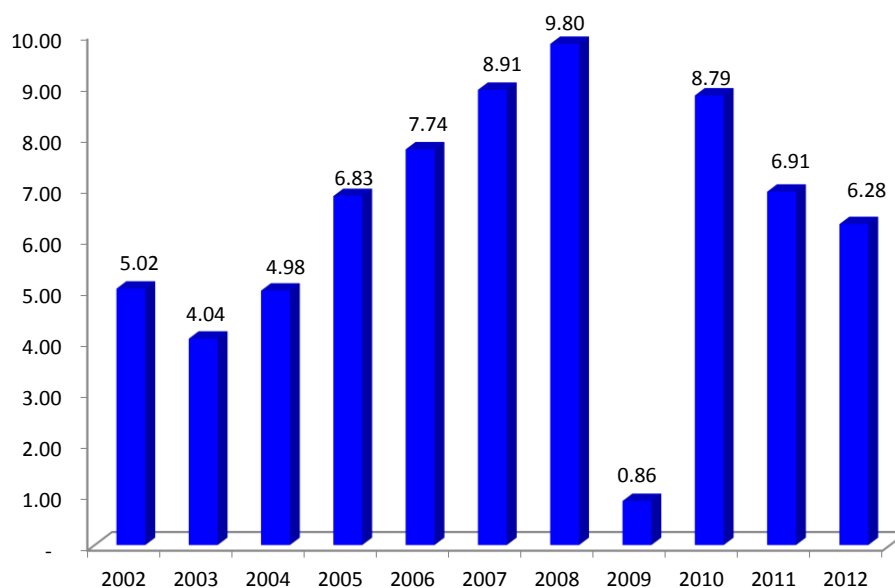


Figura 1. Variación en el PBI real. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2013a) Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

El sector servicios financieros y seguros se incrementó en 8.33%, sustentado en el dinamismo de los créditos otorgados en moneda nacional (21.35%) y extranjera (11.45%), así como en el aumento de los depósitos (20.33%). Según tipo de crédito, destacan los créditos corporativos, a grandes, medianas, pequeñas y microempresas, que alcanzaron un crecimiento de 15.86%. Los mayores montos se otorgaron a los sectores comercio, manufactura, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, minería, construcción, agricultura, ganadería y silvicultura, transporte, almacenamiento y comunicaciones y enseñanza, entre los principales. Según segmento, los tres componentes que se mostraron dinámicos fueron: (a) los créditos a grandes empresas que aumentaron en 22.36%, (b) a medianas empresas en 17.15%, y (c) pequeñas empresas en 9.85%.

En la Figura 2 se presenta la variación anual que ha tenido la demanda interna en los últimos 10 años. Se observa que únicamente en el año 2009 hubo un decrecimiento, a consecuencia de la crisis económica mundial que frenó las exportaciones y el flujo de

remesas. Sin embargo, como se presentó anteriormente, el PBI tuvo un comportamiento positivo en ese mismo período y eso se debió al consumo interno, cuya evolución se muestra en la Figura 3. Allí se observa que el crecimiento económico nacional está principalmente soportado por el aumento en el consumo entre los peruanos.

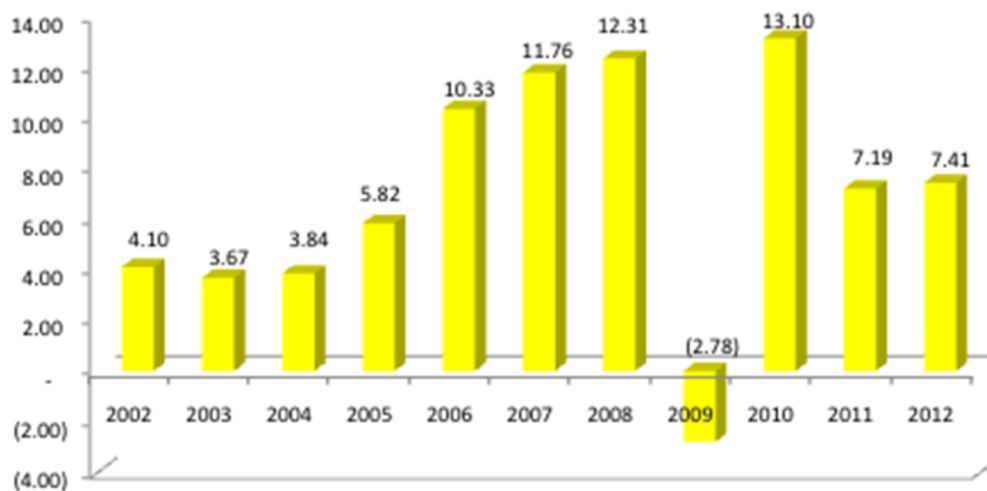


Figura 2. Variación porcentual de la demanda interna. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2013a). Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

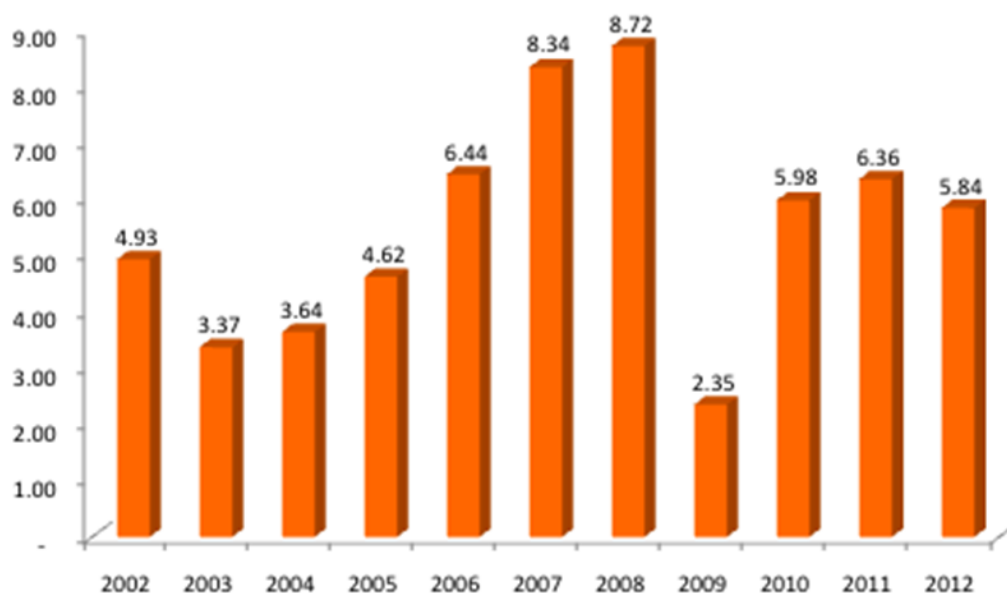


Figura 3. Variación porcentual en el consumo interno. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2013a). Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú tiene más de 32 millones de habitantes, de los cuales Lima cuenta con más de ocho millones de personas, siendo la octava ciudad más grande de América, y con una tasa de mortalidad de 5% anual aproximadamente (Red Funeraria, 2013). Esta población se encuentra integrada por distintos niveles socioeconómicos (NSE), siendo una de las principales variables para el análisis del mercado y la determinación de los productos que se fabricarán. En la Figura 4 se presentan los NSE con el porcentaje de población del Perú que integra cada uno de ellos.

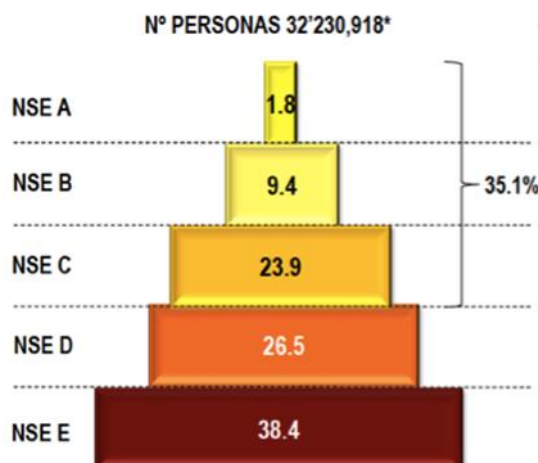


Figura 4. Distribución de la población según NSE del Perú. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2013” por APEIM, 2013. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

En la Tabla 3 se presentan las proyecciones poblacionales. Se espera que la tasa de crecimiento siga disminuyendo y que para el 2020 sea de 1.18% anual. El aumento del indicador de esperanza de vida al nacer, sugiere una mejoría de las condiciones de vida y salud de la población. En los últimos veinte años, el Perú ha experimentado un aumento de seis años en el promedio de vida de la población. Los peruanos nacidos en el año 2002, tendrán una esperanza de vida superior a los 70 años. Por sexo, las mujeres tienen 72 años de expectativa de vida, nítidamente más elevada que la correspondiente a los hombres, quienes solamente tienen una esperanza de 67 años. Los nacidos en zonas urbanas durante el año 2002, vivirían hasta 72 años, mientras que los nacidos en zonas rurales sólo vivirían hasta los

65 años (MINSA, 2005). El factor demográfico constituye una oportunidad para el negocio, porque hay un mercado creciente, a pesar de que el aumento en la esperanza de vida podría considerarse como una amenaza.

Tabla 3

Proyecciones de Datos de Población del Perú (En Miles)

	2000	2005	2010	2015	2020
Total nacional crecimiento poblacional	25.66	27.8	29.80	31.88	33.76
Incremento del periodo	2129	2142	2081	1990	1881
<incremento anual	425	428	416	398	376
Tasa de crecimiento anual	1.81%	1.67%	1.50%	1.33%	1.18%

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050”, por INEI, 2001. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Al analizar la distribución de la población peruana por departamentos, como se presenta en la Figura 5, se tiene que 9.5 millones se concentran en Lima, siendo el mercado más importante a nivel nacional. Los departamentos que le siguen a Lima, en cuanto a cantidad de habitantes, son: (a) Piura, (b) La Libertad, (c) Cajamarca, (d) Puno, (e) Cusco, (f) Junín, y (g) Arequipa. Esta información debe ser la base para una expansión a nivel nacional.

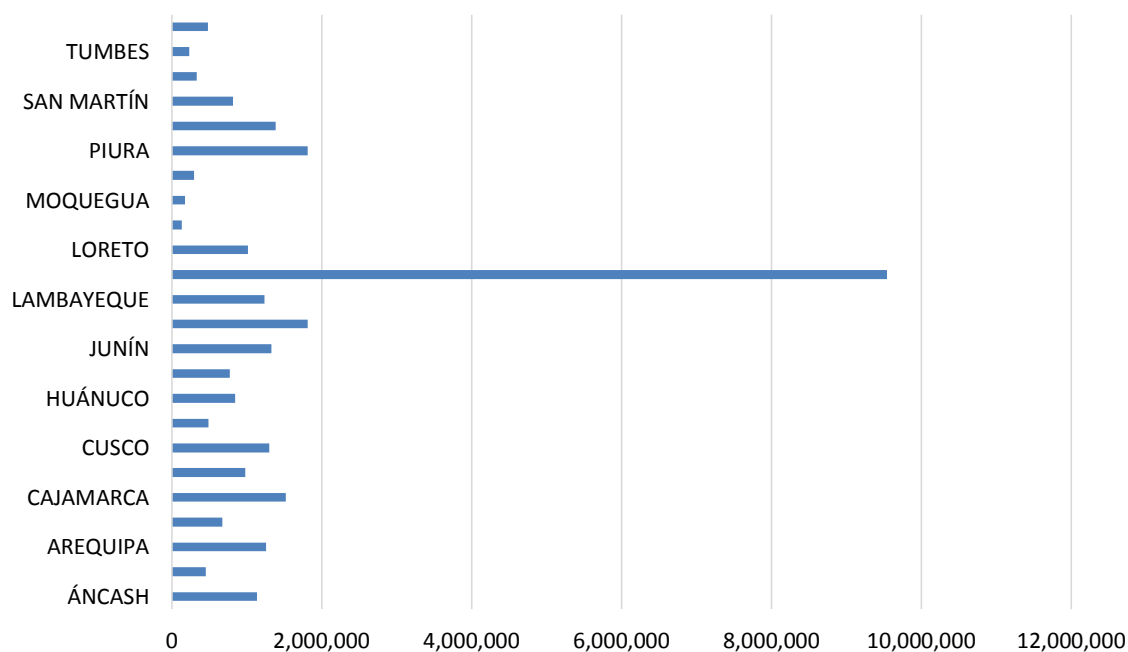


Figura 5. Población del Perú por departamentos. Tomado de “Población y vivienda”, por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Para el análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas se utilizan los datos de competitividad del Foro Económico Mundial (WEF, 2013). En la Tabla 4 se observa que en aspectos de tecnología Perú tiene una posición débil, excepto en la capacidad para tomarla y adaptarla. El punto que representa mayores retos es la democratización del acceso a internet, y especialmente de banda ancha. También debe mejorarse el acceso a las últimas tecnologías y la capacidad de absorción de las mismas.

En términos de innovación, que al igual que la tecnología, serán los sustentos de largo plazo para el crecimiento económico del país, se observa que el Perú se encuentra rezagado. Las empresas no invierten en investigación ni desarrollo, en un entorno con baja disponibilidad de profesionales científicos y donde no se da la colaboración entre las universidades y la industria.

Tabla 4

Competitividad del Perú en Tecnología e Innovación

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de tecnologías de punta	4.6	85
Absorción de tecnología en las empresas	4.6	83
Adopción y transferencia de tecnología	5.2	23
Porcentaje de individuos que usan Internet	38.2	86
Porcentaje de individuos con acceso a Internet de banda ancha	4.8	82
Kbs de Internet por usuario	13.2	88
Porcentaje de individuos con celulares que tienen acceso a datos	2.8	109
Innovación	Puntaje	Posición
Capacidad de innovar	3.1	106
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	119
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2.5	124
Colaboración entre universidades e industrias	3.1	109
Uso de productos de tecnología avanzada en el Gobierno	3.2	98
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.4	113
Patentes concedidas por millón de habitantes	0.2	85

Nota. Tomado de "Reporte Global de Competitividad 2013-2014", por Foro Económico Mundial (WEF), 2013 Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2013-14.pdf

En cuanto a tecnologías propias de la industria funeraria, se han desarrollado prensas para estampar ataúdes metálicos, con alta calidad y con capacidad de producir 3,000 unidades por semana. Al estampar los ataúdes, en lugar de pintarlos, se obtiene mayor rapidez en el proceso y se reduce la dependencia en la mano de obra, estandarizando la calidad del producto final (Armepsa, 2013). Otras tecnologías novedosas incluyen la elaboración de ataúdes con materiales poco tradicionales, como son el cartón, que no sólo es ligero y de bajo costo sino que además es ecológico (Restbox, 2013).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Constitución Política del Perú en su Capítulo II y artículos 66° al 69°, señala que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la nación. El Estado determina la Política Nacional del Ambiente, y promueve el uso sostenible de sus recursos naturales, la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, así como el desarrollo sostenible de la Amazonía. Sin embargo, y de acuerdo con De la Torre, Fajnzylber, y Nash (2009), Bolivia, Venezuela y Brasil son los países de Latinoamérica que más contribuyen con las emisiones de gases efecto invernadero. Estas emisiones pueden originarse por la actividad industrial y comercial, o por cambios en el uso del suelo. En el caso del Perú, el 73% de sus emisiones son consecuencia del cambio indiscriminado en el uso del suelo, es decir, la deforestación, como se observa en la Figura 6.

Siendo en la fabricación de ataúdes un recurso básico la madera, la empresa debe tomar medidas muy importantes para usar maderas cultivadas o bien otros materiales que sustituyan a la madera como principal fuente de elaboración el producto. Es un buen momento para que este mercado innove ofreciendo a los clientes productos amigables con el ambiente y cuyo costo beneficio sea percibido por el mercado. Un ejemplo de esto es la elaboración de ataúdes metálicos o de cartón como los que ofrece Restbox (2013).

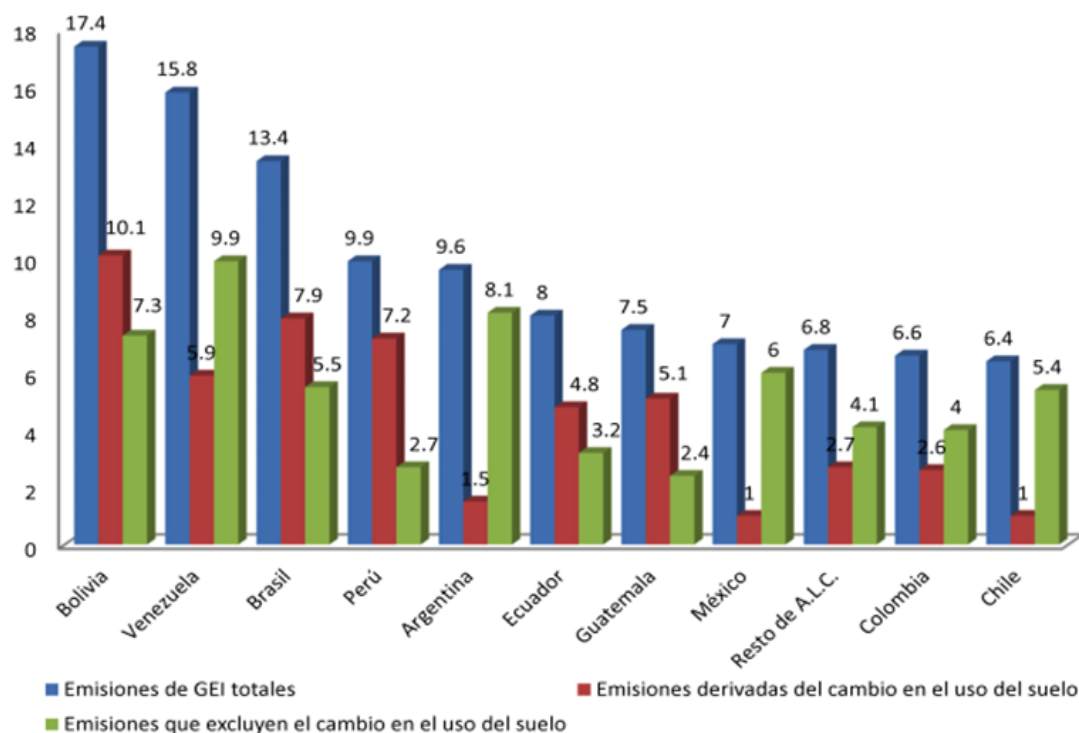


Figura 6. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina. Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono. Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre, P. Fajnzylber, y J. Nash, 2009. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 5 se presenta una evaluación de las oportunidades y amenazas que enfrenta la Fábrica de Ataúdes Da Vinci. Las oportunidades incluyen el crecimiento del crédito al sector privado, pero la principal oportunidad es el crecimiento poblacional que implica un aumento en el mercado, el cual también cuenta con mayor poder adquisitivo. Lamentablemente la revaluación del nuevo sol frente al dólar favorece las importaciones, por lo que podría resultar más atractivo importar ataúdes que comprarlos localmente. El puntaje obtenido por Da Vinci es 2.71 lo cual es superior al promedio, como consecuencia de que enfrenta las amenazas de las bajas barreras de entrada y de la alta rivalidad en la industria, así como las potenciales limitaciones en el uso de maderas.

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Externos para Da Vinci

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento económico sostenido	0.09	3	0.27
2 Aumento en la demanda interna y en el consumo real, al crecer el NSEC	0.10	4	0.40
3 Incremento del crédito al sector privado	0.05	2	0.10
4 Entorno legal estable que promueve la inversión privada	0.07	3	0.21
5 Población concentrada en Lima y otros 10 departamentos con más de un millón de habitantes	0.12	3	0.36
6 Tecnología disponible para automatizar procesos en fabricación de ataúdes	0.10	3	0.30
Subtotal oportunidades	0.53		1.64
Amenazas			
1 Disminución en el precio de dólar, lo cual hace atractivas las importaciones	0.08	1	0.08
2 Baja tasa mortalidad por aumento en expectativa de vida de la población	0.09	1	0.09
3 Alta rivalidad en la industria	0.12	3	0.36
4 Restricciones en el uso de maderas	0.08	3	0.24
5 Industria con barreras de entrada bajas	0.10	3	0.30
Subtotal amenazas	0.47		1.07
Total	1.00		2.71

3.3 Da Vinci y sus Competidores

Para analizar la situación de Da Vinci y sus competidores se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual contempla las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad en la industria.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

La fábrica de ataúdes utiliza diversos insumos tales como: (a) maderas, (b) láminas metálicas, (c) colas, (d) tornillos, clavos y tuercas, (e) telas junto con materiales de acolchado, y (f) pinturas, entre otros. De esta lista los principales son la madera y las láminas metálicas, que es lo que se requiere en mayores cantidades. En ambos casos hay gran cantidad de proveedores, y el costo de cambiar de uno a otro es prácticamente inexistente, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Según la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), el mercado de servicios funerarios en el Perú está compuesto por más de 250 agencias funerarias formales. Solo en Lima existen 103 agencias funerarias, entre las cuales la Corporación Funeraria es la que tiene la mayor participación, con 20.3%, a través de sus marcas Finisterre y Agustín Merino. Le siguen el Grupo La Molina, con el 15.2%; los Fondos del Sector Público e Institutos Armados, con el 10.1%; y el Grupo Jardines de la Paz, con el 7.4 %. Esto muestra como el 45.6% de la industria está concentrado en tres empresas, dándoles gran poder de negociación.

Da Vinci vende toda su producción a un solo cliente, CORPORACIÓN FUNERARIA S.A DEL GRUPO MAPFRE, el cual posee un amplio poder sobre la empresa. Esto ha ocasionado que el margen de utilidad se haya reducido en los últimos años, ya que está a expensas del precio que su cliente desee pagar. La empresa no sólo está imposibilitada de negociar precios sino también volúmenes, y además se limita la innovación a los requerimientos de este único cliente.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

No hay productos sustitutos para los ataúdes, lo que sí existe es la posibilidad de que surjan ataúdes con materiales innovadores, como por ejemplo de cartón o de materiales reciclados. La empresa Restbox (2013) ofrece ataúdes de cartón que son: (a) ecológicos, tanto por los materiales que utilizan como por el ahorro energético que hay en la fabricación, si se compara con los ataúdes tradicionales; (b) fáciles de transportar, porque son plegables y livianos; y (c) adaptables a cualquier diseño que el cliente desee porque pueden ser pintados.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Existen pocas barreras de entrada, lo cual se evidencia en la gran cantidad de talleres artesanales que existen y que dominan el mercado en más de un 60% (Comunicación personal Sonia Merino, 31 de octubre del 2013). Esta es quizás la mayor amenaza para Da

Vinci, quien además depende de un solo cliente. Las bajas barreras de entrada se dan porque la producción puede hacerse enteramente de forma artesanal sin requerir inversión inicial en infraestructura.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Son muchos los fabricantes de ataúdes que hay en el Perú, los cuales utilizan un sistema de fabricación artesanal, y muchas veces integrados con pequeñas empresas de servicios funerarios. Dado que estos pequeños fabricantes no tienen amplia inversión en infraestructura ni inventario la rivalidad entre ellos es baja y compiten principalmente en base a precio. Sin embargo, se observa que Da Vinci y Dionisio Acuña, el competidor directo, sí tienen mayor rivalidad, porque ambas empresas han invertido en maquinaria y en espacio físico para producir y requieren alcanzar cuotas de producción y ventas para ser rentables. Ellos compiten no sólo en base a precio, sino también en base a capacidad de atender grandes pedidos y a calidad, sobre todo en lo que se refiere a uniformidad de los productos.

Es importante mencionar que la empresa Dionisio Acuña se ha integrado verticalmente hacia adelante, ofreciendo servicios funerarios complementarios, lo que le garantiza acceso a los clientes finales. Mientras que Da Vinci vende sólo a un intermediario. La tendencia a la concentración empresarial es innegable debido a las economías de escala en un mercado tradicionalmente muy fragmentado y en el que su carácter local ha impedido en el pasado hablar de empresas dominantes. El principal problema que ello puede suscitar es la tendencia a una concentración excesiva del mercado con los consiguientes riesgos de abuso y la consecuente disminución de la competencia (Aberasturi, et.al., 2010).

3.4 Da Vinci y sus Referentes

No existe en el país un referente para Da Vinci, sino solamente un competidor con la capacidad de alcanzar niveles de producción similares, los cuales se sitúan entre 500 y 600 unidades por mes, a pesar de que cuenta con una capacidad instalada hasta 1,000 unidades

mensuales. Produce 20 diferentes tipos de ataúdes, según los requerimientos del cliente, ya que el tipo de ataúd influye directamente en el precio del servicio funerario.

La fabricación comprende un 70% de trabajo manual o artesanal y un 30% de uso de maquinaria. Es por ello que se considera una industria intensa en mano de obra artesanal, la cual pretende diferenciarse de la competencia por el valor percibido, en base a la relación precio y calidad del producto. Como se ha mencionado la empresa solo tiene un cliente, esto ha sido una debilidad ya que el poder de negociación se ve muy limitado y la empresa no ha podido necesariamente ajustar sus costos anuales al precio del producto, lo que ha estado causando inconvenientes financieros que ciertamente afectan el funcionamiento de la fábrica y su permanencia en el mercado. Pero todos estos elementos han afectado también a su competidor principal, con la excepción de que él cuenta con varios clientes, diversificando su riesgo.

A nivel mundial se ha identificado a la empresa utilizará la información de Armepsa (2013) como el principal referente. Esta empresa ubicada en México posee una planta para la fabricación de ataúdes metálicos, en Los Reyes La Paz, Estado de México, a sólo 25 minutos del aeropuerto internacional de la Ciudad de México, lo que le permite distribuir sus productos por todo el país, lo cual hace de forma terrestre o aérea. Armepsa (2013) cuenta con una planta de estampado y ensamblaje que tiene una superficie de 12,000 metros cuadrados, con equipo y tecnología de clase mundial, que le permite fabricar hasta 40 ataúdes por hora, con calidad y eficiencia. En cuanto a la infraestructura Armepsa (2013) cuenta con los siguientes departamentos:

- **Centro de estampado:** Cuenta con dos prensas Verson de estampado (800 Toneladas. Mecánica y 1,200 Toneladas. Hidráulica), lo que permite ofrecer servicios de estampado de Clase Mundial, donde se fabrica de manera automatizada todos y cada uno de los componentes de los productos. Los moldes

utilizados para el estampado de ataúdes son diseñados en el centro de ingeniería y desarrollo de nuevos productos ubicado en Estados Unidos.

- **Pintura:** Comprometidos con el cuidado del medio ambiente sin sacrificar calidad y eficiencia, se han realizado importantes inversiones en un avanzado sistema de aplicación de pintura automatizado, que cuenta con procesos de enjuague y desengrase de 3 fases, lavadora con desengrase fosfato Fe, enjuague y sello no crómico, horno de secado de humedad, dos casetas de pintura líquida, área de pre secado (flash), horno de polimerizado o curado de pintura, y transportador aéreo automático, para poder dar el mejor acabado a nuestros productos.
- **Líneas de ensamblaje:** Dentro de la planta se cuenta con múltiples líneas de ensamble y terminado que permiten mantener un programa de producción flexible que se adapte a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, siempre con la más alta calidad y eficiencia.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 6, se presenta la Matriz Perfil Competitivo para Da Vinci, donde se identifican los factores claves para el éxito dentro de la industria de fabricación de ataúdes. También se da una ponderación asociada con la importancia relativa de cada factor en la industria y posteriormente se otorga una puntuación tanto a Da Vinci como a la competencia, es decir a Dionisio Acuña. De acuerdo a los resultados la posición de Da Vinci es débil frente a la de su competidor.

Para el análisis de la matriz de Perfil Referencial, que se presenta en la Tabla 7 se compara a Da Vinci con la empresa mexicana Armepsa. Como se observa Da Vinci está en una posición débil frente a este referente, en cuanto a capacidad de producción y a la tecnificación de los procesos principalmente.

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo (MPC) para Da Vinci

Factores claves del éxito	Peso	Da Vinci		Dionisio Acuna	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderacion
1 Proveedores confiables	0.20	4	0.80	4	0.80
2 Diversificación de clientes	0.15	1	0.15	3	0.45
3 Generación de utilidades	0.15	2	0.30	3	0.45
4 Economías de escala	0.20	3	0.60	3	0.60
5 Participación mercado	0.10	2	0.20	2	0.20
6 Costos de producción controlados	0.20	3	0.60	2	0.40
Total	1.00		2.65		2.90

Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial para Da Vinci

Factores claves del éxito	Peso	Da Vinci		ARMEPSA	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderacion
1 Proveedores confiables	0,20	4	0,80	4	0,80
2 Diversificación de clientes	0,15	1	0,15	4	0,60
3 Generación de utilidades	0,15	2	0,30	3	0,45
4 Economías de escala	0,20	3	0,60	4	0,80
5 Participación mercado	0,10	2	0,20	4	0,40
6 Costos de producción controlados	0,20	3	0,60	4	0,80
Total	1,00		2,65		3,85

3.6 Conclusiones

El sector de mercado de la fábrica de ataúdes es un sector en constante movimiento, aun cuando las expectativas de vida sean mayores en la actualidad, el incremento en la población del Perú se presenta como una oportunidad, ya que la muerte es algo inevitable para todos los seres humano.

Da Vinci es una fábrica basada en Lima, con un proceso combinado entre lo artesanal y lo industrial, con un mercado potencialmente mayor, pero que se encuentra limitada a un solo cliente, quien tiene amplio poder de negociación. Además es una industria atractiva, con

una amenaza alta para la entrada de nuevos competidores, pero sin la existencia de bienes sustitutos, excepto por el uso de materiales innovadores. Un factor clave para el éxito dentro de la industria es la diversificación de clientes, así como contar con proveedores confiables, alcanzar economías de escala y por supuesto generar utilidades.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna que se realiza en este capítulo sigue la metodología o esquema AMOHFIT. Este permite analizar la fabricación de ataúdes de la empresa DaVinci S.A.C ubicada en Lima, desde diversas perspectivas internas para poder elaborar la matriz de evaluación de factores internos, donde se listan las fortalezas y debilidades.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se enfoca en indagar las características actuales para conocer la capacidad que se tiene o no de generar ventaja competitiva. Con la metodología AMOFHIT se realiza la evaluación interna desde las siguientes perspectivas: (a) Administración, (b) *Marketing*, (c) Operaciones, logística e infraestructura, (d) Finanzas, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información, y (g) Tecnología

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C, con RUC 20514950637, fue fundada el 26 de diciembre del 2006 en la ciudad de Lima. Pertenece a dos socios, el Sr. Joao Martin Espinoza Aldana y el Sr. Javier Delgado Juan Alfonso. Su objetivo principal es la fabricación, comercialización y exportación y/o importación de ataúdes, cinerarios y demás artículos de uso funerario. Así como accesorios, capillas y adornos. También podrá realizar actividades anexas y conexas a su objeto social y las que se acuerden en la Junta Directiva de Accionistas, sin más limitaciones que las que establecen las Leyes de la República. Esto incluye que podrían abrir sucursales dentro del territorio peruano o en el extranjero.

Da Vinci se ha enfocado en la producción de ataúdes, teniendo a la cabeza de la organización a un Gerente, que reporta a la Junta Directiva y cuyo principal activo es su experiencia en la industria de ataúdes, pues ha trabajado en empresas líderes de la industria

de servicios funerarios en el Perú. La dirección de la empresa es Jirón Río Tumbes 290, distrito de San Luis, provincia de Lima.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El mercadeo de una fábrica de ataúdes está orientado sobre todo a la proximidad de los clientes, como se ha mencionado anteriormente, es una compra impulsiva para satisfacer una necesidad inmediata. La clave está en estar presentes en diversas funerarias o lugares donde los deudos adquieran el equipamiento para el velorio. Sin embargo Da Vinci se ha enfocado en atender a un solo cliente, para quien produce alrededor de 20 modelos diferentes de ataúdes, como se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8

Modelos de Ataúdes y Precios de Venta

Modelo de ataúd	Precio en S/. sin IGV
Ataúd de metal americano estándar duco	385
Ataúd de metal americano estándar marmoleado	385
Cuadrado mate 1/2 luna	650
Cuadrado natural 1/2 luna	670
Fíguro cuadrado laqueado	670
Fíguro francés laqueado	670
Fíguro francés mate 1/2 luna	650
Fíguro redondeado laqueado	770
Fíguro redondeado 1/2 luna nat-mate	670
Francés natural 1/2 luna	670
Imperial mate 3 tapas	650
Imperial especial 02 tapas duco	500
Kennedy laqueado	670
Lady Diana laqueado madera	1,025
Lincoln inglés laquado	1,025
Lincoln 1/2 luna	670
Luis XV laqueado	1,025
Márquez laqueado	720
Montifiel laqueado	1,025
Reyna Julia laqueado	670

Nota. Tomado de “Listado de productos y precios,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013 a. Lima, Perú: Autor.

Este listado de 20 modelos, muestra que se elaboran productos con un precio que oscila entre S/.385 y S/. 1,025, donde los más costosos son los de madera. El precio promedio es de S/.708.50, y han sido establecidos en base a los costos pero quien realmente los define es el cliente porque tiene gran poder de negociación.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La fábrica tiene un tamaño de 1,912 metros cuadrados, a lo cual se le suma el área de la bodega que asciende a 1,000 metros y las oficinas poseen 87. En total, las instalaciones de la empresa son de 3,000 m². Dentro de la planta hay las siguientes áreas de trabajo.

Sección de metales. Integrada por un área de habilitado y un área de soldadura.

- Área de habilitado: En esta área se revisan las piezas cortadas, para verificar la simetría principalmente. En la Tabla 9 se pueden observar los ocho componentes del área de habilitado y la existencia de cada uno de ellos

Tabla 9

Componentes del Área de Habilitado, Sección Metales

Descripción	Cantidad
Montobomba de enfriamiento de agua para la máquina de punto	1
Máquinas soldadoras de punto eléctricas	3
Guillotinas manuales de 2500 mm	2
Roladora manual de 2000 mm	1
Roladora manual de 1250 mm	1
Cizalla manual de 180 mm	1
Prensa excéntrica de corte eléctrica	1
Tornillo 6 pulgadas (banco)	1

Nota. Adaptado de “Descripción de procesos,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013b. Lima, Perú: Autor.

- Área de soldadura: Es donde las piezas se sueldan y cuenta con tres componentes que se muestran en la Tabla 10.

Sección de maderas. En esta sección se trabajan las maderas que formarán los ataúdes, y se encuentra conformada por cuatro áreas que se describen a continuación:

- Área de habilitado: Se observan ocho componentes, como se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10

Componentes del Área de Soldadura, Sección Metales

Descripción	Cantidad
Equipo de soldadura con manómetros de oxígeno y acetileno	1
Amoladoras maqkita de 4 1/2 pulgadas	2
Pistola de silicona	1

Nota. Adaptado de “Descripción de procesos,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013b. Lima, Perú: Autor.

Tabla 11

Componentes del Área de Habilitado Sección Maderas

Descripción	Cantidad
Máquinas circulares	4
Garlopas	2
Cepilladora	1
Tupi	1
Tupi con guía de rodillos motorizados	1
Sierra cinta	1
Cepillo eléctrico de 11 pulgadas x 13 pulgadas	1
Lijadora orbital de 93 pulgadas x 185 mm	1

Nota. Adaptado de “Descripción de procesos,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013b. Lima, Perú: Autor.

- Área de carpintería: Cuenta con cuatro componentes como se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

Componentes del Área de Carpintería, Sección Maderas

Descripción	Cantidad
Equipo de clavadora neumática	1
Compresora con accesorios completos	1
Clavadoras neumáticas	2
Taladro eléctrico	1

Nota. Adaptado de “Descripción de procesos,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013b. Lima, Perú: Autor.

- Área de pintura. En esta área se pintan o laquean las piezas. Los únicos componentes o equipos que se utilizan son dos compresoras grandes, de 80 galones cada una.
- Área de acolchado: Se procede a acolchar cada ataúd según la tela seleccionada. Para ello se requieren cuatro equipos o componentes diferentes, como se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

Componentes del Área de Acolchado, Sección Maderas

Descripción	Cantidad
Taladro eléctrico	1
Destornilladora a batería	1
Pistola de silicona	1
Máquinas de coser industriales	2

Nota. Adaptado de “Descripción de procesos,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013b. Lima, Perú: Autor.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el Apéndice B se presentan los Estados de Ganancias y Pérdidas de la empresa para los años 2010, 2011 y 2012. En ellos se observa que durante el último año se registró una pérdida por S/.8,543. Para explicar este comportamiento se procede a realizar un análisis de razones o indicadores financieros que se presenta en la Tabla 13, para lo cual también se han utilizado datos del Balance General que se expone en el Apéndice C.

El rendimiento de la empresa tuvo un incremento en el año 2011 a consecuencia de un aumento en las ventas del 8%, que originó un aumento en las utilidades del 29% porque los costos, que en su mayoría son fijos sólo se incrementaron en un 10%. Pero, posteriormente en el año 2012 la empresa tuvo pérdidas, a causa de una disminución del 1% en las ventas pero principalmente de un incremento en gastos administrativos del 13%. Esta situación es consecuencia de tener un solo cliente, lo que imposibilita el aumento de precios.

Tabla 14

Razones Financieras Da Vinci

Año	2010	2011	2012
Rendimiento			
ROS	1.4%	1.7%	-0.2%
ROA	13.1%	13.7%	-1.2%
ROE	79.7%	84.9%	-13.0%
Liquidez			
índice de solvencia	1.037	1.080	1.040
Prueba ácida	0.851	0.810	0.270
Endeudamiento			
Razón de endeudamiento	83.5%	83.8%	90.8%
Operaciones			
Días de cuentas por cobrar	0.90	0.83	0.84
Rotación de inventarios	51.1	31.0	6.7
Días promedio de inventarios	7.04	11.63	53.76

En cuanto a la liquidez se observa que Da Vinci posee un índice de solvencia mayor a uno lo que indica que con sus activos corrientes puede hacer frente a los pasivos de corto plazo. Pero si se eliminan los inventarios, entonces la empresa se convierte en insolvente, situación que se agravó en el 2012 cuando los inventarios se incrementaron en 354% y principalmente los de productos en proceso, que correspondía a ataúdes que no se culminaron porque el cliente no colocó la orden de compra oportunamente. Esta acumulación de inventarios también se manifestó en una menor rotación, y en un incremento en los días de inventario que pasó de siete días en el 2010 a 53 días en el 2012.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Da Vinci cuenta con: (a) un gerente general (b) un administrador, que tiene a su cargo el departamento de almacén, ventas, cobranza y pagos, (c) un encargado de la producción, que es responsable de coordinar el personal de habilitado, carpintería, pintado y acabado. En total la empresa cuenta con 19 colaboradores. En la Figura 7 se presenta el organigrama de la empresa, el cual está elaborado sin detalle de personal, sino más bien por área de trabajo.

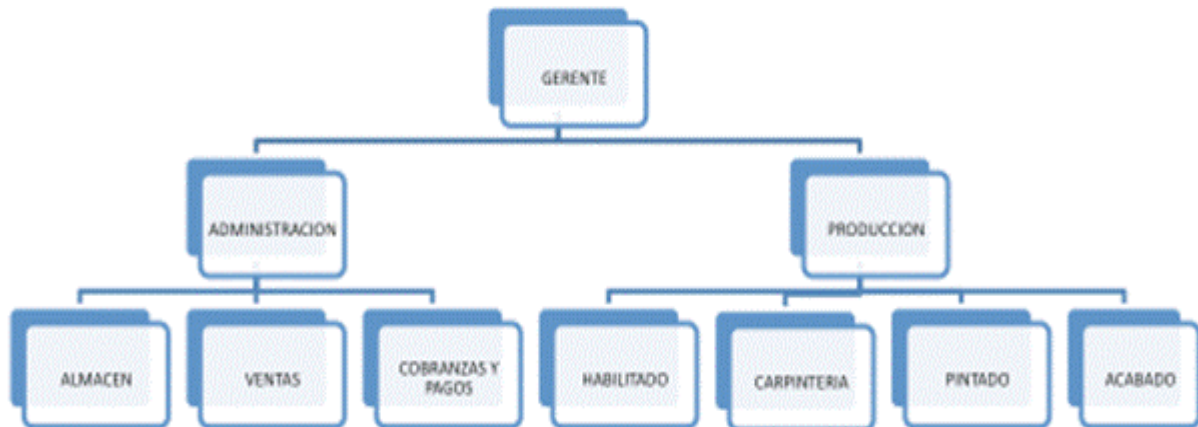


Figura 7. Organigrama de Da Vinci.

Se conoció que la empresa no cuenta con políticas de recursos humanos establecidas, ni con procesos definidos de reclutamiento, selección, capacitación ni evaluación. Cuando hay vacantes lo primero que se realiza es preguntar a los empleados por conocidos o recomendados, siendo esta la herramienta de reclutamiento y para la selección se estudia la experiencia previa y se realiza una entrevista. A pesar de que no hay un proceso de evaluación del personal establecido, los supervisores de cada área brindan retroalimentación a sus colaboradores en una base diaria para garantizar la calidad del producto final.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En cuanto a los sistemas de información Da Vinci utiliza Windows 7 y Microsoft Office, que ofrece Word, Power Point y Excel. Con estas herramientas se programa la producción mensual, se registran los ingresos y egresos y hasta se elaboran las cotizaciones. No se cuenta con ningún *software* especial para fabricación ni para el manejo de los inventarios.

Como herramientas de comunicación se utilizan las siguientes: (a) correo electrónico, (b) teléfonos convencionales, (c) celular inteligente asignado únicamente al Gerente General y Jefe de Producción, y (d) Internet, para monitorear información de mercado o de interés nacional.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Da Vinci es una empresa donde el 70% del proceso es artesanal, mientras que el otro 30% es tecnificado. Los procesos que se utilizan actualmente son la combinación de la experiencia previa, de la forma tradicional en que se hacen los ataúdes pero también de los aportes que hacen los empleados, lo que ha permitido reducir tiempos y hacer uso eficiente de los recursos. La empresa no cuenta con un área de investigación y desarrollo pero el ambiente de trabajo promueve los aportes y la generación de ideas.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 15 presenta la MEFI para Da Vinci, la cual muestra un puntaje ponderado de 2.06, que es inferior al promedio. Esto orienta a que se deben implementar acciones dirigidas a eliminar o reducir las debilidades que se tienen, como por ejemplo la dependencia de un solo cliente y los altos costos de producción en comparación con las ventas. Las fortalezas que se aprovechan son el conocimiento del producto y su ubicación en el mercado más denso del Perú que es Lima.

Tabla 15

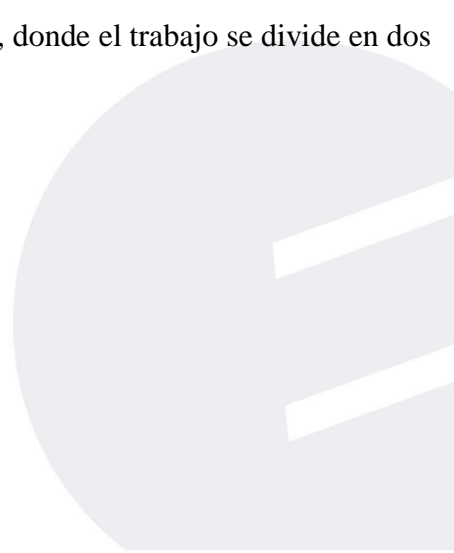
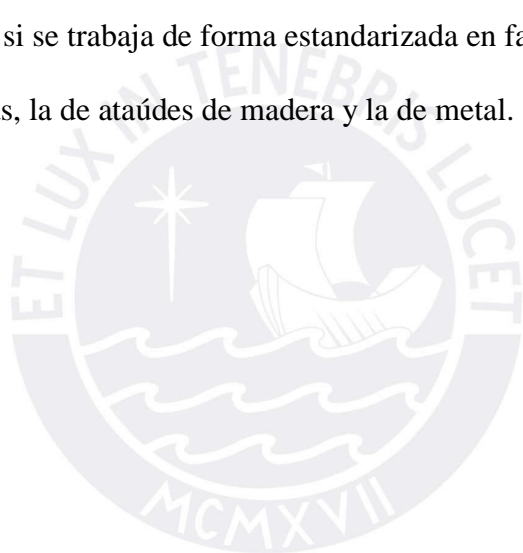
Matriz de Evaluación de Factores Internos Da Vinci

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Conocimiento del producto	0.09	4	0.36
2 Mejoras en el proceso por aporte de los colaboradores	0.08	3	0.24
3 Dueños involucrados en la operación del negocio	0.06	4	0.24
4 Ubicación en Lima donde está la mayor densidad poblacional	0.09	4	0.36
5 Infraestructura y maquinaria propia	0.06	4	0.24
Subtotal fortalezas	0.38		1.44
Debilidades			
1 Falta de planificación estratégica	0.09	1	0.09
2 Elevadas cuentas por cobrar al personal	0.06	1	0.06
3 En el año 2012, la empresa obtuvo pérdidas	0.09	1	0.09
4 Aumento de los días de inventario	0.04	1	0.04
5 Falta de políticas y procedimientos de RR.HH.	0.06	1	0.06
6 No cuentan con sistemas para el manejo y control de la producción y/o del inventario	0.05	1	0.05
7 Dependencia de un solo cliente	0.14	1	0.14
8 Alto nivel de endeudamiento	0.09	1	0.09
Subtotal debilidades	0.62		0.62
Total	1.00		2.06

4.3 Conclusiones

Da Vinci cuenta con un amplio conocimiento del producto, el cual es elaborado combinando un 70% de trabajo manual o artesanal con 30% que es realizado utilizando diversas maquinarias, en especial para el corte de las piezas. Su principal debilidad es que depende de un solo cliente, por lo que no ha podido incrementar precios y ante el aumento en sus costos fijos obtuvo pérdidas en el año 2012.

A esta situación se le suma la carencia de planeación y de estrategias claras, en especial de marketing, donde no se hace nada para desarrollar nuevos mercados ni nuevos productos. En relación al personal, la empresa cuenta con 19 colaboradores, que trabajan en dos áreas, producción y administración. Se carece de políticas para el manejo del RR.HH. pero si se trabaja de forma estandarizada en fabricación, donde el trabajo se divide en dos líneas, la de ataúdes de madera y la de metal.



Capítulo V: Intereses de Da Vinci y Objetivos de Largo Plazo

A continuación se establecen los intereses de la Fábrica de Ataúdes Da Vinci, lo que servirá de insumo para luego desarrollar los objetivos de largo plazo, siendo el marco de lo que se desea lograr para el año 2018. En este capítulo se presenta también la Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

5.1 Intereses de Da Vinci

Los intereses de la Fábrica de Ataúdes Da Vinci son fines que deberán alcanzarse para lograr el éxito en los mercados objetivos. Para el desarrollo de Da Vinci se han identificado los siguientes intereses organizacionales.

- Ser líder en ventas, en el mercado nacional: Esto significa tener el conjunto de habilidades gerenciales que permitan influir en la forma de ser hacer empresa, haciendo que los colaboradores trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
- Cobertura nacional: Ampliar la cobertura actual de sólo Lima a un mercado nacional con necesidades por satisfacer, y que según los niveles socio económicos, existe una gran población por abarcar.
- Precio competitivo: El precio del mercado debe reflejar las mejoras tecnológicas, pero continuar satisfaciendo un mercado de consumo masivo, es decir generando economías de escala.
- Fidelizar clientes: Clientes satisfechos y fieles proporcionan a la empresa un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas y, con ello, una mejora de su situación económica y competitiva, pero con una conciencia social hacia sus colaboradores también.
- Rentabilidad: Porque la razón de ser de toda empresa es la generación de utilidades, que brinden rentabilidad para sus accionistas.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 16 se establecen los intereses de la fábrica de ataúdes, y se identifica la intensidad del interés para cada uno de los actores involucrados. Resulta vital o de supervivencia para los inversionistas el generar rentabilidad, y muy relacionado con esto el alcanzar economías de escala en las producciones. Las economías de escala se lograrán en tanto se logre una cobertura nacional, que hoy no se tiene. La cobertura nacional es de vital interés pues hay un mercado por satisfacer muy grande según las clasificación socio económicas del país

Tabla 16

Matriz de Intereses de la Fábrica de Ataúdes Da Vinci

Interés de Da Vinci	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Liderar el mercado nacional en ventas	Competidores	Clientes actuales Clientes potenciales Accionistas	Proveedores
Cobertura nacional		Competidores Clientes actuales Clientes potenciales Accionistas	Proveedores
Precio competitivo		Clientes actuales Clientes potenciales Accionistas Competidores	Empleados Proveedores
Fidelidad de los clientes	Competidores	Empleados	Accionistas
Rentabilidad	Accionistas	Empleados	Competidores

5.3 Objetivos de Largo Plazo

La Fábrica de Ataúdes Da Vinci tiene potencial para expandir la producción, mejorando la rentabilidad y ampliando su mercado atendiendo a nuevos clientes. Todo lo cual está alineado con la visión que se tiene para la organización en el año 2018. Partiendo de esto se han definido los siguientes objetivos de largo plazo.

- **OLP1:** En el año 2018 se venderán 9,900 unidades. En el 2013 la producción de ataúdes es de 6,600 unidades.
- **OLP2:** Para el año 2018 las ventas serán un 40% en distintos departamentos del Perú y el 60% restante en Lima metropolitana. En el 2013 solo vende a nivel de Lima.
- **OLP3:** En el año 2018 el costo de ventas será inferior al 78% de las ventas totales. Durante el año 2018 representó el 86%.
- **OLP4:** El 80% de los clientes que se tengan en el año 2018 realizarán compras constantes, al menos una vez por mes. En el 2013 se tiene un solo cliente, el cual compra toda la producción y por ello es un reto al ampliar la base de cliente poder fidelizarlos.
- **OLP5:** Lograr para el 2018 un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del 20%. En el año 2012 la empresa obtuvo pérdidas.

5.4 Conclusiones

Los cuatro intereses planteados para la fábrica de ataúdes están enfocados en el lograr cambios en la empresa. Los intereses de la fábrica Da Vinci surgen de la nueva visión para el año 2018, y se logrará mediante el alcance de los cuatro objetivos de largo plazo planteados: (a) Incrementar la producción de ataúdes para llegar en el 2018 a 9,900 unidades (b) cobertura a nivel nacional distribuyendo el producto; (c) el costo de ventas será menor al 78% de las ventas, (d) el 80% de los clientes realizará compras repetidas, al menos una vez por mes, y (e) alcanzar un ROE de 20%, como mínimo. El promover el desarrollo del recurso humano también es muy importante, pues al ser una empresa cuyo proceso en gran medida es artesanal, depende de los trabajadores para lograr productos de calidad con bajos costos, alcanzando así los objetivos propuestos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La estrategia se formula mediante un proceso iterativo el cual se inicia con el desarrollo de la matriz FODA. Una vez que se obtiene un listado de las iniciativas estratégicas se realiza un análisis utilizando diversas herramientas como son (a) Matriz PEYEA; (b) Matriz BCG; (c) Matriz Interna y Externa; (d) Matriz Gran Estrategia; (e) Matriz de Decisión; y la (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Finalmente las estrategias que se retienen son contrastadas con los objetivos de largo plazo para evaluar que conduzcan al logro de los mismos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 17 se presenta la MFODA, la cual es elaborada mediante la confrontación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. De esta forma, surgen estrategias en cuatro diferentes categorías como se detalla a continuación

FO Explote: Surgen al confrontar las fortalezas con las oportunidades. Se han desarrollado dos estrategias en este cuadrante, las cuales son:

E1: Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país.

E2: Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios.

DO Busque. Surgen al confrontar las debilidades con las oportunidades. Se han desarrollado cinco estrategias en este cuadrante, las cuales son

E3: Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios.

E4: Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes.

E5: Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios.

E6: Eliminar los préstamos a empleados.

Tabla 17

Matriz FODA Da Vinci

	Fortalezas	Debilidades
	1 Conocimiento del producto 2 Mejoras en el proceso por aporte de los colaboradores 3 Dueños involucrados en la operación del negocio 4 Ubicación en Lima donde está la mayor densidad poblacional 5 Infraestructura y maquinaria propia	1 Falta de planificación estratégica 2 Elevadas cuentas por cobrar al personal 3 En el año 2012, la empresa obtuvo pérdidas 4 Aumento de los días de inventario 5 Falta de políticas y procedimientos de RR.HH. 6 No cuentan con sistemas para el manejo y control de la producción y/o del inventario 7 Dependencia de un solo cliente 8 Alto nivel de endeudamiento
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1 Crecimiento económico sostenido	E1 Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país (F1, F3, F5, O1, O2, O4, O5)	E3 Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios (D1, D3, D8, O1, O2, O3, O4)
2 Aumento en la demanda interna y en el consumo real	E2 Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios (F1, F2, F5, O1, O3, O4)	E4 Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes (D1, D2, D3, D4, D5, D7, O1, O2, O3, O4)
3 Incremento del crédito al sector privado		E5 Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios (D3, D4, D6, D7)
4 Entorno legal estable que promueve la inversión privada		E6 Eliminar los préstamos a empleados (D2, D5, D7, O1, O4)
5 Población concentrada en Lima y otros 10 departamentos con más de un millón de habitantes		
6 Tecnología disponible para automatizar procesos en fabricación de ataúdes		
Amenazas	FA Confrote	DA Evite
1 Disminución en el precio de dólar, lo cual hace atractivas las importaciones	E7 Producir una línea nueva a base de cartón estampado (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4)	E10 Establecer sistema de control de costos (D1, D3, D6, D8, A1, A3, A4, A5)
2 Baja tasa mortalidad por aumento en expectativa de vida de la población	E8 Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad (F1, F2, F3, F5, A1, A3, A4, A5)	
3 Alta rivalidad en la industria		E11 Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente (D1, D3, D4, D7, A1, A3, A5)
4 Restricciones en el uso de maderas	E9 Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas (F1, F2, F3, F4, F5, A3, A4, A5)	
5 Industria con barreras de entrada bajas		

FA Confronte. Surgen al confrontar las fortalezas con las amenazas. Se han desarrollado tres estrategias en este cuadrante, las cuales son:

E7: Producir una línea nueva a base de cartón estampado.

E8: Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad.

E9: Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas.

DA Evite. Son las estrategias que se han creado para proteger a la empresa de las amenazas, al mismo tiempo que mitiga sus debilidades:

E10: Establecer sistema de control de costos.

E11: Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA analiza el desarrollo de la fábrica Da Vinci desde dos perspectivas: (a) la posición estratégica interna, y (b) la posición estratégica externa. Dentro de la posición estratégica interna, se encuentran la fortaleza financiera y los factores determinantes de la ventaja competitiva. Mientras que la posición estratégica externa está determinada por la estabilidad del entorno y los factores determinantes de la industria. En la Tabla 18 se presentan los resultados de la matriz PEYEA para Da Vinci, y posteriormente, se grafican en la Figura 8, indicando que deben seguirse. Los resultados respaldan la implementación de las estrategias agresivas, por lo que de las iniciativas estratégicas se seleccionan las siguientes:

E1: Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país.

E2: Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios.

E3: Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios.

E4: Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes.

E7: Producir una línea nueva a base de cartón estampado.

E9: Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas.

E10: Establecer sistema de control de costos.

E11: Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente.

Tabla 18

Matriz PEYEA Da Vinci

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3.11
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3.22
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	-2.38
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3.63
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	2.89



Figura 8. Diagrama de la matriz PEYEA para Da Vinci

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 9 se muestra la matriz BCG, la cual permite definir la posición de Da Vinci, comparándola con el mercado de ataúdes en el Perú. Se observa que está en un mercado de lento crecimiento. Pero su participación es fuerte ya que es uno de los productores más grandes del Perú. Con base en lo anterior se considera que Da Vinci es un producto vaca, que enfrenta el reto de consolidar su participación del mercado, lo cual puede hacer de la siguiente forma:

E1: Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país.

E2: Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios.

E4: Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes.

E7: Producir una línea nueva a base de cartón estampado.

E8: Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad.

E9: Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas.

E11: Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente.

Tasa de crecimiento de Da Vinci en el Perú	Alto	Estrella	Interrogante
	Bajo	Da Vinci	Perro
		Fuerte	Débil
		Participación relativa de fábricas ataúdes en el Perú	
		Vaca	

Figura 9. Matriz BCG Da Vinci.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa consiste en combinar el puntaje obtenido en la matriz EFE con el obtenido en la matriz EFI. En la Figura 10 se presentan nueve cuadrantes, y de acuerdo a las calificaciones obtenidas, Da Vinci se ubica en el cuadrante V. El fin es trasladarse hasta el primer cuadrante, para lo que se requiere implementar todas las estrategias desarrolladas ya que cada una de ellas ha sido presentada para aprovechar las fortalezas, mitigar las debilidades, enfrentar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. A continuación se mencionan estas estrategias:

E1: Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país.

E2: Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios.

E3: Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios.

E4: Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes.

E5: Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios.

E6: Eliminar los préstamos a empleados

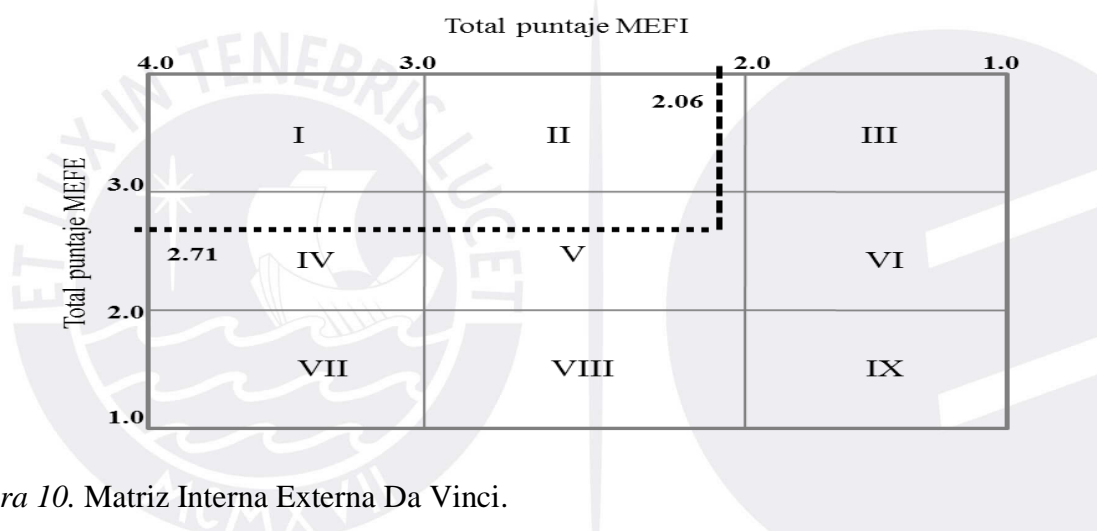
E7: Producir una línea nueva a base de cartón estampado.

E8: Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad.

E9: Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas.

E10: Establecer sistema de control de costos.

E11: Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente.



6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El mercado peruano de los ataúdes tiene un lento crecimiento porque la tasa de mortalidad ha disminuido en la medida en que se incrementa la expectativa de vida. Mientras que la posición competitiva que tiene Da Vinci en Perú es débil, ya que a pesar de tener una alta participación de mercado, depende de un único cliente y obtuvo pérdidas en el último ejercicio fiscal, con alto endeudamiento. Esto hace que dentro de la matriz Gran Estrategia, Da Vinci se ubique en el cuadrante III, como se presenta en la Figura 11, cuando lo óptimo es

el cuadrante I. Para que el Da Vinci se desplace hacia el cuadrante I se implementarán las siguientes iniciativas estratégicas:

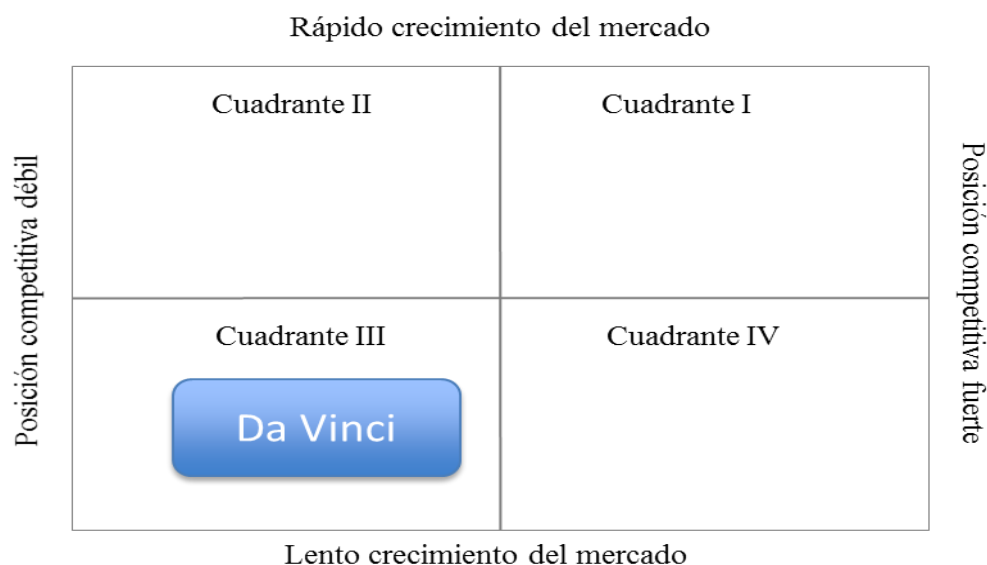


Figura 11. Matriz Gran estrategia Da Vinci.

- E1: Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país.
- E2: Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios.
- E3: Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios.
- E4: Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes.
- E5: Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios.
- E7: Producir una línea nueva a base de cartón estampado.
- E8: Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad.
- E9: Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas.
- E10: Establecer sistema de control de costos.
- E11: Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A partir de los resultados obtenidos en la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz Interna Externa y la matriz Gran Estrategia se construye la matriz de Decisión Estratégica, la cual se presenta en la Tabla 19. Este análisis indica que 10 de las 11 estrategias deben ser retenidas, dejando como estrategia de contingencia a la eliminación de préstamos para empleados.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica Da Vinci

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país	X	X	X	X	X	5
E2 Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios	X	X	X	X	X	5
E3 Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios	X	X		X	X	4
E4 Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes	X	X	X	X	X	5
E5 Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios	X			X	X	3
E6 Eliminar los préstamos a empleados	X			X		2
E7 Producir una línea nueva a base de cartón estampado	X	X	X	X	X	5
E8 Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad	X		X	X		3
E9 Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas	X	X	X	X	X	5
E10 Establecer sistema de control de costos	X	X		X	X	4
E11 Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente	X	X	X	X	X	5

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Al analizar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que se presenta en la Tabla 20 se observa que todas las estrategias analizadas obtienen puntaje mayor a cinco, por lo cual las estrategias evaluadas deben ser retenidas.

Tabla 20

Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Da Vinci

Oportunidades	Peso	Abrir depósito con inventario en La Libertad para el norte del país		Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos		Aumentar el capital social		Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores		Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios		Producir una línea nueva a base de cartón estampado		Estandarizar la calidad de los productos		Obtener certificación que garantice el uso de maderas		Establecer sistema de control de costos		Registrar tres marcas enfocadas en NSE diferentes	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Crecimiento económico sostenido	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
2 Aumento en la demanda interna y en el consumo real, al crecer el NSEC	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
3 Incremento del crédito al sector privado	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
4 Entorno legal estable que promueve la inversión privada	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
5 Población concentrada en Lima y otros 10 departamentos con más de un millón de habitantes	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
6 Tecnología disponible para automatizar procesos en fabricación de ataúdes	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Amenazas																					
1 Disminución en el precio de dólar, lo cual hace atractivas las importaciones	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
2 Baja tasa mortalidad por aumento en expectativa de vida de la población	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
3 Alta rivalidad en la industria	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
4 Restricciones en el uso de maderas	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5 Industria con barreras de entrada bajas	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Fortalezas																					
1 Conocimiento del producto	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2 Mejoras en el proceso por aporte de los colaboradores	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3 Dueños involucrados en la operación del negocio	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
4 Ubicación en Lima donde está la mayor densidad poblacional	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
5 Infraestructura y maquinaria propia	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Debilidades																					
1 Falta de planificación estratégica	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2 Elevadas cuentas por cobrar al personal	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06
3 En el año 2012 se obtuvieron pérdidas	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18
4 Aumento de los días de inventario	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08
5 Falta de políticas y procedimientos de RR.HH.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
6 No cuentan con sistemas para el manejo y control de la producción y/o del inventario	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
7 Dependencia de un solo cliente	0.14	4	0.56	2	0.28	1	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56
8 Alto nivel de endeudamiento	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Puntaje Total	2.00		6.56		5.82		5.29		6.58		5.86		6.04		6.05		5.58		5.48		6.27

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Tabla 21 corresponde a la Matriz de Rumelt, y se realizó para conocer si las 10 estrategias retenidas hasta el momento cumplían con los criterios de: (a) consonancia, (b) consistencia, (c) factibilidad, y (d) contribución a generar y mantener ventaja competitiva. Una vez realizado el análisis se conoce que las 10 estrategias sí pueden ser implementadas.

Tabla 21

Matriz Rumelt Da Vinci

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Otorga ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Si	Si	Si	Si	Si

6.9 Matriz de Ética (ME)

Al crear la matriz de Ética se está evaluando si cada una de las 10 estrategias que se tienen retenidas hasta el momento cumple con los criterios de justicia, derecho y utilitarismo. En la Tabla 22 se muestra el análisis donde se observa que todas las estrategias promueven o son neutrales con los derechos, siendo también justas y excelentes, en términos de utilidad para Da Vinci.

Tabla 22

Matriz de Ética de Da Vinci

Derecho	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E8	E9	E10	E11
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En base a los resultados de las herramientas que se han empleado para analizar cada una de las estrategias, se decide retener a las siguientes procediendo entonces a su implementación:

E1: Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país.

E2: Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios.

E3: Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios.

E4: Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes.

E5: Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios.

E7: Producir una línea nueva a base de cartón estampado.

E8: Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad.

E9: Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas.

E10: Establecer sistema de control de costos.

E11: Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente

La única estrategia que se tiene hasta el momento como plan de contingencia es:

E6: Eliminar los préstamos a empleados

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 23 se analizan las estrategias retenidas a la luz de los objetivos de largo plazo. Esto permite identificar si las estrategias conducirán o no al logro de dichos OLP y por ende a alcanzar la visión que se tiene para la fábrica Da Vinci en el año 2018. Los resultados indican que las 10 estrategias analizadas deben ser retenidas e implementadas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Una vez que se ha determinado cuáles estrategias serán implementadas, forma parte del análisis estratégico el conocer la posible actitud que tendrán los competidores locales, que en este caso es Dionisio Acuña, esta información se observa en la Tabla 24. Dado que Da Vinci solo tiene un cliente en Lima y su competencia directa es Dionisio Acuña, cualquier movimiento en el mercado será sensiblemente detectado, y generará una reacción de la competencia.

6.13 Conclusiones

El análisis FODA, proporciona una plataforma amplia para evaluar a la empresa en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, generando estrategias como respuestas. Las 11 estrategias propuestas han sido sometidas a evaluación con otros instrumentos para que finalmente se tengan una selección de estrategias a implementar, que efectivamente tienen impacto positivo en la empresa Da Vinci, pero además no estarán opuestas al entorno, tema que lo hace ser sostenible y con responsabilidad social.

Tabla 23

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Da Vinci

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	En el año 2018 se venderán 9,900 unidades	Para el año 2018 las ventas serán un 40% en distintos departamentos del Perú y el 60% restante en Lima	En el año 2018 el costo de ventas será inferior al 78% de las ventas totales	El 80% de los clientes que se tengan en el año 2018 realizarán compras constantes, al menos una vez por mes	Lograr para el 2018 un ROE del 20%.
E1 Expandir el negocio en La Libertad para atender el norte del país	X	X		X	X
E2 Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios	X		X		X
E3 Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios	X	X	X	X	X
E4 Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes	X	X		X	X
E5 Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios	X	X	X	X	X
E7 Producir una línea nueva a base de cartón estampado	X	X	X	X	X
E8 Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad	X	X	X	X	X
E9 Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas	X		X	X	
E10 Establecer sistema de control de costos			X		X
E11 Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente	X	X		X	X

Tabla 24

Matriz de posibilidades de los competidores Da Vinci

	Estrategias	Dionisio Acuña	Micros y pequeños fabricantes de ataúdes
E1	Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país	Continuar distribuyendo al norte y sur del país	
E2	Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios	Aplicación de tecnología a sus procesos actuales	
E3	Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios		
E4	Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes	Buscar otros mercados fuera de Lima	
E5	Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios		
E7	Producir una línea nueva a base de cartón estampado	Incorporar nuevos productos a su portafolio	Incorporar nuevos productos a su portafolio
E8	Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad	Buscar puntos de mejora en procesos actuales	Resaltar su atributo de menor precio
E9	Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas		
E10	Establecer sistema de control de costos		
E11	Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente	Promocionar sus marcas	Resaltar su atributo de menor precio



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica constituye la segunda etapa de este proceso (D'Alessio 2013). Es en esta fase en la que se diseñan los objetivos de corto plazo (OCP) y se definen los recursos necesarios para poder alcanzarlos. Estos objetivos de corto plazo constituyen hitos para lograr los objetivos de largo plazo, y así alcanzar la visión que se tiene para la fábrica de ataúdes Da Vinci.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo se presentan en la Tabla 25, desarrollados para cada uno de los objetivos de largo plazo, cubren el plazo que existe entre el 2013 y el 2018. Como se indicó, los OCP son hitos que deben alcanzarse desde el momento en que se implementa este plan estratégico hasta el 2018, y su logro garantizará que se alcancen los OLP.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 26 se detallan los recursos asignados para cada objetivo de corto plazo. La asignación oportuna de estos recursos y su uso eficiente, de parte de todos los miembros de la empresa Da Vinci, contribuirán al logro de los OCP. Estos recursos se clasifican en financieros, tecnológicos y de recursos humanos, así como infraestructura y conocimientos. También, se han identificado como recursos a los convenios o alianzas que implican relaciones con otros entes.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas, junto con los valores y el código de ética, forman el marco de acción para el desarrollo e implementación de este plan estratégico. Más adelante, en la Tabla 27 se presentan las políticas asociadas a cada estrategia y se explica cada una de ellas.

Política 1. Gestión del crecimiento de la empresa. A través del conocimiento actual y los procesos de innovación que ofrece la industria, fortalecer la empresa frente a los retos del futuro.

Tabla 25

Objetivos de Corto Plazo de Da Vinci

OLP		OCP	
OLP1	En el año 2018 se venderán 9,900 unidades	OCP1.1	Vender 625 ataúdes mensuales en el 2014
		OCP1.2	Incrementar la producción en 15% durante el 2015
		OCP1.3	En el año 2016 se lanzará al mercado una nueva línea de ataúdes de bajo costo
		OCP1.4	Las ventas en el año 2017 serán de 8,800 ataúdes
OLP2	Para el año 2018 las ventas serán un 40% en distintos departamentos del Perú y el 60% restante en Lima	OCP2.1	Desarrollar tres clientes nuevos durante el 2014 fuera de Lima
		OCP2.2	Abrir un depósito en Trujillo en el 2015
		OCP2.3	Durante el 2016 el 20% de las ventas de la empresa se harán fuera de Lima
		OCP2.4	En el 2017 el 30% de las ventas serán en provincias
OLP3	En el año 2018 el costo de ventas será inferior al 78% de las ventas totales	OCP3.1	En el 2014 se cambiará la forma de pago a mixto, en base a cuotas de producción
		OCP3.2	El costo de ventas será del 82% de las ventas en el 2014
		OCP3.3	En el 2016 se instalará un programa de ahorro energético para disminuir estos costos en 8%
		OCP3.4	Durante el 2017 el costo de ventas será del 80% de las ventas
OLP4	El 80% de los clientes que se tengan en el año 2018 realizarán compras constantes, al menos una vez por mes	OCP4.1	En el 2014 se establecerá una política de crédito para clientes frecuentes
		OCP4.2	Para el 2015 se tendrán más de 7 clientes en el territorio nacional
		OCP4.3	El 50% de los clientes realizará compras frecuentes en el 2016
		OCP4.4	En el 2017 se instalará un sistema para el manejo de la gestión de ventas, que permita monitorear volúmenes de ventas por clientes y frecuencias
OLP5	Lograr para el 2018 un ROE del 20%	OCP5.1	Incrementar las ventas en 15% durante el año 2014
		OCP5.2	Reducir los gastos administrativos en un 10% durante el 2015
		OCP5.3	Alcanzar un ROE de 10% en el año 2016
		OCP5.4	Reducir los costos de ventas en 2% durante el año 2017

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP		OCP		Recursos
OLP1	En el año 2018 se venderán 9,900 unidades	OCP1.1	Vender 625 ataúdes mensuales en el 2014	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP1.2	Incrementar la producción en 15% durante el 2015	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP1.3	En el año 2016 se lanzará al mercado una nueva línea de ataúdes de bajo costo	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP1.4	Las ventas en el año 2017 serán de 8,800 ataúdes	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
OLP2	Para el año 2018 las ventas serán un 40% en distintos departamentos del Perú y el 60% restante en Lima	OCP2.1	Desarrollar tres clientes nuevos durante el 2014 fuera de Lima	RR.HH., conocimientos y fondos
		OCP2.2	Abrir un depósito en Trujillo en el 2015	Infraestructura, RR.HH., fondos y conocimientos
		OCP2.3	Durante el 2016 el 20% de las ventas de la empresa se harán fuera de Lima	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP2.4	En el 2017 el 30% de las ventas serán en provincias	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
OLP3	En el año 2018 el costo de ventas será inferior al 78% de las ventas totales	OCP3.1	En el 2014 se cambiará la forma de pago a mixto, en base a cuotas de producción	RR.HH., conocimientos y fondos
		OCP3.2	El costo de ventas será del 82% de las ventas en el 2014	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP3.3	En el 2016 se instalará un programa de ahorro energético para disminuir estos costos en 8%	Equipos, conocimientos, tecnología y RR.HH.
		OCP3.4	Durante el 2017 el costo de ventas será del 80% de las ventas	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
OLP4	El 80% de los clientes que se tengan en el año 2018 realizarán compras constantes, al menos una vez por mes	OCP4.1	En el 2014 se establecerá una política de crédito para clientes frecuentes	RR.HH., conocimientos y fondos
		OCP4.2	Para el 2015 se tendrán más de 7 clientes en el territorio nacional	RR.HH., conocimientos y fondos
		OCP4.3	El 50% de los clientes realizará compras frecuentes en el 2016	RR.HH., conocimientos y fondos
		OCP4.4	En el 2017 se instalará un sistema para el manejo de la gestión de ventas, que permita monitorear volúmenes de ventas por clientes y frecuencias	Tecnología, equipos, conocimientos, fondos y RR.HH.
OLP5	Lograr para el 2018 un ROE del 20%	OCP5.1	Incrementar las ventas en 15% durante el año 2014	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP5.2	Reducir los gastos administrativos en un 10% durante el 2015	RR.HH., conocimientos, equipos y tecnología
		OCP5.3	Alcanzar un ROE de 10% en el año 2016	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología
		OCP5.4	Reducir los costos de ventas en 2% durante el año 2017	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología

Política 2. Promover la sana relación comercial: Las relaciones comerciales actuales y nuevas deben mantener la filosofía de ganar y ganar.

Políticas 3. Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. Los empleados deben estar adecuadamente compensados para que produzcan un ambiente de un desarrollo empresarial permanente.

Políticas 4. Servicio al cliente. Clientes satisfechos aumentan ventas futuras, por ende el desarrollo empresarial.

Política 5. Control interno. Los procesos internos de la empresa requieren controles regulares que permiten un desarrollo transparente y correcciones en forma oportuna.

Tabla 27

Políticas de Cada Estrategia Da Vinci

Estrategias	Políticas				
	1	2	3	4	5
E1 Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país	X	X	X	X	X
E2 Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios	X	X	X	X	X
E3 Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios	X	X	X	X	X
E4 Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes	X	X	X	X	X
E5 Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios	X	X	X	X	X
E7 Producir una línea nueva a base de cartón estampado	X	X	X	X	X
E8 Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad	X	X	X	X	X
E9 Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas	X	X	X	X	X
E10 Establecer sistema de control de costos	X	X	X	X	X
E11 Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente	X	X	X	X	X

7.4 Estructura de la Organización

En la Figura 12, se presenta la organización que se ha diseñado para Da Vinci. El liderazgo le corresponde al Gerente General, la cual coordinará y supervisará las actividades entre todos los puestos, brindando información transparente que impulse la cohesión entre departamentos y clientes.

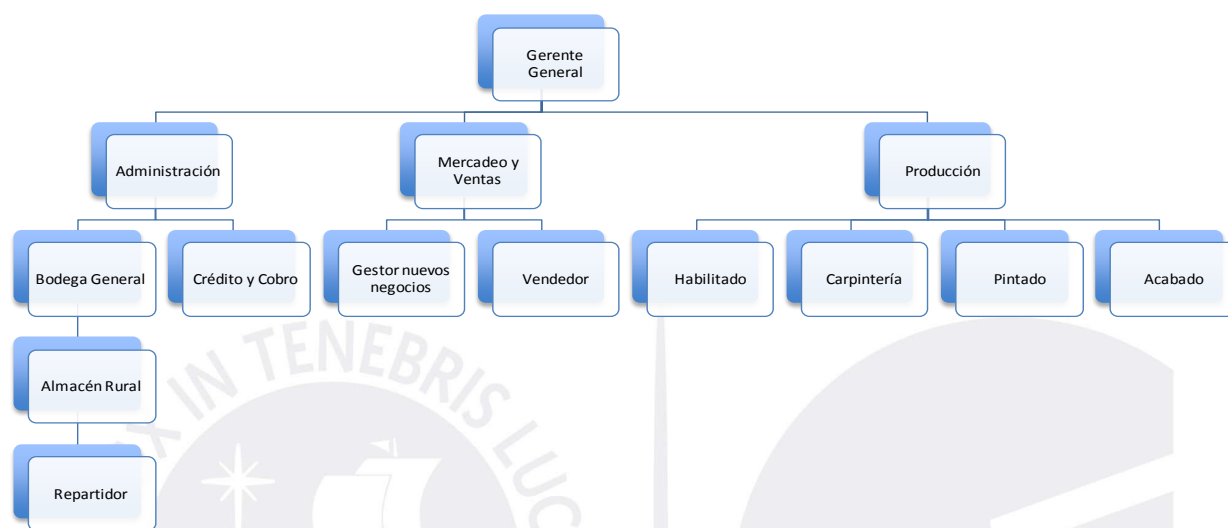


Figura 12. Organigrama propuesto para Da Vinci.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

A través de la capacitación se introducirán conceptos y conocimientos de responsabilidad social y preservación del medio ambiente. Se diseñarán estrategias de responsabilidad social para atender los requerimientos de los diferentes grupos de interés. Se considerarán como prioritarios los siguientes aspectos: (a) desarrollo de procesos eficientes (b) garantizar la seguridad de todos los trabajadores, (c) minimizar los efectos negativos e incrementar los positivos sobre el medio ambiente. Para esto, se debe que empezar por medir el impacto ambiental que cada ente ocasiona, bien sean proveedores, comercializadores, campos santos y transportistas. A través de la capacitación se introducirán conceptos y conocimientos de responsabilidad social y preservación del medio ambiente. Se diseñarán

estrategias de responsabilidad social para atender los requerimientos de los diferentes grupos de interés. Se considerarán como prioritarios los siguientes aspectos: (a) desarrollo de procesos eficientes (b) garantizar la seguridad de todos los trabajadores, (c) minimizar los efectos negativos e incrementar los positivos sobre el medio ambiente. Para esto, se debe que empezar por medir el impacto ambiental que cada ente ocasiona, bien sean proveedores, comercializadores, campos santos y transportistas. Como se ha mencionado en la fabricación de ataúdes Da Vinci utiliza como materia prima maderas que generan un impacto ambiental importante, la búsqueda de materias primas alternativas o bien de maderas cultivadas en la elaboración de los productos, no sólo genera un menor impacto en el ambiente, sino que también le imprime el aspecto de responsabilidad de social que es un requisito hoy para las empresas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La mayoría de empleados de Da Vinci se consideran artesanos. Es necesario reconocer que no han recibido la capacitación adecuada, trabajando de manera empírica. Sin embargo, dentro de los objetivos de corto plazo, así como en las estrategias, se le da importancia a la capacitación, ya que se entiende que todos los colaboradores deben desarrollar al máximo sus competencias, pero también mejorar su eficiencia. Al aumentar la rentabilidad de Da Vinci, los empleados también serán beneficiados mediante la compensación que reciben a través de las utilidades, multiplicando la motivación de los colaboradores.

Con el propósito de involucrar a los trabajadores se realizarán reuniones una vez al mes con la Gerencia, cuyo objetivo será la realización de lluvia de ideas y de aquí se rescatarán las ideas de mayor impacto en su implementación, considerando factores como innovación, tanto en productos como en procesos. Con esta iniciativa se pretende implementar en formalmente un programa de gestión de la innovación donde los empleados

sean los que suministran las ideas y al final de cada año se premiará la idea más innovadora. El empleado recibirá un reconocimiento público por parte de la gerencia, y además se debe considerar algún tipo de compensación adicional, ya sea en especie o en efectivo. Este programa estará incentivando a los trabajadores a compartir sus ideas para el fortalecimiento de la empresa, pero también hará visible ante la empresa ese aporte. Cuando se involucran los trabajadores y se da importancia a sus aportes el impacto que esto genera en la moral de las personas siempre es positivo y los cambios se logran implementar con mayor facilidad porque se genera una solidaridad en la empresa y sus empleados.

7.7 Gestión del Cambio

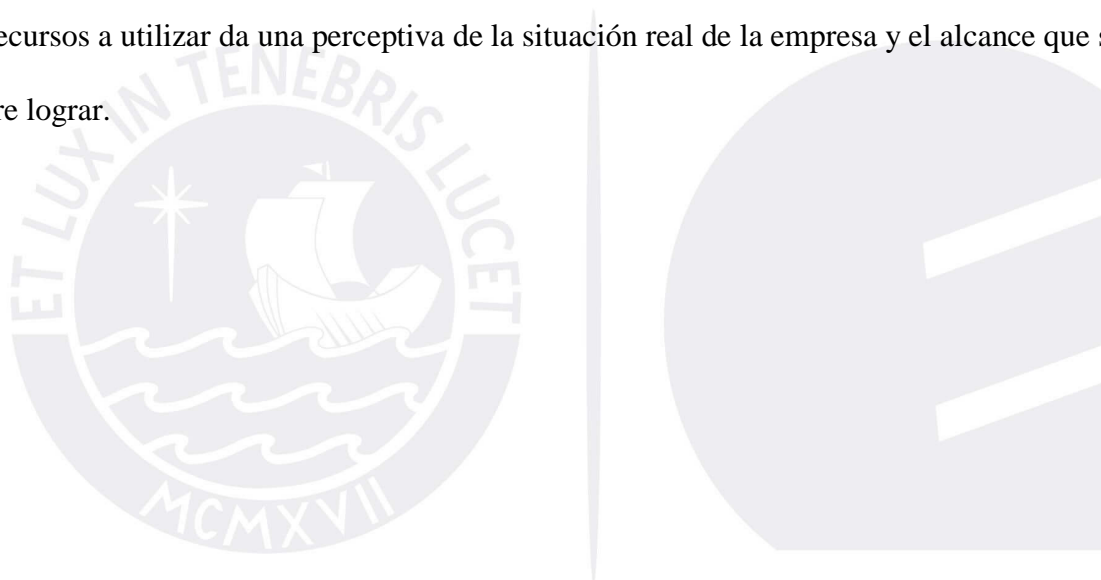
La implementación de este planeamiento estratégico en la empresa Da Vinci implica cambios, los cuales seguramente generarán rechazo como consecuencia de: (a) falta de información completa y oportuna; y (b) el temor que sienten las personas al creer o saber que no tienen las competencias que se requieren para enfrentar estos cambios. Es por ello que se debe diseñar un plan integral de comunicación, con el principal objetivo de informar a todos los participantes de las bondades que se obtendrán al implementar este planeamiento estratégico. Esta comunicación irá acompañada del logro de objetivos de corto plazo, para que las personas puedan observar y sentir las ventajas y se comprometan a continuar con los cambios. Es importante mencionar que el principal gestor de este cambio está en manos de la Gerencia General, el cual debe preocuparse hacia lo interno de la organización.

Gestionar el cambio no es un acto aislado, en un proceso con etapas progresivas, para este proceso se debe realizar un cronograma semestral con seguimiento mensual, ya que los cambios propuestos involucran un importante cambio de cultura para Da Vinci y como se ha mencionado la Gerencia General lleva el liderazgo, pero es también la Gerencia la que más convencida debe estar para involucrar a sus trabajadores. Con lo anterior se quiere establecer

un proceso previo de internalización de las estrategias por parte de la Gerencia antes iniciar el proceso al personal.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo son básicos para el logro de los objetivos a largo plazo, ya que permite un seguimiento más cercano y poder hacer ajustes en caso de que el entorno manifieste un cambio inesperado. El plan de comunicación es muy importante para transmitir el mensaje adecuado a los colaboradores de lo que el planeamiento estratégico tiene como objetivo y lograr su apoyo, participación y el éxito de la ejecución. Aun cuando la Gerencia brinde todo el apoyo, si la base de los colaboradores no participa de lleno los resultados nunca se lograrán en la magnitud que se desea. El análisis de los objetivos de corto plazo y los recursos a utilizar da una perceptiva de la situación real de la empresa y el alcance que se quiere lograr.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la manera de vigilar el cumplimiento paulatino del plan estratégico, para lo cual se presenta el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*.

Además se realiza un análisis para cada una de las perspectivas de control.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con D'Alessio (2013) el proceso estratégico es iterativo e interactivo al mismo tiempo. Esto significa que de forma simultánea participan diversas personas y se provee retroalimentación permanente, para que pueda darse el aprendizaje y la mejora continua. El control se hará desde las siguientes cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva pretende evaluar la capacidad que tiene Da Vinci de aprender de sus propias experiencias. No es suficiente decir que se ha aprendido, sino que es necesario realizar cambios y permitir que los resultados muestren mejoras. Para Da Vinci se han diseñado los siguientes indicadores de aprendizaje interno: (a) porcentaje de retrabajos y (b) piezas por hora hombre.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de los procesos permite monitorear la forma cómo se están desarrollando las actividades, ya que esto generará un resultado en el mercado, pero además la eficiencia en esos procesos genera impacto financiero para Da Vinci. Algunos de los indicadores de procesos que se ha desarrollado son: (a) incremento en producción mensual; (b) facturas registradas en el sistema; y (c) cantidad producida en un mes.

8.1.3 Clientes

Para Da Vinci esto es fundamental, en vista que actualmente depende sólo de un cliente. Para desarrollar los indicadores que evalúan la perspectiva de los clientes hay que

tomar la posición de estos, analizando aquellos puntos que el cliente espera del servicio y en todo momento donde y cuando se da el contacto. Los indicadores de la perspectiva clientes incluyen: (a) porcentaje de ventas de la nueva línea, (b) cantidad vendida por mes, (c) ventas fuera de Lima, (d) días de cuentas por cobrar, y (e) ventas por cliente, entre otros.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera es la que analiza si se van cumpliendo o no las metas planteadas o a las expectativas de los accionistas, recordando que la razón de ser de Da Vinci es brindar rendimiento a sus inversionistas. Los indicadores que se han desarrollado son: (a) inversión requerida; (b) costo unitario de personal; (c) costo de ventas; y (d) disminución de los gastos operativos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 28 se presenta el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta ha sido diseñada para mantener un control permanente sobre la utilización de los recursos y el alcance de las actividades que se realicen dentro del marco de este planeamiento estratégico. Para hacer esto se han definido indicadores, los cuales serán medidos, para luego comparar el valor obtenido contra lo esperado. En caso de que haya desviación, entonces se procede a brindar la retroalimentación del caso y a replantear la forma de alcanzar el objetivo a tiempo.

8.3 Conclusiones

Se ha desarrollado el Tablero de Control Balanceado para Da Vinci, el cual servirá de herramienta para el control permanente de todas las actividades que se ejecutan y el uso de los recursos. En caso de que la medición realizada revele que hay desviaciones con respecto a las metas propuestas, se procederá a desarrollar planes de acción para solucionarlo y seguir en el camino para alcanzar la visión que se tiene para el 2018. Dichos indicadores se han diseñado para realizar el control atendiendo cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno,

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado de Da Vinci

OCP		Recursos	Indicadores	Fórmulas	Unidades	Perspectivas
OCP1.1	Vender 625 ataúdes mensuales en el 2014	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Incremento en producción mensual	(producción mes 2 - producción mes 1) / producción mes 1	%	Procesos
OCP1.2	Incrementar la producción en 15% durante el 2015	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Cantidad producida mensualmente	N° de ataúdes producidos por mes	Cantidad	Procesos
OCP4.4	En el 2017 se instalará un sistema para el manejo de la gestión de ventas, que permita monitorear volúmenes de ventas por clientes y frecuencias	Tecnología, equipos, conocimientos, fondos y RR.HH.	Facturas registradas en el sistema	Facturas registradas / Facturas totales	%	Procesos
OCP2.3	Durante el 2016 el 20% de las ventas de la empresa se harán fuera de Lima	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Ventas fuera de Lima	Ventas fuera de Lima / Total ventas	%	Clientes
OCP2.4	En el 2017 el 30% de las ventas serán en provincias	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Ventas fuera de Lima	Ventas fuera de Lima / Total ventas	%	Clientes
OCP1.3	En el año 2016 se lanzará al mercado una nueva línea de ataúdes de bajo costo	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Porcentaje de ventas de la nueva línea	Ventas de la nueva línea / Total ventas	%	Clientes
OCP1.4	Las ventas en el año 2017 serán de 8,800 ataúdes	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Cantidad vendida x mes	N° de unidades vendidas por mes	Cantidad	Clientes
OCP2.1	Desarrollar tres clientes nuevos durante el 2014 fuera de Lima	RR.HH., conocimientos y fondos	Cantidad de clientes nuevos	N° de clientes por año	Cantidad	Clientes
OCP4.1	En el 2014 se establecerá una política de crédito para clientes frecuentes	RR.HH., conocimientos y fondos	Días de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar / (Ventas / 360)	Días	Clientes
OCP4.2	Para el 2015 se tendrán más de 7 clientes en el territorio nacional	RR.HH., conocimientos y fondos	Cantidad de clientes nuevos	N° de clientes por año	Cantidad	Clientes
OCP4.3	El 50% de los clientes realizará compras frecuentes en el 2016	RR.HH., conocimientos y fondos	Ventas por cliente	Ventas por cliente por mes	Soles	Clientes
OCP5.1	Incrementar las ventas en 15% durante el año 2014	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Incremento en ventas	(ventas mes 2 - ventas mes 1) / ventas mes 1	%	Clientes
OCP2.2	Abrir un depósito en Trujillo en el 2015	Infraestructura, RR.HH., fondos y conocimientos	Inversión requerida	Monto en soles requeridos para abrir depósito en Trujillo	Soles	Financiera
OCP3.4	En el 2016 se instalará un programa de ahorro energético para disminuir estos costos en 8%	Equipos, conocimientos, tecnología y RR.HH.	Reducción del costo de energía	Monto ahorrado en energía / Costo previo de energía	%	Financiera
OCP3.5	Durante el 2017 el costo de ventas será del 80% de las ventas	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Costo de ventas	Costos de ventas / Total ventas	%	Financiera
OCP3.1	En el 2014 se cambiará la forma de pago a mixto, en base a cuotas de producción	RR.HH., conocimientos y fondos	Costo unitario de personal	Costos variables unitarios + (costos fijos / unidades)	soles	Financiera
OCP3.2	El costo de ventas será del 82% de las ventas en el 2015	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Costo de ventas	Costos de ventas / Total ventas	%	Financiera
OCP5.4	Alcanzar un ROE de 10% en el año 2016	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	%	Financiera
OCP5.5	Reducir los costos de ventas en 2% durante el año 2017	Equipos, infraestructura, RR.HH., conocimientos, fondos y tecnología	Disminución de los costos de ventas	(Costos de ventas mes 2 - costos de ventas mes 1) / costos de ventas mes 1	%	Financiera
OCP5.2	Reducir los gastos administrativos en un 10% durante el 2015	RR.HH., conocimientos, equipos y tecnología	Disminución de los gastos operativos	(Gastos operativos mes 2 - gastos operativos mes 1) / gastos operativos mes 1	%	Financiera
OCP5.3	Para el año 2016 la cantidad de piezas trabajadas por hora hombre incrementará en 5%	RR.HH., conocimientos, equipos y tecnología	Piezas por hora hombre	Piezas trabajadas por mes / horas hombre del mes	horas	Aprendizaje
OCP3.3	En el año 2015 los retrabajos se habrán reducido en un 10%	RR.HH., conocimientos, equipos y tecnología	Porcentaje de retrabajos	Piezas retrabajadas / Total de piezas	%	Aprendizaje

(b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Con lo cual se controlarán aspectos como la productividad de la mano de obra, la penetración de nuevos mercados, el rendimiento financiero de la empresa, y la incorporación de tecnología.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

Se presenta el plan estratégico integral en la Tabla 29. Esta herramienta se utiliza para verificar que el planeamiento estratégico desarrollado para la Fábrica de Ataúdes Da Vinci esté alineado desde la definición de la visión, hasta los indicadores del Tablero de Control Balanceado. Se revisa que los valores, el código de ética y las políticas tengan el mismo rumbo, resaltando los mismos aspectos, y también se verifica que los objetivos de corto plazo guarden correlación con su objetivo de largo plazo. Finalmente, se pretende verificar que las estrategias retenidas contribuyen al logro de la visión propuesta para el año 2018.

9.2 Conclusiones Finales

La creación de este plan estratégico para la fábrica de ataúdes Da Vinci ha permitido conocer a fondo la empresa mostrando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esto se han generado estrategias que permiten una distribución de los recursos. Las estrategias van encaminadas hacia el logro de los objetivos, tanto en el corto como en el largo plazo, pero considerando siempre los valores, el código de ética y las políticas de la organización. El desarrollo de Da Vinci debe ser integral, logrando rentabilidad y un ambiente laboral justo para los colaboradores cuyo comportamiento también se ve reflejado en los resultados financieros de la empresa. Da Vinci es parte de un sector tradicional de negocios, con una demanda constante, al ser un bien que todas las personas requerirán en algún momento. Si bien es cierto enfrenta retos como el aumento de la expectativa de vida y una tasa de natalidad menor, la muerte sigue siendo parte de la vida. Da Vinci desea mantener su enfoque en la fabricación de ataúdes y no involucrarse en la prestación de servicios funerarios, decisión que reta aún más los procesos efectivos y la generación de demanda mediante el aumento en el número de clientes y el manejo eficiente del inventario, tanto de materia prima como de producto terminado.

Tabla 29

Plan Estratégico Integral para Da Vinci

Visión							
Para el año 2018 seremos los líderes nacionales en la cantidad de ataúdes fabricados, siendo una empresa rentable y socialmente responsable que atiende a diversos segmentos con productos innovadores y con la relación precio valor.							
Intereses del sector: * Ser líder en el mercado nacional * Cobertura nacional * Precio competitivo * Fidelización clientes * Rentabilidad	Objetivos de Largo Plazo					Lograr para el 2018 un ROE positivo y de un 20% en forma sostenida	Valores: Innovación en productos. Aprendizaje constante. Responsabilidad. Excelencia. Compromiso con los accionistas
	En el año 2018 se venderán 9,900 unidades anualmente.	Para el año 2018 las ventas serán un 40% en distintos departamentos del Perú y el 60% restante en Lima metropolitana	Lograr en el 2018 incrementos anuales de al menos un 5% en los precios de venta del producto.	Generar un programa de fidelización de clientes para el 2018.			
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas	
1. Abrir depósito con inventario en La Libertad para atender el norte del país	X	X		X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente	
2. Adquirir tecnología de punta para incrementar la capacidad instalada y reducir costos unitarios	X		X		X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente	
3. Aumentar el capital social mediante la incorporación de nuevos socios	X	X	X	X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente.P5 Control interno	
4. Expandir la distribución a nivel nacional a través de vendedores que visiten clientes	X	X		X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente	
5. Adquirir e implementar un sistema para el manejo de inventarios	X	X	X	X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente.P5 Control interno	
6. Producir una línea nueva a base de cartón estampado	X	X	X	X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente.P5 Control interno	Código de ética *Respetar la Constitución del Perú, así como todas las leyes y normativas vigentes.
7. Estandarizar la calidad de los productos con estricto control de calidad	X	X	X	X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente	* Promover la implementación de este plan estratégico.
8. Obtener certificación que garantice el uso de maderas cultivadas	X		X	X		P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente.	*Utilizar eficaz y eficientemente todos los recursos, sean financieros, materiales, humanos o ambientales.
9. Establecer sistema de control de costos			X		X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente.P5 Control interno	*Asumir las consecuencias de las acciones realizadas, sean positivas o negativas. *Facilitar el trabajo en equipo, propiciando el desarrollo de competencias en todos los colaboradores involucrados
10. Registrar tres marcas, cada una enfocada en un nivel socio económico diferente	X	X		X	X	P1. Gestion del crecimiento.P2 Promover la sana relación comercial. P3 Desarrollar un ambiente equilibrado entre los colaboradores. P4. Servicio al cliente.P5 Control interno	
Indicadores de procesos:	OCP1.1 Vender 625 ataúdes mensuales en el 2014	OCP2.1 Desarrollar tres clientes nuevos durante el 2014 fuera de Lima	OCP3.1 En el 2014 se cambiará la forma de pago a mixto, en base a cuotas de producción	OCP4.1 En el 2014 se establecerá una política de crédito para clientes frecuentes	OCP5.1 Incrementar las ventas en 15% durante el año 2014	Indicadores de aprendizaje:	
1. Incremento en producción mensual						1. Porcentaje de retrabajos	
2. Cantidad producida mensualmente	OCP1.2 Incrementar la producción en 15% durante el 2015	OCP2.2 Abrir un depósito en Trujillo en el 2015	OCP3.2 El costo de ventas será del 82% de las ventas en el 2015	OCP4.2 Para el 2015 se tendrán más de 7 clientes en el territorio nacional	OCP5.2 Reducir los gastos administrativos en un 10% durante el 2015	2. Piezas por hora hombre	
3. Facturas registradas en el sistema							
Indicadores de clientes:	OCP1.3 En el año 2016 se lanzará al mercado una nueva línea de ataúdes de bajo costo	OCP2.3 Durante el 2016 el 20% de las ventas de la empresa se harán fuera de Lima	OCP3.3 En el año 2015 los retrabajos se habrán reducido en un 10%	OCP4.3 El 50% de los clientes realizará compras frecuentes en el 2016	OCP5.3 Para el año 2016 la cantidad de piezas trabajadas por hora hombre incrementará en 5%	Indicadores financieros:	
1. Porcentaje de ventas de la nueva línea						1. Inversión requerida	
2. Cantidad vendida x mes	OCP1.4 Las ventas en el año 2017 serán de 8,800 ataúdes	OCP2.4 En el 2017 el 30% de las ventas serán en provincias	OCP3.4 En el 2016 se instalará un programa de ahorro energético para disminuir estos costos en 8%	OCP4.4 En el 2017 se instalará un sistema para el manejo de la gestión de ventas, que permita monitorear volúmenes de ventas por clientes y frecuencias	OCP5.4 Alcanzar un ROE de 10% en el año 2016	2. Costo unitario de personal	
3. Ventas fuera de Lima						3. Costo de ventas	
4. Días de cuentas por cobrar						4. Reducción de los costos de energía	
5. Cantidad de clientes nuevos						5. Disminución de los gastos administrativos	
6. Ventas por cliente						6. ROE	
7. Incremento en ventas			OCP3.5 Durante el 2017 el costo de ventas será del 80% de las ventas		OCP5.5 Reducir los costos de ventas en 2% durante el año 2017		
Recursos: Humanos, fondos, conocimientos, tecnología, equipos e infraestructura	Estructura organizacional: Liderada por un accionista que reporta a una Junta Directiva						

La dependencia de un solo cliente ha ocasionado problemas para la negociación de los precios de venta, lo cual ha afectado las finanzas de la empresa. Queda demostrado que la dependencia de un cliente le concede todo el poder de negociación a este, por lo que existe la necesidad imperante de diversificar su cartera de compradores. Para lograr esto se han propuesto varias estrategias, como son el crear tres marcas diferenciadas por NSE, contratar vendedores para atender las provincias y abrir un depósito en La Libertad para que los clientes del norte del país tengan los productos rápidamente cuando los requieren.

La implementación de este planeamiento estratégico conlleva una gestión total de la empresa, promoviendo un cambio cultural, por lo que la empresa debe motivar a los colaboradores y brindar información suficiente para gestionar el cambio. Parte de este cambio es involucrar a los empleados, considerando que ellos son parte de la solución y no el problema. Es por ello que se han propuesto objetivos de corto plazo como el aumento en la productividad por persona. El potenciar sus conocimientos para producir mayores y mejores productos creará una motivación interna que a su vez generará un ambiente de dinamismo muy deseable en cualquier empresa. Este PEA ofrece a Da Vinci una oportunidad de generar cambios que la pongan a la vanguardia del mercado y que pueda reaccionar ante su realidad, pero también a la del mercado. Esta investigación demuestra como aún los negocios más tradicionales necesitan innovar, los tiempos actuales son dinámicos, y las tecnologías están cada vez más a disposición de la producción de una manera que los resultados sean óptimos.

9.3 Recomendaciones Finales

El sector comercial de Da Vinci, no escapa de los cambios e innovaciones. Este sector se ha dinamizado ampliamente en cuanto a las opciones que ofrecen como productos amigables con el ambiente. De igual manera, los procesos se puedan hacer más tecnológicos con menor consumo de energía. La introducción de la tecnología produce productos más eficientes financieramente hablando, pero en la etapa inicial también incluyen inversión. Da

Vinci tiene oportunidades interesantes si fabrica algunos de sus productos en materiales diferentes a los actuales, como es el caso del cartón. Esto no sólo ofrece una innovación a sus clientes, sino que además la coloca en otro nivel como empresa amigable con el ambiente. Esta diversificación de producto puede también aumentar las ventas e ir mejorando el desempeño financiero de la empresa.

Muy importante definir el perfil de los potenciales socios que harán los aportes de capital en cuanto a lo que pueden esperar y el marco del tiempo para obtener los resultados esperados. Esto es muy importante porque los socios deben compartir las mismas expectativas empresariales, valores y principios con el objetivo de que los aportes de la empresa efectivamente sea para hacerla crecer. También se recomienda que antes de tomar la decisión de la incorporación de los socios, se considera la opción de un préstamos para pequeña empresa para compra de maquinaria con intereses preferenciales. Claro está tomando en cuenta el endeudamiento actual de da Vinci.

Como parte de este proceso de implementación la Gerencia debe hacer varias reuniones con el personal y explicar que con el propósito de mejorar la situación actual Da Vinci, estará realizando varios cambios y que su participación es muy importante, esto por dos razones básicas: (a) Solo una vía de comunicación formal entre los trabajadores, y evitar crear pánico por mala comunicación (b) Obtener el apoyo de ellos en el proceso.

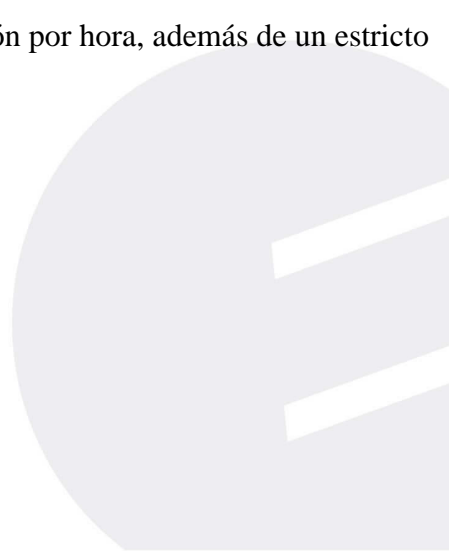
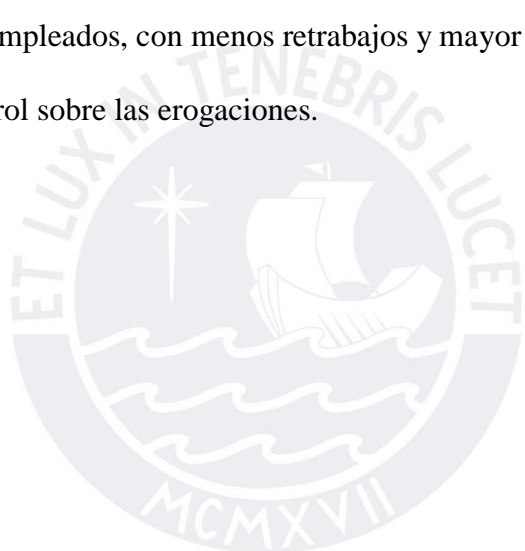
9.4 Futuro de la Empresa

En el año 2018, Da Vinci será el líder indiscutible en ventas a nivel nacional, comercializando 9,900 ataúdes al año. Para lograr esto habrá incorporado tecnología para el control del inventario y para la gestión de ventas, manejando no sólo estadísticas sino los conocimientos que se adquieran de los clientes. Es necesario que la empresa inicie un proceso de búsqueda de nuevos clientes, para reducir la dependencia que actualmente tiene de su

único cliente, quien tiene tanto poder que no permite subir los precios y ha llevado a la empresa a generar pérdidas en el año 2012.

La búsqueda de nuevos clientes se hará a través de vendedores que recorrerán el país, distribuidos por zonas. Esto es necesario porque los clientes son las funerarias, usualmente micro empresas. Se contará con dos almacenes, uno en Lima donde está instalada la planta y el otro en La Libertad. Desde estos dos locales podrá despachar a sus clientes los productos más populares de inmediato, buscando así generar más ventas.

En el año 2018, Da Vinci brindará a sus accionistas un rendimiento sobre el patrimonio del 20%, gracias al incremento en ventas pero también a la reducción de costos y gastos. Esta disminución en los costos y gastos se obtendrá por una mayor productividad de los empleados, con menos retrabajos y mayor producción por hora, además de un estricto control sobre las erogaciones.



Referencias

- Aberasturi, J., Aranzabe, B., Garitano, Z. & Herce, A. (2010). *El sector funerario en la comunidad autónoma de Euskadi*. Recuperado de https://www.euskadi.net/r5119204/es/contenidos/informacion/svdc/es_svdc/adjuntos/El%20sector%20funerario_4.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2013). *Niveles Socio Económicos 2013, Lima junio 2013*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Artículos Metálicos Pantitlán [Armepsa] (2013). Historia. Recuperado de <http://www.armepsa.com:8081/armepsawebite/historia.htm>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Nota informativa, programa monetario octubre 2013*. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2013/nota-informativa-2013-10-10-hjU8lpaxMneR8g7.pdf>
- Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro [GS1] (2013). *300 empresas de servicios funerarios compiten en el mercado*. Recuperado de <http://innovasupplychain.pe/articulos/2319-300-empresas-de-servicios-funerarios-compiten-en-el-mercado>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- De la Torre, A., Fajnzylber, P., & Nash J. (2009). *Desarrollo con menos carbono. Respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci. (2013a). *Listado de productos y precios*.

Documento interno privado.

Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci. (2013b). *Descripción de procesos*.

Documento interno privado.

Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci. (2013c). *Estados financieros*.

Documento interno privado.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censos nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2010). *Estadística Poblacional 2010*. Recuperado de

http://www.ipsos-apoyo.com.pe/estadistica_poblacional

Ley 26298. *Ley de Cementerios y Servicios Funerarios*. Presidencia de la República del Perú (1994). Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13746/PLAN_13746_Ley_de_Cementerios_y_Servicios_Funerarios_2013.pdf

Ministerio de Salud [MINSA]. (2005). *Estadísticas de salud*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresNac/esperanza.asp>

Red Funeraria (2013). *Funerarias de Lima*. Recuperado de

<http://www.redfuneraria.com/peru/lima/funerarias>

Restbox (2013). *Ataúdes ecológicos*. Recuperado de <http://www.restbox.com/>

World Economic Forum [WEF]. (2013-2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf



Apéndice A: Entrevista a Sonia Merino

Nombre: Sonia Merino

Organización: Da Vinci

Cargo: Sub - Directora

Fecha: 31 de octubre del 2013

1. ¿Cuáles son las formas en que tradicionalmente se desarrollan los velorios en el Perú?

Lo tradicional es que se sigan los siguientes pasos:

- Retiras el cuerpo del lugar del fallecimiento (Domicilio, mortuorio del Hospital / Clínica, Morgue)
- Lo traes a la oficina a prepararlo (Formolizar y maquillar)
- Luego lo llevas al lugar indicado por la familia (velatorio o domicilio)
- Al siguiente día parte del velatorio hacia el Cementerio
- No se puede sepultar o cremar antes de las 24 horas ni pasada las 48 Si el fallecido pasar las 48 horas deberá ser embalsamado por un patólogo registrado
- Si la persona fallece en un accidente y la causa es en estudio el Fiscal deberá autorizar la cremación

2. ¿Qué incluye un servicio funerario?

- Ataúd
- Capilla ardiente
- Carroza
- Coche de flores
- Trámites, como inscripción en RENIEC y coordinar con velatorio y cementerio
- Cargadores
- Vehículo de acompañamiento
- Salón velatorio (parroquia)

- Urna para cenizas
- Sepultura u horno crematorio

Adicionalmente, hay familias que solicitan otros servicios como cafetería, arreglos florales, aviso de defunción en el Diario El Comercio y la presencia de un médico para asistir a los familiares en caso de que sea necesario.

3. ¿Cómo está organizada la industria de fabricación de artículos funerarios en el Perú? Realmente es muy fragmentada, donde la mayoría, cerca de un 60%, son pequeñas empresas familiares, artesanales y que normalmente también son informales.



**Apéndice B: Estado de Ganancias y Pérdidas de la Fábrica de Ataúdes y Artículos
Funerarios Da Vinci S.A.C.**

En soles	Año		
	2010	2011	2012
Ventas	3,633,119.85	3,914,829.45	3,863,712.64
(-) costo de ventas	(3,092,011.93)	(3,386,997.58)	(3,329,276.02)
Utilidad bruta	541,107.92	527,831.87	534,436.62
(-) Gastos administrativos	(273,428.70)	(286,209.32)	(324,749.97)
(-) Gatos ventas	(186,561.94)	(142,649.02)	(224,816.33)
Utilidad operativa	81,117.28	98,973.53	-15,129.68
(-) Cargas Excepcionales	-648	-1,733.57	
(-) Gastos financieros	-759.66		-732.02
(+) Ingresos diversos	0		
(+) Ingresos excepcionales	0		
(+) Ingresos financieros	842.82	5,372.00	3,555.1
Utilidad neta	80,552.44	102,611.96	-12,306.60
Participación trabajadores	-8,055.00	2,459.48	3,763.00
Utilidad neta	72,497.44	105,071.44	-8,543.60
Cargas excepcionales	648	-10,507.14	0.00
Utilidad neta impositiva	73,145.44	94,564.30	
(-) Impuesto renta	-21,943.63	-28,369.29	0.00
Utilidad neta	51,201.81	66,195.01	-8,543.60

Nota. Tomado de “Estados Financieros,” por Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci, 2013c.

Apéndice C: Balance General de la Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci

S.A.C.

Balance General al 31 de diciembre

Activo	2010	2011	2012
Caja Bancos	99	6,289	264
Cliente	-	-	382
Cuentas por cobrar al personal	189,022	233,362	
Cuentas pro cobrar diversas	9,100	9,060	9,060
Producto terminado	8,209		1,768
Productos en proceso	52,261	109,403	495,437
Materials primas y auxiliar	-		43,617
Suministros diversos	-	5,064	2,792
Cargas difereridas	-	-	-
Tributos por pagar	<u>79,481</u>	<u>73,645</u>	<u>118,552</u>
Total activo corriente	338,172	436,823	671,872
Activo no corriente	-	-	-
Ino.Maq. Equipo	78,457	79,932	82,980
(-) Deprec y amorit.acum	<u>(26,209)</u>	<u>(34,432)</u>	<u>(43,224)</u>
Total Activo no corriente	52,248	45,500	39,756
Total Activo	390,420	482,324	711,628
Pasivo			
Tributos por pagar	42,348	29,017	69,434
Remuneraciones por pagar	8,055	36,696	50,990
Proveedores	259,791	338,618	395,519
Dividendos por pagar	-	-	-
Cuentas por pagar diversas	9,762	-	130,000
Benefi. Soc. de los trab.	<u>6,207</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total pasivo corriente	326,164	404,332	645,943
Total pasivo	326,164	404,332	645,943
Patrimonio			
Capital	1,000	1,000	20,000
Capital adicional			
Resultdos acumulados	12,703	13,256	57,992
Resultados del ejercicio	<u>50,554</u>	<u>63,736</u>	<u>(12,307)</u>
Total Patrimonio	64,256	77,992	65,685
Total Pasivo y patrimonio	390,420	482,323	711,628