

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE
IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC 2017 - 2022

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

BENAVIDES IPARRAGUIRRE, Karen Paola

20084714

Asesorada por: Mgtr. Kelly Rojas Valdez

Lima, 02 de octubre de 2017

El proyecto profesional

**MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE
IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC 2017 – 2022**

ha sido aprobado.

Presidente del jurado
Mgtr. Daniel McBride Gonzales

Asesor de tesis
Mgtr. Kelly Rojas Valdez

Tercer jurado
Mgtr. Oswaldo García Valencia

Dedico este trabajo a Dios, sentido de mi vida; a mi familia espiritual Cruzadas de Santa María, por todo el acompañamiento y ánimo en este camino; a mi familia natural, en especial a mi querida mamá, por confiar en mí y apoyarme en cada decisión que he tomado en la vida; y a todos los que me han ayudado en este proyecto profesional.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
1. Antecedentes	2
2. Contexto de la Situación Problemática	6
2.1. Impacto Político	6
2.2. Impacto Económico	7
2.3. Impacto en la Competitividad	9
3. Importaciones LPT ZIPPER SAC y su Contexto.....	12
4. Definición de Términos.....	13
4.1. AMOFHIT	13
4.2. FCE	14
4.3. Modelo	14
4.4. Organización	14
4.5. PESTE+C	14
4.6. Sector Textil.....	15
5. Modelos de Planificación Estratégica y Modelo Seleccionado para “IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC”	15
5.1. Modelos Existentes	15
5.2. Modelo a Desarrollar y Criterio de Selección de este Modelo	15
6. Preguntas y Objetivos del Proyecto Profesional	16
6.1. Pregunta General.....	16
6.2. Preguntas Específicas.....	16
6.3. Objetivo General	16
6.4. Objetivos Específicos.....	16
7. Conclusiones del Capítulo.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18

1. Mapa de Conceptos y Autores	18
2. Estrategia.....	18
2.1. Historia.....	18
2.2. Definición	20
3. Planificación.....	22
3.1. Historia.....	22
3.2. Definición	23
4. Planificación Estratégica.....	23
4.1. Historia.....	23
4.2. Definición	24
4.3. Modelos de Planificación estratégica.....	25
5. Enfoque Sistémico	31
6. Manufactura	32
6.1. Sector Textil.....	33
6.2. Sector Confecciones.....	39
6.3. Importaciones y Exportaciones del Sector Textil y Confecciones.....	40
7. Empresas Familiares	41
7.1. Historia.....	41
7.2. Formas de Administración.....	42
8. Mypes.....	46
8.1. Historia.....	46
8.2. Definición y Características	46
8.3. Formas de Administración.....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	49
1. Teoría de la Metodología	49
1.1. Enfoque de investigación	49
1.2. Consultoría como medio para la recolección de datos.....	51

2. Aplicación de la Metodología	54
2.1. Enfoque de investigación	54
2.2. Proceso del diagnóstico.....	54
2.3. Herramientas de recolección de los datos	54
2.4. Fuentes de datos.....	55
3. Principios éticos de la Metodología	56
3.1. Consentimiento Informado	56
3.2. Participantes de la Investigación.....	56
3.3. Confidencialidad.....	56
4. Limitaciones.....	57
5. Conclusiones del Capítulo.....	57
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS	58
1. Situación General de LPT ZIPPER.....	58
1.1. Situación General.....	58
2. Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	59
2.1. Antecedentes.....	59
2.2. Visión.....	59
2.3. Misión	60
2.4. Valores	60
2.5. Código de Ética.....	61
3. Análisis Externo.....	61
3.1. Análisis del Entorno PESTE+C	61
3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
3.3. Importaciones LPT ZIPPER SAC y sus Competidores	68
3.4. Importaciones LPT ZIPPER SAC y sus Referentes	70
3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	70
4. Evaluación interna.....	71

4.1. Análisis interno AMOFHIT	71
4.2. Matriz Evaluación de Factores internos (MEFI).....	79
5. Intereses Organizacionales de Importaciones LPT ZIPPER SAC y Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.1. Intereses de Importaciones LPT ZIPPER SAC.....	80
5.2. Matriz de Interés de Importaciones LPT ZIPPER SAC (MIO)	81
5.3. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	81
6. Análisis Estratégico.....	83
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	83
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	86
6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	87
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	90
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	91
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	92
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	93
6.9. Matriz de Ética (ME)	94
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	94
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	94
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPCS).....	94
7. Objetivos de Corto Plazo y la Puesta en Marcha	95
7.1. Objetivos de Corto Plazo	95
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	98
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	98
7.4. Estructura Organizacional de Importaciones LPT ZIPPER SAC	99
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	100
7.6. Recursos Humanos y Motivación	100

7.7. Gestión del Cambio.....	100
8. Conclusiones del Capítulo.....	101
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....	103
1. Las Cuatro Perspectivas del BSC.....	103
1.1. Perspectiva financiera.....	103
1.2. Perspectiva del cliente.....	104
1.3. Perspectiva del proceso.....	104
1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	104
2. Conclusiones del Capítulo.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
1. Conclusiones, Recomendaciones y Futuro del Plan Estratégico Presentado.....	107
1.1. Plan Estratégico Integral.....	107
1.2. Conclusiones.....	107
1.3. Recomendaciones.....	109
1.4. Futuro de la empresa.....	109
2. Conclusiones y Recomendaciones del Proyecto Profesional.....	110
2.1. Conclusiones.....	110
2.2. Recomendaciones prácticas.....	111
2.3. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	112
REFERENCIAS.....	113
ANEXO A: Modelos de Planificación Estratégica.....	119
ANEXO B: Manufactura No tradicional – Sector Textil y Confecciones.....	124
ANEXO C: Metodología.....	131
ANEXO D: Análisis externo.....	136
ANEXO E: Análisis interno.....	158
ANEXO F: Análisis estratégico.....	160
ANEXO G: Organigramas de importaciones LPT ZIPPER SAC.....	168

ANEXO H: Balance Scorecard.....	170
ANEXO I: Plan Estratégico Integrado	177
ANEXO J: Autores Consultados.....	178
ANEXO K: Documentos de entrevistas.....	180
ANEXO L: Guía de Fotos.....	184
ANEXO M: Entrevistas en Audios	187



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas.....	84
Tabla A1: Cuadro comparativo de Modelos de planificación estratégica (ver en CD adjunto)	119
Tabla B3: Crecimiento del PBI sectorial.....	126
Tabla B1: Principales productos no tradicionales exportados.....	127
Tabla B2: Exportación FOB, según sector económico 2015-2016 (Millones de US dólares de 2007)	127
Tabla D1: Matriz de OCP.....	143
Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M	147
Tabla D3: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	155
Tabla D4: Matriz de perfil competitivo.....	156
Tabla D5: Matriz de perfil referencial.....	157
Tabla E1: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	158
Tabla E2: Matriz de intereses organizacionales	159
Tabla F1: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	160
Tabla F2: Matriz de Decisión Estratégica para LPT ZIPPER.....	161
Tabla F3: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	162
Tabla F4: Matriz de Rumelt	163
Tabla F5: Matriz de ética	164
Tabla F6: Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	165
Tabla F7: Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	166
Tabla F8: Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	167
Tabla H1: Balance Scorecard.....	170
Tabla J1: Mapa de Autores.....	178
Tabla J2: Fichero de Autores Consultados (en CD adjunto).....	179
Tabla K1: Guía de la Entrevista	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa estratégico.....	106
Figura A1: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	120
Figura A2: Modelo de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland.....	121
Figura A3: Modelo estratégico de Sainz.....	121
Figura A4: Modelo integral del proceso de administración estratégica de David.....	122
Figura A5: Modelo de Dess y Lumpkin.....	123
Figura B1: Ciclo económico del sector textil y confecciones	124
Figura B2: Sectores que contribuyeron al crecimiento PBI 2009	125
Figura B3: Contribución de las Ramas de la Manufactura No Primaria (Puntos Porcentuales) 2009.....	125
Figura B4: Distribución de importaciones según sub sector en peso neto	128
Figura B5: Distribución de importaciones de textiles según países de origen en peso neto	129
Figura B6: Distribución de importaciones de prendas de vestir según país de origen en peso neto.....	130
Figura C1: Proceso metodológico mixto.....	131
Figura C2: Proceso cuantitativo	131
Figura C3: Proceso cuantitativo aplicado.....	132
Figura C4: Proceso cualitativo	133
Figura C5: Proceso cualitativo aplicado.....	133
Figura C6: Proceso de diagnóstico.....	134
Figura C7: Proceso del diagnóstico aplicado	135
Figura D1: Desnutrición crónica en niños menores de 5 años según área geográfica y área de residencia.....	136
Figura D2: Posición competitiva del Perú a nivel mundial.....	137
Figura D3: Variables de la actividad económica.....	137
Figura D4: Variables de eficacia del gobierno.....	138

Figura D5: Variables de la eficiencia de negocios	138
Figura D6: Variables de la infraestructura	139
Figura D7: Índice de competitividad regional.....	139
Figura D8: Competitividad 2016 vs pobreza 2015	140
Figura D9: Gráfico de la posición estratégica y evaluación de la acción.....	140
Figura D10: Matriz del Boston Consulting Group (unidades de negocio).....	141
Figura D11: Matriz de Boston Consulting Group (cartera de productos).....	141
Figura D12: Matriz Interna externa (MIE).....	142
Figura D13: Matriz Gran Estrategia (MGE)	142
Figura G1: Organigrama de Importaciones LPT ZIPPER SAC al 20/11/16.....	168
Figura G2: Organigrama de Importaciones LPT ZIPPER SAC al final del periodo 2022	169
Figura K1: Consentimiento Informado del 02 de noviembre del 2016.....	180
Figura K2: Consentimiento Informado del 19 de noviembre del 2016.....	181
Figura L1: Cierres de LPT ZIPPER SAC.	184
Figura L2: Almacenes de LPT ZIPPER SAC.	185
Figura L3: Tienda de LPT ZIPPER SAC.....	185
Figura L4: Galerías donde se ubica LPT ZIPPER SAC.....	186

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto Profesional consiste en un plan estratégico desarrollado para la empresa comercializadora de cierres, Importaciones LPT ZIPPER SAC, para los años 2017-2022. Para ello, se ha seguido el método propuesto por el reconocido doctor Fernando D'Alessio, director de la escuela de negocios Centrum, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su libro: —Eproceso estratégico, un enfoque de gerencia”¹.

La elaboración de un plan estratégico requiere de un estudio profundo de la industria a la que pertenece a la empresa. En el caso de LPT ZIPPER SAC, el análisis externo de la empresa, ha arrojado información favorable, como por ejemplo, el pronóstico de recuperación y crecimiento del sector para un futuro próximo. Pero también, ha puesto en evidencia las amenazas propias de la industria, como lo son una alta rivalidad de competidores y la elevada presencia de productos sustitutos o de nuevos competidores, además del gran poder de negociación de los clientes y proveedores del rubro.

Asimismo, es necesario un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de LPT ZIPPER. Una fortaleza a destacar es la alta calidad de sus productos; sin embargo, al ser débil para aprovechar el entorno y afrontar las amenazas, no responde correctamente a las exigencias del mercado.

Visto ya el contexto de LPT ZIPPER SAC, se definieron la visión, misión, valores y código de ética de la empresa, debido a que no las tenía formalmente establecidas. Se ha trazado como visión para el año 2022, que LPT ZIPPER SAC se posicione como una de las empresas peruanas más reconocidas en la venta de productos textiles y asesoría personalizada. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda. Para alcanzar esta meta institucional, se han formulado ocho objetivos de largo plazo y siete intereses organizacionales. En base a ellos, se formularon veinte estrategias, de las cuales se han seleccionado dieciséis, y el resto quedaron como estrategias de contingencia. Para lograr los objetivos de largo plazo se han establecido cuarenta y seis objetivos a corto plazo, a los cuales se les ha asignado los recursos necesarios y un presupuesto para el periodo especificado.

¹ D'Alessio, F. A. (2015). El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia (3a ed.) Lima, Perú: Pearson.

Finalmente, una adecuada implementación de un plan estratégico, requiere de una herramienta de control que evalúe la consecución de los objetivos: el Balance Scorecard. Cada objetivo a corto plazo cuenta con indicadores variados, así como proyecciones de crecimiento hasta el año 2022.

Como conclusión, se reconoce que este plan estratégico plantea nuevos retos para LPT ZIPPER SAC. Uno de los más importantes, y que ya ha empezado a llevarse a cabo, es el de una reestructuración organizacional que cree una subdivisión de la empresa en dos unidades de negocio: mayoristas y minoristas. Esta y otras medidas desarrolladas en este trabajo, contribuirán a que Importaciones LPT ZIPPER logre alcanzar la visión y objetivos trazados, consiguiendo no sólo una supervivencia sostenible, rentable y atractiva para sus dueños, sino también, poseer un potencial sólido que le permita ingresar a nuevos mercados.



ABSTRACT

The present Professional Project consists of a strategic plan developed for the company marketer of zippers, LPT ZIPPER SAC Imports, for the years 2017-2022. In order to do this, the method proposed by the renowned Dr. Fernando D'Alessio, director of the Centrum business school, of the Pontifical Catholic University of Peru, in his book "The strategic process, a management approach", has been followed.

The elaboration of a strategic plan requires an in-depth study of the industry to which the company belongs. In the case of LPT ZIPPER SAC, the external and internal analysis of the company, has provided favorable information, such as the forecast of recovery and growth of the sector in the near future; but it has also exposed the threats of the industry, such as a high rivalry of competitors and the high presence of substitute products or new competitors, in addition to the great bargaining power of customers and suppliers of the item

Likewise, an internal analysis is required to identify the strengths and weaknesses of LPT ZIPPER. A strength to be highlighted is the high quality of its products; however, being weak to take advantage of the environment and face the threats, does not respond correctly to the demands of the market.

Having already seen the context of LPT ZIPPER SAC, the vision, mission, values and code of ethics of the company were defined, because they were not formally established. It has been outlined as vision for the year 2022, that LPT ZIPPER SAC be positioned within the first 5 companies most recognized in the sale of zippers of great quality and diversity of models. To achieve this institutional goal, eight long-term objectives and seven organizational interests have been formulated. Based on them, twenty strategies were formulated, of which sixteen were chosen, and the rest remained as contingency strategies. To achieve the long-term objectives, forty-six short-term objectives have been established, which have been allocated the necessary resources and a budget for the specified period.

Finally, a proper implementation of a strategic plan requires a control tool that evaluates the achievement of the objectives: the Scorecard Balance. Each short-term objective has varied indicators, as well as growth projections up to 2022.

As a conclusion, it is recognized that this strategic plan poses new challenges for LPT ZIPPER SAC. One of the most important, and that has already begun to take place, is an organizational restructuring that creates a subdivision of the company into two business units:

wholesalers and retailers. This and other measures developed in this work will contribute to LPT ZIPPER Imports achieve the vision objectives outlined, achieving not only a sustainable, profitable and attractive survival for its owners, but also, to possess a solid potential that allows him to enter new markets.



INTRODUCCIÓN

En el Perú, las empresas peruanas son, en su gran mayoría, Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYME) las cuales representan el 99.6%, según fuentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (setiembre, 2013). De este porcentaje, pocas son sostenibles (duración en el largo plazo); las causas son diversas, no obstante existen algunas incidencias en esta problemática: la visión de corto plazo, la poca claridad en los objetivos y el especialismo – término acuñado por D'Alessio (2015) –, que dificultan el crecimiento de estas empresas.

En el presente trabajo, se ha encontrado que una empresa familiar importadora de cierres de prendas de vestir, Importaciones LPT ZIPPER SAC., tiene planes de permanencia y crecimiento en el mercado, pero no cuenta con un plan estratégico que le permita hacerlo en el largo plazo.

Como alumna de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y conocidas las necesidades de la empresa por parte de su gerente, se plantea como objetivo general de este trabajo de titulación, la formulación de un plan estratégico con una proyección de cinco años para la empresa Importaciones LPT ZIPPER SAC.

Se tomará como enfoque teórico referencial el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2015). Este modelo consiste en establecer la visión, misión, valores y código de ética de una empresa; desarrollar el análisis externo (PESTE) e interno (AMOFHIT) para luego construir las matrices EFE y EFI, así como la FODA, entre otras, que ayudarán a formular el plan y encontrar las estrategias apropiadas. Adicional a esto, se establecerán los Intereses de la Organización, los objetivos de largo y corto plazo. Asimismo, se establecerá un proceso de control que permitirá gestionar a lo largo del tiempo el plan trazado. La metodología de investigación aplicada es de enfoque mixto.

El aporte de este trabajo consiste en unir la teoría aprendida en las aulas universitarias con la realidad práctica. Es un plan ad-hoc con un enfoque socialmente responsable y sostenible (largo plazo), que puede servir como modelo para otras organizaciones. Asimismo, la generación de resultados servirá para futuras investigaciones en esta área de la gestión.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1. Antecedentes

Las Mypes (Micro y Pequeña Empresa) se definen como:

La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley N° 28015, 2003).

Las Mypes conforman el 99.3% del total de empresas en el mercado peruano (PRODUCE, 2011). Estas empresas se caracterizan por tener ventas anuales hasta 150 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) y, por el número de sus trabajadores, que pueden ser desde uno hasta diez (SUNAT, 2008).

El crecimiento de estas organizaciones en el país ha generado un impacto positivo en la economía, debido a la cantidad de empleos que genera y por el dinamismo en la oferta; existen una diversidad de empresas con productos y servicios que se adecúan a las necesidades de los clientes. No obstante, como mencionó Juan Ravelo (2012) —«Bien el Perú es considerado como uno de los países con mayor generación de iniciativas emprendedoras en el mundo, también es el primer país en mortalidad de empresas» (p. 46).

Asimismo, Ravero (2012) indicó que las principales causas de quiebre de estas empresas son: el deficiente conocimiento de las herramientas de gestión y habilidades gerenciales, además de un conjunto de variables que afectan la competitividad y rentabilidad.

Por otro lado, Ameconi (2004) haciendo un estudio de estas empresas en Argentina, diagnosticó que los principales obstáculos externos a los que se enfrentan las microempresas son: las políticas y el entorno reglamentario; el acceso a los servicios financieros; el acceso a los servicios empresariales; y los recursos insuficientes que dispone el sector. En cuanto a las políticas, el autor señaló que existen desafíos en el mejoramiento de los regímenes tributarios, los permisos de operación, y las reglamentaciones que rigen a las empresas.

Con respecto a los servicios financieros, la gran dificultad se encuentra en el alto costo de operación, los microempresarios requieren de pequeños préstamos que no son muy atractivos para las instituciones financieras tradicionales, pues la mayoría de estos empresarios no cuentan con activos necesarios que sirvan de garantía. (Aneconi, 2004, p. 6).

Cabe añadir que el acceso a los servicios de desarrollo empresarial es deficiente en lo que respecta al asesoramiento gerencial y contable, y en la transferencia de tecnología, lo que impide un adecuado aprovechamiento de los recursos existentes y por ende de la realización de su potencial. Finalmente, Ameconi (2004) afirmó que para superar las restricciones relacionadas con los recursos, una opción es proveer de recursos financieros a través del sector privado.

Por su parte Villarán (2001) identificó tres limitaciones resaltantes en las microempresas. La primera es la falta de uso de métodos y técnicas modernas de gestión, lo que las hace poco competitivos en el mercado. La segunda, es la visión del negocio, que según el autor, los empresarios peruanos poseen una cartera muy restringida de los negocios posibles a emprender. Y, la tercera, es la escasa práctica de trabajo en equipo: los empresarios tienen dificultades en delegar, generar compromisos, encaminar al equipo de trabajo hacia un objetivo común, poca confianza, reducida práctica de liderazgo participativo; lo que proviene de una limitada preparación.

Luego de haber descrito las fortalezas y las debilidades de las Mypes en el Perú, y tomando en cuenta lo que representan para el país (participación en el mercado y fuente de empleo laboral), es imprescindible ayudarlas con herramientas de gestión que les permita tener un adecuado desenvolvimiento dentro del mercado. Es necesario que cuenten con estrategias que reduzcan los impactos negativos, que están dentro o fuera de las organizaciones. Asimismo, requieren de objetivos claros (de largo y corto plazo) que orienten el rumbo para una mejor toma de decisiones para su desempeño.

Por ello, la elaboración de un plan estratégico contribuirá a que las Mypes puedan mejorar su desarrollo empresarial. De esta manera, reducirán sus riesgos y proyectarán sus acciones sostenidamente en el largo plazo. Las empresas que planifican, presentan la necesidad de anticiparse, y esto es necesario en las Mypes, dado que es preciso pronosticar la ocurrencia de las necesidades de los consumidores y decidir con antelación algún cambio en el proceso, prever las necesidades futuras, y decidir qué acciones tomar con ellas (Valdivieso, 1994).

Una empresa que no sepa en qué dirección ir, es una empresa que termina por salir del mercado. Por ello es importante la planificación para establecer claramente la visión, los objetivos, la misión con la cual se actúa. Valdivieso afirmó que una planificación es un instrumento para afrontar la inseguridad, una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comprometer a la organización en base a unos planes ya acordados y definidos). (Valdivieso, 1994, p. 33).

Después de haber descrito lo que son las Mypes y su peculiaridad en Latinoamérica, es importante considerar otra naturaleza que poseen la mayoría de este tipo de organizaciones: el

ser empresas familiares. La descripción de este concepto va tener mayor amplitud en el Capítulo II del documento, en el apartado séptimo; sin embargo, aquí se considerará aspectos generales.

Para algunos autores como Martínez (2014) las empresas familiares son difíciles de definir, no obstante se puede rescatar algunas características de ellas: —a) propiedad controlada por una familia; algunos miembros de la familia conducen los negocios, ocupando en su mayoría cargos directivos; el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador” (Martínez, 2014, p. 3). El autor señaló que a medida que más presente se encuentre estas características, más auténticamente son empresas familiares. Estas organizaciones son predominantes en países como Estados Unidos, Suiza e Italia, donde representan un 96%, 88% y 99% respectivamente. En Europa, la mitad de las empresas son familiares; en Asia y Latinoamérica lo son cerca de dos tercios, siendo muchas de ellas empresas de gran tamaño (Martínez, 2014).

Las empresas familiares constituyen también la columna vertebral de muchas economías, en la mayoría de países representan entre el 45 y 70% del PBI y generan el 45% y 70% de empleo (Martínez, 2014). En el Perú, según algunas cifras de Gestión (septiembre de 2016) las empresas familiares representan el 60% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional. La presencia de este tipo de empresas en nuestra economía es muy importante, porque además de generar recursos y ser fuente de empleo, poseen algunas ventajas en comparación de otras:

Una visión de largo plazo (sueño de los fundadores); mayor dedicación a la empresa; voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos; relaciones de afecto, confianza y entrega; mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia de sus estrategias y políticas; mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores; mayor responsabilidad social. (Martínez, 2014, p.11).

De acuerdo a Malpica (citado en Indacochea 2015), en el Perú los grupos económicos familiares surgieron ante un contexto de apertura y globalización de la economía después de los años noventa. Muchos de ellos se gestan desde la base de la pirámide socio-económica de la población, y su actividad económica principal ocurre en el interior del país para luego migrar a otras zonas. En la actualidad, muchos grupos familiares han salido al exterior reforzando su presencia en diferentes partes del mundo con plantas de producción, oficinas de distribución y comercialización. Ejemplo de estas empresas son: Grupo Gloria, de origen arequipeño, Ajegroup de la familia ayacuchana Añaños, el Grupo Romero, entre otras.

Si bien, las empresas familiares presentan algunas ventajas con respecto a otras y un potencial impacto en el desarrollo de una economía, existen debilidades que afectan su correcto desenvolvimiento en el mercado, y este viene dado básicamente por:

La superposición de roles empresariales y familiares, la falta de planificación en la sucesión, exceso de desconfianza, control y secreto, el nepotismo, la gran resistencia al cambio y profesionalización, la falta de una mentalidad orientada a resultados, liderazgo largo, la co-administración muy frecuente, dificultad para atraer a gente talentosa, estancamiento estratégico, tasa de re-inversión inadecuada. (Martínez , 2014, p. 11).

Otros autores, como Pithod & Dodero (1997), mencionaron que en este tipo de empresas se presentan más problemas humanos que en las no familiares, siendo muchas veces de difícil solución. Ello unido a que, muchas veces las empresas familiares tienen dificultades para desarrollarse y crecer, debido a que sus estrategias dependen de los objetivos de la familia, más que de los objetivos estratégicos que la misma organización requiere. También, se confunden los vínculos que ligan a una familia y los que unen a quienes conforman una empresa. Otra confusión, es el desvincular la propiedad y la capacidad de dirigir, es decir, muchos propietarios de la empresa creen que el derecho que tiene sobre ella, les faculta a dirigirla eficientemente, lo que puede generar una mala organización con resultados no planificados. Finalmente, puede no distinguirse lo que es la remuneración por el trabajo con las necesidades de la familia; muchas veces los miembros de la familia no cuentan con un sueldo, y las utilidades de la empresa se convierten en una especie de subsidio de los gastos personales.

Tomando en consideración estas características que sufren algunas de las empresas familiares en el Perú, sobre todo las de menor tamaño como las Mypes, y la importancia de su existencia para el sostenimiento de nuestra economía, es necesario aplicar una planificación estratégica en ellas por las siguientes razones que se plantean a continuación:

Rizo (2014) mencionó que algunas de las empresas familiares, no es que no cuenten con una estrategia, sino que no la tienen de manera explícita, plasmada en un programa, es por ello que algunos dueños mencionan que no cuentan con una estrategia; sin embargo, ellos si saben dónde están, a dónde van, cuál es su guía, y los recursos que posee para alcanzar la meta. Lo importante es definir la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, lo mismo que realizar un diagnóstico para construir una estrategia de la empresa familiar, de esta manera se ayuda a la sustentabilidad de la empresa y sus propietarios.

Tomando en cuenta que las empresas familiares se mueven bajo tres ámbitos definidos en acción: Familia, Empresa y Propiedad, la definición de una visión en estas empresas implica una articulación entre los tres ámbitos en su rumbo: cómo ver la familia, la empresa, el patrimonio en el futuro (Rizo, 2014). Ello implica un reto mayor que en empresas no familiares; sin embargo, la participación de todos los miembros en la construcción de su visión,

los une al compartir la misma meta, lo que ayuda a pensar en la continuidad y en el futuro como familia empresaria (Rizo, 2014).

Finalmente, un beneficio importante que brinda una planificación estrategia en las empresas familiares es la supervivencia de la misma de una generación a otra, para favorecer y asegurar el patrimonio familiar (Masson, 2006), dado que muchas de estas empresa no cuentan con un plan de sucesión para que las siguientes generaciones den continuidad a la empresa.

2. Contexto de la Situación Problemática

El presente apartado tiene por finalidad contextualizar a grandes rasgos la problemática de empresas similares a la organización de estudio, a partir de una breve descripción de las principales variables que afectan a la industria y a las Mypes, las cuales son: político, económico y en la competitividad. Posteriormente, se expondrá brevemente el contexto de la empresa, donde se señalará el impacto de estas variables en la misma.

2.1. Impacto Político

La industria textil es muy compleja, existen dos bandos claramente definidos: los productores nacionales y los importadores. Las políticas fiscales impuestas en este sector tienen un efecto inversamente proporcional, es decir, cuando beneficia a uno inmediatamente perjudica al otro. Tal es el caso de las —*Leys antidumping*”, impuestas a productos importados desde países asiáticos (Indecopi aplicó, 2013), las cuales se establecieron para proteger a los productores locales y regular la competitividad de las empresas. Sin embargo, estas regulaciones han afectado considerablemente a los importadores, dado que la elevación de los costos no eran respaldados por los ingresos provenientes de los clientes.

Lo preocupante es que, desde hace unos años la industria textil ha estado arrojando cifras negativas, y la caída se ha tornado drástica, debido al impacto de la informalidad, expresado en la mano de obra, que en el 2015 representaba el 76% de la fuerza laboral, lo que generó una pérdida en la productividad y eficiencia (Mesa textil, 2015).

La informalidad unido a la corrupción, son variables que afectan el crecimiento de la industria y de las Mypes. Si bien muchas de estas empresas han logrado surgir bajo este contexto, son empresas que en el largo plazo no son sostenibles, pues requieren del amparo legal para poder expandirse y crecer. Según los estudios de Avolio, Mesones, & Roca (2011) muchos de los microempresarios justifican la evasión de los impuestos por la falta de regulación equitativa en todas las empresas, pues si es que solo se regula a algunas, los efectos son negativos dado que distorsiona la competencia entre las mismas. Es decir, los incentivos entre una empresa que tributa y otra que no, son insignificantes, por el contrario, la empresa que

declara sus impuestos paga más y oferta sus productos a un precio igual de las empresas que no lo hacen. Del estudio se desprende la ausencia aún de una reglamentación que motive la formalización de la mayoría de estas empresas.

Desde la perspectiva de las empresas formales, se encuentra otro factor de la informalidad que afecta tanto al sector como las mismas empresas, y este es la baja regulación en las prácticas ilegales como el contrabando, los cuales distorsionan los precios del mercado, afectando tanto a los importadores como a los productores nacionales; junto con los delitos aduaneros. Así lo afirman los gremios textiles como Comex Perú, quienes manifiestan que a pesar de que las reformas de las leyes antidumping a países asiáticos afectan al mercado, el mayor impacto lo genera el contrabando y los delitos aduaneros (Comex: medidas, 2016).

Las variables presentadas corresponden a aspectos políticos bajo los cuales el sector textil se ve afectado, lo mismo que las microempresas; como se mencionó anteriormente, estas empresas sin un buen respaldo económico y una clara dirección de largo plazo salen fácilmente del mercado, pues no cuentan con estrategias para responder rápidamente a este tipo de cambios en el ambiente. Tomando esta consideración, en la siguiente sección se presentará las variables económicas que también influyen en el comportamiento de estas empresas, de manera que se complementa más el análisis que se pretende desarrollar con ellas.

2.2. Impacto Económico

La existencia de Mypes en el Perú resulta un aspecto importante a considerar. Estas empresas generan empleo para 62% de la fuerza laboral, mientras que la mediana y gran empresa contribuye con el 7% (Ravero, 2012). Además, de acuerdo a Okpara y Wynn (citado en Avolio et al., 2011), las Mypes representan una fuerza impulsora del crecimiento económico y una oportunidad de reducción de la pobreza en países en desarrollo como el Perú; como señala el autor, cuando una microempresa crece, genera empleo, y al contratar mayor mano de obra, contribuye a reducir la pobreza; así mismo, este efecto también se ve reflejado en la contribución del PBI.

Si bien el 99.3% de las empresas en el Perú son MYPES, el 94.7% son Microempresas y el 4.6% son Pequeñas Empresas (PRODUCE, 2011). Además, la distribución geográfica de estas empresas en el país influye en el dinamismo socioeconómico. Por ejemplo, Lima es la primera región que genera mayor porcentaje del PBI nacional que corresponde al 52.6%, y concentra alrededor de 580 372 Mypes (que en el 2010 correspondía al 48.9% del total de estas empresas). En cuanto a otras ciudades con potencial de generación de PBI y la relación con la concentración de las Micro y pequeña empresa se encuentran: Arequipa, seguida por La libertad y Piura con un porcentaje menor al 6%; estas regiones en conjunto constituyen el 63.5%. En el

2015 considerando a la ciudad de Cusco se llegó a 66.3% de Mypes en estas regiones (Ministerio de Producción, 2015). A partir de la situación descrita se identifica que la estructura empresarial de las Mypes está muy centralizada en la capital, y con predominio en regiones de la costa; ello guarda relación con el acceso a mercados más amplios, la cercanía a puertos para la exportación, el mayor acceso a servicios y bienes públicos de estas regiones (PRODUCE, 2015). No obstante la saturación de estas empresas en pocas regiones genera mayor competitividad en la industria y un desigual crecimiento para otras regiones.

Por otro lado, se ha registrado que en el periodo 2004 – 2010 el crecimiento económico del país guardó una relación positiva con la generación de estas empresas y su natalidad (PRODUCE, 2011). Por lo que la economía del país tiene una influencia directa en la gestación de estas empresas y su permanencia en el mercado; no obstante, en la actual situación económica, de reducido crecimiento, es un reto que estas empresas puedan perseverar en el mercado. Otro impacto económico importante son las condiciones de financiamiento que manejan este tipo de empresas, donde muchas veces por falta de asesoramiento, se enfrentan a limitaciones en el sistema financiero con préstamos de alto costo y riesgo (¿Qué tipos de Financiamiento, 2009).

Durante algún tiempo las Mypes tuvieron problemas en el sistema financiero para poder acceder a créditos por el riesgo que estas empresas representaban para las instituciones financieras; donde muchas de ellas funcionaban en el sector informal y sus recursos provenían principalmente de sus actividades de reinversión, es decir no contaban con grandes inversiones de activo fijo o tecnología que garantizaran los préstamos (¿Qué tipos de Financiamiento, 2009). A pesar de ello, la creciente proliferación de estas empresas en el país y el potencial que representa en la economía peruana, hicieron que este sector se vuelva atractivo para las entidades financieras, donde muchas de ellas, en la actualidad, han ajustado su oferta para favorecer su desempeño en el mercado (¿Qué tipos de Financiamiento, 2009).

Pero, aún falta acompañamiento para que estas empresas puedan aprovechar las oportunidades que el sistema financiero le ofrece para su crecimiento, y así contar con más capital a un costo menor. Así lo menciona Avolio et al. (2011) en lo que respecta a las necesidades de capital de las Mypes; en un estudio realizado por los autores, ellos señalan que muchos de los empresarios cuentan con facilidades para acceder a su primer préstamo, sin embargo, a medida que van aumentando las necesidades de financiamiento las instituciones financieras limitaban los montos de préstamo.

A pesar de las limitaciones, existen oportunidades de mercado para este tipo de empresas como el incremento del poder adquisitivo de la clase media, según los últimos

estudios realizados por Arellano Marketing. En este estudio se reflejó que la clase B y C tanto en Lima como en provincias las brechas salariales se han acortado, creciendo en Lima en 8% y en provincias en 6% (Arellano Marketing, 2015). Según el estudio realizado por la consultora, los ingresos familiares declarados ha tenido un crecimiento desde el 2011 hasta el 2015 pasando en provincias de S/. 1349 a S/. 1699. En Lima, si bien se ha mantenido el crecimiento, no ha sido tanto como en provincias, en estas regiones el incremento paso de S/. 1711 en el 2011 a S/. 2022 en el 2015. Estas cifras reflejan una oportunidad para que el mercado local se dinamice y para que las Mypes fortalezcan su presencia en el mercado, en especial, las que se dirija a estos estratos sociales.

Luego de haber identificado las variables tanto políticas y económicas que afectan a la industria textil y a las microempresas, es necesario contar con variables competitivas para completar el análisis del contexto en el que se mueven estas empresas y su futuro desarrollo en el mercado. En el siguiente apartado se concluye la identificación de los impactos a las Mypes con la descripción de las variables competitivas, necesarias para este estudio.

2.3. Impacto en la Competitividad

Para la descripción del impacto en la competitividad del sector textil y de las Mypes, se va a explicar el enfoque que se utilizará del término “competitividad” de este apartado. Tomando de referencia las aportaciones de Porter (2005) “la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (párr. 1). Por tanto, “la competitividad se mide por la productividad” (Porter, 2005, párr. 2). La productividad entendida, según Prokopenko (citado en D’Alessio 2015) como “uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios” (p. 629). Porter (2005) también señaló que para la competitividad importan todos los agentes y organizaciones de la sociedad como: los colegios, los mercados, los clientes, el Estado, etc.; de todos depende que se pueda generar competitividad, pues la competitividad involucra muchos ámbitos. Así, el término no está vinculado solo a la competencia en el mercado y a los rivales del mismo, sino a variables más amplias como los factores intrínsecos y externos de las organizaciones que pueden influir en el logro sus metas.

Desde esta perspectiva de “la competitividad”. El impacto que se describirá consistirá en describir las variables, tanto externas como internas, que afecten positiva o negativamente al sector textil y a las Mypes, en su productividad en el mercado.

Por el lado de los factores externos que impactan en la competitividad del sector. La industria textil es considerada como un sector de mucha competencia por el número de empresas que operan en el mercado. En este contexto, el Estado, como se mencionó

anteriormente, aplica políticas fiscales con tal de asegurar una competencia leal, siempre cuidando al productor nacional. Uno de los peligros que se presentan en esta industria es el ingreso de productos y ofertantes que —iten al piso” los precios normales de los productos (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016). Es por ello, que las importaciones asiáticas, en especial chinas, han sufrido la aplicación de varios impuestos y aranceles. No obstante, un riesgo mayor en el mercado es el ingreso de pequeños y grandes —contrabandistas” que impactan negativamente la competencia, distorsionando los precios y márgenes brutos de las empresas (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

Del mismo modo, otro factor que afecta negativamente la competitividad, en el sector, son las políticas de remuneración de la mano de obra que utilizan algunos países, como Vietnam y el Salvador; en estos países los costos son drásticamente bajos en comparación con otros países como el Perú (Taípe, 2016). Conforme lo mencionó el actual ministro de la Producción Piero Ghezzi: —Esueldo mínimo en el Perú es de S/750, que viene a ser unos US\$ 250. En cambio en Vietnam es de US\$ 60” (Taípe, 2016, párr. 3). Este es un factor que perjudica la competitividad de las empresas en esta industria y reduce valor a la misma.

Luego de describir las variables externas más influyentes en la competitividad del sector textil, se pasará a describir las variables internas que impactan en la competitividad de las Mypes. Para la identificación de las variables internas de las microempresas se va a tomar un estudio realizado por Avolio et al. (2011) sobre los factores que limitan el crecimiento de las Mypes en el Perú y la productividad de las mismas; los cuales son: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. De acuerdo con este estudio, la baja productividad de las empresas se basa en las deficiencias en la capacitación gerencial de los administradores, por lo que no hacen un adecuado uso de las herramientas de gestión, es así que las decisiones se orientan más en la intuición y dejan de lado las aspiraciones planteadas con el negocio en el largo plazo (Avolio et al., 2011).

Dentro de los factores administrativos que las empresas deben de potencializar están los aspectos financieros y contables, con los cuales se puede llevar un adecuado control de sus ingresos y egresos; la mayoría de Mypes utilizan herramientas básicas (cuadernillos manuales) de control de gastos (Avolio et al., 2011). Si se fortalece esos aspectos, las empresas estarán capacitadas para tener un mejor control de sus gastos y mayores posibilidades de inversión, que es lo que se espera en un mercado competitivo que genera valor a largo plazo.

Avolio et al., (2011) mediante su estudio, también menciona otras variables internas que afectan la competitividad de las microempresas, las cuales se ubican en las áreas: administrativa, estratégica y externa; estas corresponden recíprocamente a la gestión de los

recursos humanos, investigación de mercados y la informalidad. Estas variables influyen en el crecimiento de las Mypes y su productividad en cualquier sector; del área administrativa es relevante contar con un plan de sucesión que es justamente de lo que adolecen este tipo de empresas, lo mismo que un plan de capacitación al personal. Estas variables son importantes en un mercado competitivo, donde las grandes empresas lo consideran para su crecimiento sostenido en el tiempo. Cabe resaltar que sólo se han elegido las variables internas (factores) que más se ajustan a la situación de la empresa de estudio.

Por otro lado, otra variable interna que afecta a la productividad y por ende la competitividad de las Mypes es la gestión de la calidad. Con respecto a la calidad de los productos, existe una conciencia de brindar una buena oferta al demandante, dependiendo de lo que éste esté dispuesto a invertir; sin embargo la calidad no solo queda en el producto, sino también en el servicio. Sin bien este factor no es tan evidente en la industria textil como lo es en el sector de servicios, cabe resaltar la poca gestión de relaciones de largo plazo, escasas son las empresas que gestionan la calidad para conservar a los potenciales clientes. Conforme lo señaló Cortez & Cholán (2014) las estrategias de calidad, que las empresas deben de implementar, ya no corresponden solo a una característica, sino un factor competitivo que diferencia de la competencia y alcanza una alta competitividad en el mercado.

Unido a lo anteriormente mencionado, un factor competitivo que impacta a las Mypes es la gestión de marcas. Una marca no es solo un nombre, un logotipo, ni un conjunto de colores; por el contrario, “la marca tiene un poco de diseño y mucho de estrategia” (La importancia, 2015, párr. 1). En el Perú la gestión de la marca (entendido como la identidad de las empresas con su nombre comercial) en las Mypes es incipiente, lo que denota mayor capacitación para que las empresas puedan aprovechar los beneficios de construir una marca. Entre los muchos beneficios de una marca se resaltan 3 exclusivamente para las microempresas: reduce la necesidad de competir sólo por el precio, fideliza al cliente, y diferencia el producto de la competencia (La importancia, 2015, párr. 7).

En general, las variables anteriormente identificadas en el sector textil, tienen un impacto directo en las microempresas. Principalmente en el aspecto político, se ha identificado que la informalidad, expresado en la baja regulación para frenar el contrabando, junto con las políticas fiscales, limitan el crecimiento de estas empresas, pues la competencia no es justa al contar con precios que no son competitivos en el mercado. Desde el aspecto económico, las cifras muestran que la presencia de las Mypes es muy importante para el crecimiento económico del país; no obstante existen limitantes en el sistema financiero para que apoyen este crecimiento, debido al alto costo en los préstamos que estas empresas requieren para

capitalizarse. Finalmente, desde el aspecto competitivo, se ha identificado que: el contrabando, el costo bajo de la mano de obra, la falta de conocimiento de las herramientas de gestión, y el incipiente manejo de las marcas; son factores que impactan negativamente para que las Mypes puedan permanecer sostenidamente en el mercado, y más aún en el sector industrial.

Una vez identificado las principales impactos políticos, económicos y competitivos que afectan a la mayoría de las Mypes en el sector textil. A continuación se presentará a la empresa de estudio, describiendo su contexto en el mercado y la necesidad de realizar un plan estratégico.

3. Importaciones LPT ZIPPER SAC y su Contexto

“IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC” es una Microempresa familiar que nació oficialmente el año 2005, luego del registro de la marca en Indecopi y su funcionamiento legal el 2008 en la SUNAT. (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016). Sin embargo la historia de la empresa se remonta desde los años 90, cuando el jefe de la familia tenía sueños de un nuevo negocio familiar en la importación de materiales textiles de Asia al Perú. Luego de algunos años de duros intentos en varios rubros comerciales, la empresa familiar empezó a consolidar la idea de la importación de materiales textiles en el rubro de cierres en el año 2002, cuando se registró la marca “Importaciones y Exportaciones Lupita EIRL”, liderando la empresa la hija mayor de la familia -Lily Nancy Salazar Huamán. Los principales mercados de donde se compraban los cierres fueron: Taiwan, China e Indonesia. La empresa empezó a tener como clientes a mayoristas y distribuidores; en ese periodo empezó a ganar fama dentro del mercado como “cierres Lupita”, conocidos por su calidad y bajo precio. Dada la poca competencia, la empresa atravesó una temporada de elevadas utilidades. Posteriormente, en el 2008, la empresa continuó en el mercado pero con otro nombre (Importaciones LPT ZIPPER SAC) y con otra administración, a cargo de la hija menor de la familia y actual representante de la empresa, con quién se contactó para la elaboración del presente trabajo (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

Para el año 2011 empezaron a surgir problemas dentro y fuera de la empresa. La competencia creció con 10 importadores nuevos en el mercado, y el ingreso de pequeños contrabandistas. Estos últimos, rebajaron los precios de los cierres al 50%, lo cual dio como resultado menores ventas y menores ingresos. Por otro lado, las leyes antidumping impuestas por el Estado a los países de importación como China (principal proveedor para la empresa) hicieron que los costos se elevaran y los márgenes de utilidad se reduzcan considerablemente. Por otro lado, los principales clientes mayoristas de la empresa empezaron a importar por sí mismos los cierres. Ante este panorama, la empresa registró pérdidas básicamente por los altos

costos de inversión y los gastos de la empresa, los cuales no eran solventados por los ingresos. Es así como “Importaciones Lupita”, como se le sigue llamando a la empresa dejó de vender a varios mayoristas, atendiendo principalmente a los minoristas (conformado por distribuidores, pequeñas tiendas y confeccionistas), dado que su mercado de cierres se redujo drásticamente.

Por los motivos expresados en su contexto, la empresa indica que requiere hacer un plan estratégico. La razón principal es la permanencia del mercado; como se describió en los puntos 2.1, 2.2 y 2.3, la empresa está siendo afectada por factores políticos, económicos y competitivos que peligran su permanencia en el mercado. Desde el aspecto político, LPT ZIPPER no cuenta con herramientas que le permitan anticipar el cambio de las políticas fiscales (en especial las leyes antidumping), al igual que el efecto negativo del contrabando en los precios de los productos. En lo económico, la empresa no cuenta con estrategias para aprovechar el crecimiento económico del país y el surgimiento de la nueva clase media, público al cual se enfoca; además, la empresa cuenta con elevados costos financieros, producto de los préstamos requeridos para poder operar. Desde el impacto competitivo, la empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional para poder adaptarse a los cambios, la distribución de los roles de la familia en la empresa no están claramente definidos, lo mismo que las decisiones que se toman para desarrollarse en el mercado; a ello se une la falta de conocimientos de herramientas de gestión, para un buen manejo de los inventarios y control de los costos. Estos aspectos de desarrollarán con más detalle en el análisis interno de la empresa. Por las razones expresadas, es necesaria la construcción de un Plan estratégico para LPT ZIPPER.

4. Definición de Términos

Las definiciones de los términos van a tener dos enfoques: conceptual y operacional. La definición conceptual “ata a la variable con otros términos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 110), un ejemplo de ello se encuentra en los conceptos del diccionario. También la definición conceptual es la descripción de la esencia o características de una variable, y estas se pueden adecuar a los requerimientos prácticos de la investigación, como es el caso de este Proyecto.

La definición operacional consiste en un “conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (Hernández et al., 2010, p. 111). A continuación, se presentan los términos claves que se van a emplear en el Proyecto Profesional.

4.1. AMOFHIT

Definición conceptual: Este término se refiere a: Administración y Gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística – infraestructura (O), Finanzas y contabilidad

(F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y desarrollo (I), Tecnología e investigación y desarrollo (T). Este concepto se ha desarrollado y adaptado por D'Alessio (2015).

Definición operacional: En este proyecto el término se empleará para el análisis interno de la empresa.

4.2. FCE

Definición conceptual: Para el presente proyecto, este término se refiere a los factores clave de éxito que una organización posee para competir en el mercado. Este concepto ha sido adoptado y desarrollado por D'Alessio (2015).

Definición operacional: Con relación al plan estratégico, el término va ser empleado para señalar los factores que constituyen la ventaja competitiva y las fortalezas de la empresa en el sector.

4.3. Modelo

Definición conceptual: Según el Diccionario de la Real Academia Española (2017) el término modelo proviene del italiano "modello" y tiene diversos significados, para fines de este trabajo se usará el concepto de "arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo" (Real Academia Española, 2017).

Definición operacional: Con relación al plan estratégico, el término se refiere al modelo secuencial del proceso estratégico, desarrollado por D'Alessio (2015).

4.4. Organización

Definición conceptual: Según el Diccionario de la [RAE] (2017) el término significa la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Organización, s.f.).

Definición operacional: Este término se empleará para indicar a una empresa, sea grande, mediana o pequeña; productora de bienes o servicios, o de ambos; sea pública o privada (D'Alessio, 2015).

4.5. PESTE+C

Definición conceptual: Para el presente proyecto, este término se refiere a las fuerzas: Políticas, gubernamentales y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales, y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); ecológicas y ambientales (E); y a las

competitivas (C). Este acrónimo ha sido presentado por D'Alessio (2015). Basado en las cinco fuerzas de Porter.

Definición operacional: En el proyecto se empleará para el análisis externo de la empresa.

4.6. Sector Textil

Definición conceptual: Es el sector productivo que abarca desde la etapa inicial del desmote del algodón hasta la elaboración de telas acabadas e incluye a su vez, a las actividades de hilado, tejido y teñido acabado” (Pérez, Rodríguez, & Ingar, 2010, p. 3)

Definición operacional: Para el presente proyecto, la Actividad Textil y la Industria Textil hacen referencia al Sector Textil; los tres conceptos se refieren a la misma etapa de producción.

5. Modelos de Planificación Estratégica y Modelo Seleccionado para “IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC”

5.1. Modelos Existentes

La historia y origen de la planificación estratégica, así como de la definición del concepto, se desarrollará con mayor detalle en el segundo capítulo (Marco Teórico); en el mismo capítulo también se explicará los modelos de planificación estratégica más importantes, los cuales son: Modelo propuesto por Dess y Lumpkin (2003); el Modelo de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), el Modelo propuesto por Sainz (2015) y el Modelo presentado por David (2013).

Para facilitar la comparación de todos los modelos de planificación estratégica, se ha construido la Tabla A1 (ver Anexo A en el CD adjunto), donde se resalta de color rojo los factores que diferencian al modelo elegido de los otros, el cual es el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio en el 2008.

A continuación se justificará las razones por las que se eligió el enfoque del Modelo Secuencial. De igual manera, un análisis más profundo de este modelo, se desarrollará en el segundo capítulo.

5.2. Modelo a Desarrollar y Criterio de Selección de este Modelo

Tomando en cuenta los modelos que existen en el mercado, para este trabajo se va aplicar el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, propuesto por D'Alessio, inicialmente en 2008, en la versión actualizada al 2015.

Se ha considerado este modelo por las siguientes razones: primero, el modelo es el único que presenta una Matriz de Ética, el cual que permite resguardar los principios éticos de la sociedad y de la empresa. Segundo, el modelo agrega el componente de “Competitividad” al análisis PESTE, para tener un mayor análisis del entorno. Tercero, el modelo presenta una Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayudará a que la organización evalúe las posibles reacciones de los competidores. Y cuarto, permite tener una mejor visión (una foto) de la empresa en su situación actual y su proyección en el futuro a través de la Matriz del Plan Estratégico Integral (PEI).

La diferencia de este proceso, con los anteriores, radica en la estructura que se da al proceso y a las herramientas utilizadas para el análisis de la información interna y externa de la organización, los cuales se describirán en el siguiente capítulo.

6. Preguntas y Objetivos del Proyecto Profesional

6.1. Pregunta General

¿Cómo construir un Plan Estratégico para “LPT ZIPPER SAC”, que le asegure su permanencia en el mercado durante los próximos 5 años?

6.2. Preguntas Específicas

¿Cuáles son los objetivos de largo y corto plazo que debe perseguir la empresa LPT ZIPPER SAC?

¿Cuáles son las estrategias que LPT ZIPPER SAC debe tomar para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, mantener las fortalezas y mejorar las debilidades?

¿Cuál es el sistema de control que la empresa debe de implementar para ser competente en el sector textil?

6.3. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico con una proyección de 5 años para una microempresa, dedicada a la importación de cierres de prendas de vestir “IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC” ubicada en el distrito de La Victoria, Lima.

6.4. Objetivos Específicos

Construir objetivos de largo y corto plazo junto con los gerentes de “IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC” de manera que puedan adecuar sus acciones con el bienestar de la organización.

Establecer estrategias para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, mantener las fortalezas y mejorar las debilidades.

Establecer un tablero de control para que “IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC” pueda evaluar el logro de los objetivos en el proceso de implementación.

Para responder a estas preguntas y objetivos se aplicarán herramientas de gestión que contribuyan positivamente para la empresa; que anticipen los impactos negativos de la política fiscal y competitividad en el mercado; y potencien la competitividad de la empresa en el sector textil, caracterizado por su alta competitividad.

7. Conclusiones del Capítulo

Importaciones LPT ZIPPER SAC., al ser una empresa familiar y pertenecer al rubro de las Mypes, presenta una serie de fortalezas y oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas. No obstante, estas características también presentan problemas que afectan a la empresa; y además, considerando los impactos (económicos, políticos y de competitividad) que afectan a la industria. Se evidencia la necesidad de formular un Plan Estratégico para la organización, y se considera que el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico brinda las herramientas necesarias para que la empresa pueda permanecer y crecer sostenidamente en el mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Mapa de Conceptos y Autores

En el Figura J1 (ver Anexo J) se presenta el Mapa de autores con todas las fuentes revisadas y seleccionadas para la elaboración este capítulo. Se muestra el mapa conceptos y autores con la finalidad de facilitar la visión de todos los autores revisados, quienes han sido clasificados según temas. También, se ha optado presentar este mapa al inicio, para tener un orden y claridad en la información que se va a desarrollar a lo largo de todo el capítulo.

Se ha tomado por criterio organizar la información de los temas desde los más generales hacia los más específicos, que son los que más se relacionan con la organización. Es así, que se empieza por la descripción de la estrategia, luego la planificación, los cuales son conceptos base para comprender los postulados de la planificación estratégica. Posteriormente, se describe el sector socioeconómico al cual pertenece la empresa: Manufactura; dentro de este se describe las ramas que lo componen: el sector textil y sector confecciones. Después se describe a las empresas familiares. Y finalmente, se describe a las Mypes, son el tipo de sociedad al cual pertenece la empresa de estudio.

2. Estrategia

La Planificación Estratégica es un concepto de la administración que se ha ido enriqueciendo en el transcurso de los años a medida que las empresas se insertan al mercado y se ajustan a las necesidades del mismo. Este concepto parte de la definición de la estrategia, y dependiendo de qué conceptualización se tome de la misma, va depender la aplicación de una adecuada planificación estratégica en las empresas. A continuación se mostrará las diversas conceptualizaciones que algunos autores le han asignado a este concepto en el campo de la administración.

2.1. Historia

La estrategia se ha originado en el ámbito militar, según algunos autores la estrategia tuvo su origen hace más de 500 años antes de Cristo, con la obra de Sun Tzu —*El arte de la guerra*” (544 a C. – 496 a C.), esta obra fue el primer tratado oficial sobre la estrategia (Escuela de Negocios DEL PACÍFICO, 2016), por lo que se puede suponer que el ser humano ya tenía nociones de lo que es estrategia, sin haber tenido oficialmente un escrito que formalice su conceptualización.

Además del gran pensador de origen chino, en la historia, han aparecido grandes personajes que han contribuido notablemente a la evolución del pensamiento estratégico que se conoce y se aplica en la actualidad en las organizaciones. D'Alessio (2015) muestra cuáles han sido las obras culmen que han contribuido en la elaboración del pensamiento.

Historia de la guerra del Peloponeso, de Tucídides (460 a. C. – 396 a. C.); Sobre el imperialismo romano, de Polibio (200 a. C. – 118 a. C.); El príncipe, de Nicolás Maquiavelo (1469 - 1527); De la guerra, de Carl von Clausewitz (1780 - 1831); La influencia del poder marítimo en la historia, de Alfred Mahan (1840 - 1914). (D'Alessio, 2015, p. 747).

De las obras mencionadas, algunas han estado relacionadas con aspectos marítimos como la obra de Alfred Mahan, y aspectos políticos como Nicolás Maquiavelo. No obstante, la contribución más importante en la historia de la estrategia, como se indicó anteriormente son: la Sun Tzu y Clausewitz

Con el transcurso de los años, el concepto de estrategia se ha ido incorporando en las empresas. Para Grant (2006 citado en Escuela de Negocios DEL PACIFICO 2016) algunos puntos que ha heredado la estrategia empresarial del ámbito militar son: fortalezas de las estrategias ofensivas y defensivas, los beneficios del ataque por sorpresa, las tácticas para engañar, desgastar al enemigo, entre otras más. No obstante, la relación que se mantiene con el oponente difiere del ámbito militar; mientras que en las guerras se busca matar al enemigo, entre las empresas existen principios de coexistencia y no de destrucción.

A partir de los años setenta aparecen nuevos términos, como gestión y administración estratégica, desde ese momento la estrategia se empieza a convertir en un proceso lógico y consciente que contribuye a la labor de la gerencial (Tarapuez, Guzmán & Parra, 2016). Cabe añadir que en la evolución de la estrategia y del pensamiento estratégico moderno, algunas de las corrientes de la Administración han influido en este proceso. Tal el caso de la Administración Científica, formulada por Taylor y Fayol, quienes dieron los principios de la administración actual, luego aparecieron Deming, Juran y Crosby, con postulados sobre el control de calidad; alrededor de los años sesenta, surge la Administración Estratégica que tuvo como exponentes a Michel Porter y Igor Ansoff; posteriormente, surge el concepto de reingeniería, en la búsqueda de hacer más competitivas a las empresas. Finalmente, se encuentran Hamel y Prahalad ha desarrollado notables aportes para el pensamiento estratégico moderno (D'Alessio, 2015).

Un notable aporte en este campo de evolución lo ha dado Mintzber, Ahlstrand, y Lampel al realizar un análisis de las diferentes escuelas o corrientes del pensamiento que se han

gestado en el tiempo. Tal es el caso de la Escuela de Diseño, Planeamiento y Posicionamiento que son de naturaleza prescriptiva que se fundamentan en la formulación de las estrategias; por otro lado, están La Escuela Empresarial, Cognitiva, Aprendizaje, Poder, Cultural y Ambiental, las cuales se enfatizan en los aspectos específicos del proceso de la formulación estratégica, dejando de lado un comportamiento estratégico ideal. Finalmente, La Escuela de Configuración, agrupa a todas como parte del proceso de hacer las estrategias, los contenidos, la estructura y sus contextos (D'Alessio, 2015).

2.2. Definición

Debido al origen histórico de este concepto, la estrategia tiene diversas acepciones, según algunos autores no es sencillo manejar una sola definición para este concepto por los diversos ámbitos en los que se hacen uso del mismo. Es así que, según Contreras (2013) el concepto ha tenido muchos usos y aplicaciones; pasando del campo militar, que es donde se presume tuvo su origen, para luego pasar por el ámbito político, administrativo, económico, religioso, social y cultural; donde en cada uno de ellos se ha marcado como un referente por la forma en que ha sido usado.

Tomando la definición que postula la Real Academia de la Lengua Española, estrategia proviene del latín “strategia” que significa “provincia bajo el mando de un general” y del griego “στρατηγία” strategía que significa “oficio del general”; también se refiere al arte de dirigir las operaciones militares (Estrategia, s.f.). Desde esta perspectiva y unido a lo anteriormente mencionado, gracias a su origen en el campo militar, la estrategia tiene como característica el combate para vencer al rival y ganar la batalla.

Este concepto, si bien se ha manejado en diversos ámbitos sociales, en el campo de la gestión cuenta con unas características propias. Para Johnson, Scholes & Whittington (2006) la estrategia se define como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p.10).

Por su parte Contreras (2013) afirma que la palabra estrategia se utiliza para hacer referencia las actitudes o acciones que están encaminadas a dirigir o establecer una forma de pensar o de hacer las cosas; según el autor incluso en la vida diaria, el término es usado para demostrar una capacidad de las persona, cuando alguien es capaz de pensar en cada paso que da, de manera que las acciones guarden relación entre ellas, está usando estrategia.

Según Tarapuez et al. (2016) la estrategia empieza a convertirse en un proceso lógico y consciente cuando en los años sesenta aparecen nuevos términos, como gestión y administración estratégica, lo que potencia su labor en la gerencia.

Para Ogliastri (citado en Tarapuez et al., 2016, p. 171) la estrategia es la “configuración de objetivos de largo plazo, los criterios para orientar decisiones fundamentales y las políticas para desarrollar las actividades necesarias”. Por su parte Mintzberg, Quinn y Voyer (citado en Tarapuez, et al. 2016 p. 171) la definen como el “patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”

Para Jones y George (citado en Tarapuez et al., 2016 p. 171) conciben a la estrategia como “un conglomerado de decisiones relativas a que metas perseguir, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar estas metas”.

Desde otra perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (citado en Tarapuez et al., 2016) plantean que

“la creación de estrategias es un diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social; de esta forma precisa el autor, se establece una dirección, concentra el esfuerzo, define a la organización y proporciona consistencia”. (pp. 171-172)

Para Ansoff (citado en Tarapuez et al., 2016) la define como “una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización” (p. 172), de esta forma se convierte en una herramienta poderosa para que las empresas se adapten a los cambios.

Según Drucker (citado en Tarapuez et al., 2016) “la estrategia está basada en la teoría del negocio, y su propósito es facultar a la organización para alcanzar los resultados que desea en un medio imprevisible” (p. 172). Cabe señalar que Peter F. Drucker fue el primer autor en usar términos relacionados con la estrategia en el ámbito empresarial; sus escritos son de mucha contribución en el mundo de los negocios (D’Alessio, 2015). Según Chandler (citado en Tarapuez et al., 2016) relaciona la estrategia con “la estructura a través de su famosa frase la estructura sigue a la estrategia, indicando que la empresa primero debe plantear una estrategia y a partir de ella puede diseñar una estructura”. (p. 172).

Conforme precisa Contreras (2013) del concepto de estrategia han surgido una serie de conceptos afines que guardan relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, entre otros. Para K. J. Halten (citado en Esquiaqui & Escobar, 2012) la estrategia “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido

a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, responde a cómo alcanzar de los objetivos de la organización” (p. 15).

Todas las definiciones anteriormente mostradas, guardan por característica el que la estrategia es una ayuda para que una organización se mantenga en el mercado y logre llegar al éxito. Si bien la estrategia es un concepto muy importante a tomar en cuenta en este trabajo, a continuación se va a desarrollar el término de Planificación que complementa la definición del Proceso estratégico que se aplicó en este trabajo profesional.

3. Planificación

3.1. Historia

El punto de inicio de la planificación es difícil de precisar, pues el ser humano siempre ha planificado, ya que es una necesidad innata para la supervivencia; no obstante, en la literatura académica, se puede identificar que el término empezó a conceptualizarse formalmente en el siglo XX. Las corrientes académicas que dan base teórica a la administración se encuentra con Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol; el primero con su obra cumbre —“Principios de la Administración Científica”, y el segundo con su aporte en —“Administración Industrial y General”. De los dos personajes, considerados los padres de la administración, Henri Fayol tuvo un acercamiento más próximo a lo que ahora se conoce como —“Planificación”.

Henri Fayol, formula los cinco elementos de la administración, los cuales son utilizados hasta la actualidad, estos son: previsión, organización, mando, coordinación, y control. (Fayol, 1973) Si bien el término se ha ido enriqueciendo con el pasar de los años, el concepto acuñado por Fayol precisa lo que se entiende por planificación; en su libro, el término es —“Previsión”, en base al cual se define lo siguiente:

La previsión tiene por objetivo escudriñar el porvenir. Ella se cristaliza en un programa de acción que abarca todas las operaciones de la empresa y que comporta previsiones a corto y largo plazo. El programa de acción es tanto más indispensable cuanto mayor es la fluctuación en los negocios respectivos. (Fayol, 1973, p. 118).

El instrumento que plantea Fayol para la previsión es el —“programa de acción”, el cual constituye en el resultado que se desea obtener; los medios a emplear, en este programa, es una especie de cuadro del provenir, donde los acontecimientos próximos se hayan previstos con cierta precisión. Las características que debe de tener un buen plan de acción es —“la unidad, continuidad, flexibilidad y precisión” (Fayol, 1973, p. 192). El aporte de Fayol en las bases de la administración, han sido los cimientos para la formulación exacta de la planificación, a lo que se conoce actualmente.

3.2. Definición

Según la Real Academia Española la planificación se define como “acción y efecto de planificar”, también como “el plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” (Planificación, s.f.). Por otro lado, Valdivieso (1994), define a la planificación como el establecimiento claro de la visión, los objetivos, la misión con la cual se actúa; “la planificación es un instrumento para afrontar la inseguridad, una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comprometer a la organización en base a unos planes ya acordados y definidos” (p. 33).

La planeación también “significa definir las metas del desempeño futuro y relacionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas” (Daft, 2004, p. 6). Unido a lo anterior, la planeación consiste en la “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo cual requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre diversas alternativas” (Koontz & Weihrich, 2013, p. 85). Las definiciones de este término son variadas, pero todas hacen referencia a lo mismo, un enfoque de futuro, con un uso efectivo de los recursos. Luego de haber descrito los conceptos de estrategia y planificación, a continuación se va a describir el término de planificación estratégica, que es el concepto principal del Proyecto Profesional.

4. Planificación Estratégica

Como se describió en los puntos anteriores, el pensamiento estratégico ha tenido sus orígenes en pensadores de diferentes épocas y desde algunos enfoques distintitos, mucho de su filosofía se ha aplicado en las organizaciones y en el mundo de los negocios.

4.1. Historia

El concepto de Planificación Estratégica se empezó a gestar en las décadas de los sesenta y setenta, con el desarrollo de manuales sobre la planificación estratégica. En este contexto, el énfasis se ponía en intentar analizar las diversas influencias sobre el bienestar de la organización con la mirada en detectar las oportunidades o las amenazas en el desarrollo futuro. Este planteamiento analítico tuvo una gran influencia en la creación de departamentos especializados en planificación estratégica en las organizaciones con repercusión en el sector público y privado (Johnson et al., 2006).

El término goza de popularidad en la década de los sesenta hasta mediados de los setenta, En ese tiempo se pensaba que era la solución a todos los problemas, es así como las

corporaciones estadounidenses se empeñaron en utilizarlas. A partir de la década de los años 80's, se empezó a dejar de lado esta herramienta, dado que se mostró que no generaban los rendimientos deseados por las organizaciones. En los años 90's se desató un resurgimiento del Plan Estratégico hasta la actualidad y es aplicado en diferentes ámbitos de la sociedad (David, 2013).

La influencia que ha recibido la gestación de la Planificación estratégica también ha sido brindada por las corrientes ideológicas de la administración imperantes en el siglo XX. Tal es el caso de la Administración Clásica o Científica de Taylor y Fayol, que tomaron como base —ds principios universales y en la inspección” (D’Alessio, 2015, p. 727). Luego se continuó con la Administración de la Calidad Total, que se basaba en el mejoramiento continuo de los procesos y la cadena de calidad, esta corriente tuvo como exponente a William Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby (D’Alessio, 2015). Como corriente ideológica más actual se encuentra la Reingeniería de los procesos, que postula el diseño radical de los procesos, los exponentes fueron Michael Hammer y James Champy. Estas dos corrientes (Administración de Calidad Total y la Reingeniería) dentro de la administración han generado cambios culturales y estructurales en las organizaciones (D’Alessio, 2015).

4.2. Definición

En el punto donde se desarrolló el concepto de estrategia, se describió lo que es la planificación estratégica en sí, no obstante se presenta algunas definiciones de este concepto en las líneas siguientes. Para David (2013) el Plan Estratégico es —plan de juego de la empresa; Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito” (David, 2013, p. 5).

Por otro lado, para Armijo (2011) define la planificación estratégica como

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, p. 15)

Como se mencionó en apartados anteriores, algunos autores afirman que el planeamiento estratégico es un concepto que ha sido parte del pensar cotidiano, ha existido antes, pero es necesario que se practique con claridad, mediante una planteamiento formal del mismo para que sea real (Huntington & Sachdeva, 1992).

4.3. Modelos de Planificación estratégica

4.3.1. Definición de “Modelo”

Previamente a la descripción general de los modelos más utilizados en la planificación estratégica es necesario definir el concepto de modelo. Para ello se tomará de referencia a Mujica & Ricón (2011), quien brinda la siguiente conceptualización del término. Según el autor el término modelo muchas veces ha sido empleado como el equivalente a teoría, de ahí la discusión de las diferencias entre modelo y teoría dado que ambos se relacionan para explicar o ejemplificar una realidad concreta. No obstante, el uso más adecuado al término modelo es

–Cuando se lo toma como un sistema que sirve para entender a otro sistema del cual se trata de presentar una teoría. En este último caso el modelo es, entonces, la realidad que la teoría trata de explicar. Puede haber, de este modo, varias teorías para explicar un modelo; puede haber, además, una teoría para el cual se busque un modelo, así como una teoría que, habiendo resultado satisfactoria en la explicación de un modelo, sea capaz de aplicarse a otros modelos (Mujica & Rincón , 2011, pp. 53-54).

De esta manera se va a considerar el término modelo como una representación de la teoría. Por ello, los modelos que se describirán en el punto siguiente corresponden a la teoría de los autores más representativos en la Planificación estratégica.

4.3.2. Tipos de Modelos de Planificación estratégica

a. Modelo de Dess & Lumpkin (2003)

El modelo desarrollado por Dess y Lumpkin (2003) el cual se representa en la Figura A5 (ver Anexo A) se enfoca en un análisis de las metas de la organización, a la vez de un análisis completo externo e interno de la misma.

El proceso se divide en cuatro fases: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica. La primera fase, se centra en tres puntos: el primero es el análisis de los propósitos y los objetivos de la organización; el segundo es el análisis del entorno, en el tercero se realiza el análisis interno y como cuarto punto se valora los activos intangibles de la empresa. En el primer punto se busca la claridad en el conocimiento de las metas y objetivos de la organización para de esta manera poder aunar esfuerzos de los trabajadores, uso eficaz de los recursos; esta visión, misión y objetivos estratégicos funcionan de una manera jerarquía y concertada. En el segundo punto, se analiza el entorno en general, sectorial o competitivo, con el fin de detectar las oportunidades y amenazas del entorno. El tercer punto, se identifica tanto las debilidades como las fortalezas internas, como las actividades que comprenden la cadena de

valor, que puede generar alguna ventaja competitiva para la empresa. En el cuarto y último punto es el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales de la empresa, que puede generar ventajas competitivas en el sector (Dess & Lumpkin, 2003).

La segunda fase de este proceso es la formulación de la estratégica, la cual se desarrolla en cuatro niveles de formulación de estrategias: Competitiva, que se refiere a cómo generar estrategias para alcanzar ventajas competitivas; en las estrategias Corporativas, se pretende buscar sinergias en el negocio; en las estrategias internacionales e internacional, con el fin de saber cómo ingresar a los mercados extranjeros; finalmente, en las estrategias en internet, se pretende hacer un uso de la tecnología que contribuya a un uso eficiente de los recursos (Dess & Lumpkin, 2003)

Finalmente, la tercera etapa del proceso es la implementación estratégica; aquí se establecen los medios adecuados para poner en marcha la estrategia, por ello se implementan controles y diseños organizativos El modelo propone cuatro tipo de estrategias: conseguir el control eficaz de la estrategia, crear diseños organizativos eficaces, estrategias para crear una organización inteligente y ética, y finalmente estrategias de liderazgo para fomentar el aprendizaje corporativo y crear nuevas iniciativas. (Dess & Lumpkin, 2003)

b. Modelo de Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012)

El modelo planteado por Thompson, Gamble, Peteraf y Stricklan (2012) cuyo proceso se muestra en la Figura A2 (ver Anexo A). Consta de cinco fases: primero, el desarrollo de la visión, misión y valores; segundo, establecimiento de objetivos; tercero, el diseño de la estrategia; cuarto, la ejecución de la estrategia; y quinto, el monitoreo, evaluación del desempeño y medidas correctivas del proceso.

En la primera fase, el establecimiento de la visión estratégica surge de las opiniones y conclusiones de la alta gerencia respecto al rumbo que va a tener la empresa en el largo plazo; la característica que debe de tener la visión es ser “~~distintivas~~ y específicas” (Thompson, Peteraf & Strickland, 2015). Para el establecimiento de la misión, se describe el propósito y el negocio actuales de la empresa. En el caso de los valores, estos son las “~~creencias~~, características y normas conductuales que la administración determinó que deben de guiar el cumplimiento de su visión y misión” (Thompson et al., 2015, p. 24).

La segunda fase, para el establecimiento de los objetivos, estos deben de reflejar las aspiraciones de la administración frente a la situación en la que se desempeña la empresa, además estos objetivos deben de ser cuantificables o medibles y con fecha de límite, para que estén bien establecidos. Este modelo requiere de dos tipo de objetivos: financieros y

estratégicos; para este caso, se emplea como método el Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para establecer una panorámica equilibrada del desempeño de la empresa, donde se combina los objetivos estratégicos y financieros. La teoría de este modelo advierte que es conveniente establecer los objetivos en todos los niveles de la organización (cada línea de negocio, producción, departamento, etc.).

Tercera fase, para la formulación de una estrategia, se debe de resolver una serie de —ómos” —ómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder a las condiciones del mercado, cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros, entre otros” (Thompson et al., 2015, p. 27). Además, la elaboración de la estrategia requiere de toda la participación de los directivos de la organización y a diversos niveles (estrategias corporativas, estrategias de negocio, estrategias de áreas funcionales y estrategias operativas).

Cuarta fase, la ejecución de la estrategia requiere del trabajo en conjunto de todo el equipo de administración de la empresa, el éxito de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de todos, pues de esa manera se impulsan los cambios necesarios dentro de la organización. Por ello, los gerentes de todos los niveles deben de responder a la pregunta —Qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo de emprender para poner en marcha el proceso?” (Thompson et al., 2015, p. 32).

Quinta y última fase, la evaluación de desempeño e inicio de ajustes correctivos. En esta fase, mientras la estrategia supere las pruebas de: —ben ajuste, ventaja competitiva y desempeño sólido”, se la puede considerar óptima. Caso contrario, en cuanto se perciba una deficiencia o falla persistentes en el proceso, se emprenden acciones correctivas oportunas; para ello se revisa las condiciones internas y externas de la empresa (Thompson et al., 2015).

c. Modelo de Sainz (2015)

Este modelo de Plan Estratégico se muestra en la Figura A3 (ver Anexo A). Este proceso presenta cinco etapas: análisis de la situación externa e interna, diagnóstico de la situación, sistemas de objetivos corporativos, estrategias corporativas y funcionales, y decisiones operativas.

La primera etapa es el análisis de la situación interna y externa. En el análisis de la situación externa la finalidad es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en que actúa la empresa (análisis: entorno, sector, mercado, clientes, competidores y proveedores); de esta manera se identifica las fortalezas y debilidades propias frente a la de sus competidores, así como también las oportunidades y amenazas a las que la empresa se puede enfrentar. En este

punto se identifican los factores claves de éxito en el mercado (Sainz, 2009). En el análisis de la situación interna se detectan las debilidades y potencialidades de la empresa, por medio de la evaluación interna de la misma; este estudio se realiza con la finalidad de conocer la eficacia y eficiencia de las decisiones estratégicas. En esta fase se identifican los factores que componen las ventajas competitivas de la empresa.

En la segunda etapa, que es el diagnóstico de la situación, el modelo emplea dos herramientas: El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para descubrir los factores clave de éxito, para luego seleccionar las estrategias corporativas que permitan alcanzar los objetivos; y la Matriz de Posición Competitiva, que refleja la posición de la empresa en el mercado.

En la tercera etapa, que es el sistema de objetivos corporativos, se profundiza la definición de misión, visión y valores de la organización. La cuarta etapa, es la formulación de estrategias corporativas, competitivas y de crecimiento. Las estrategias competitivas, contienen la estrategia de liderazgos en costos, diferenciación y focalización. Las estrategias de crecimiento, se dividen en crecimiento interno y crecimiento externo de la organización. Finalmente, las estrategias funcionales, abarcan todas las funciones principales de la empresa.

La quinta etapa son las decisiones operativas, se establecen los planes de acción de las estrategias y se prioriza en función de su urgencia e importancia. Para ello el modelo plantea una Matriz de priorización; también se cuenta con un presupuesto para controlar la eficacia en la asignación de recursos.

Un aporte extra que brinda este Modelo es la adaptación del Plan estratégico a cada tipo de organización que opera en el mercado, debido que:

La dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada mercado concreto, la cultura o filosofía, etc., son factores que nos hacen comprender la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven en él, ya de por sí, complejo universo económico. Por esta razón, resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos (Sainz, 2009, p. 43).

d. Modelo de David (2013)

El modelo estratégico propuesto por David en 1988, actualizado en el 2013, consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. El proceso estratégico se presenta en la Figura A4 (ver Anexo A).

La etapa de la formulación de estrategias consta de cinco pasos: Primero, el desarrollo y declaración de la visión y la misión; segundo, la ejecución de la auditoria externa; tercero, la ejecución de la auditoria interna; cuarto, el establecimiento de objetivos de largo plazo; y quinto, la generación, evaluación y selección de las estrategias. En el primero, el autor menciona que la declaración de la misión es importante para la motivación del personal; así mismo para su planteamiento se considera nueve componentes esenciales: Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, y preocupación por los empleados. Segundo, la ejecución de la auditoria externa consiste en detectar las variables claves que impacten a la empresa, para ello se analiza el entorno a través de las fuerzas: económicas, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas y competitivas, así mismo que un estudio minucioso de la industria; las herramientas que se usan para este análisis son: La matriz de perfil del consumidor (MPC), Matriz EFE, las cinco fuerzas de Porter. Tercero, la auditoria interna consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa; para ello se analiza toda la cadena de valor; las herramientas para este análisis son: el enfoque la visión basada en los recursos (VBR).

Cuarto, el establecimiento de los objetivos de largo plazo consiste en los resultados que se pretende obtener en el futuro, y para alcanzarlos se establecen estrategias; la herramienta que se utiliza en este proceso es: el cuadro de mando integral, que sirve para la evaluación y control de estrategias; las estrategias escogidas para este punto son: estrategias de integración (integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal), estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de producto), estrategias de diversificación (relacionada y no relacionada), estrategias defensivas (recorte de gastos, desinversión y liquidación) y las estrategias genéricas de Porter. Quinto, el proceso de generación y selección de estrategias, consiste en la formulación de estrategias que tiene tres etapas: insumos (integrado por: MEFE, MPC, MEFI), adecuación (integrado por: MFODA, PEYEA, BCG, MIE Y ME) y decisión (integrado por MCPE) (David, 2013, p. 133).

La segunda etapa implementación de las estrategias, consta de dos fases: la implementación de estrategias administrativas y la implementación de estrategias de marketing, finanzas, contabilidad, entre otras. Para ambas fases es importante, la comprensión y el compromiso de toda la organización (los gerentes, directivos y colaboradores Esta etapa implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, dado que la planificación puede ser ideal, pero si no se implementa es obsoleta (David, 2013).

Finalmente, en la tercera etapa se evalúan las estrategias implementadas en la etapa anterior. Esta etapa consta de tres actividades: primero se examinan las bases de la estrategia de

la organización, segundo se compara los resultados esperados contra los reales y tercero, se aplica las medidas correctivas que garanticen que se cumpla con lo planeado. La retroalimentación es la base para la efectividad de las estrategias. Esta fase es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos inicialmente. La herramienta que se utiliza es el Balanced Scorecard (David, 2013).

e. Modelo de D' Alessio (2015)

Tomando en cuenta los modelos que existen en el mercado, para este trabajo se aplicó el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, propuesto por D' Alessio (2015), en la versión más actual. Este modelo se muestra en la Figura A1 (ver Anexo A).

El modelo de Planificación Estratégica tiene por finalidad que “la organización pueda proyectarse en el futuro y alcance su visión establecida” (D' Alessio, 2014, p. 4). Las características que este proceso vienen dadas por su naturaleza, en el cambio, y en la intensidad. Por su naturaleza el proceso es: interactivo e iterativo; el primero porque en el proceso participan varias personas; e iterativo por ser una proceso que genera una retroalimentación repetitiva. Desde el cambio, el proceso se clasifica en: sensibilidad, contingencia y escenarios; en el primero, se refiere a los cambios de ponderaciones; en el segundo a los cambios de factores críticos, y en el tercero, a los cambios del entorno. Respecto a la intensidad, se subdivide en: incremental y radical; en el primero hace referencia a que es progresivo, en el segundo es único, solo se realiza una vez (D' Alessio, 2014).

En la primera etapa de este proceso que es formulación, se desarrolla lo que es el planeamiento, donde se encuentran las estrategias organizadoras para que la organización pueda alcanzar sus metas. Para ello se inicia esta etapa con el análisis de la situación actual, que es una foto del momento presente de la organización, y constituyen los insumos del proceso estratégico; las partes que la conforman son: —~~l~~e entorno (oportunidades y amenazas), competencia (factores claves de éxito), intorno (fortalezas y debilidades), organización (Intereses organizacionales)” (D' Alessio, 2014, p. 10). Posteriormente, se establecen la visión, misión, valores y código de ética, estos componentes son los que van a guiar y normar el accionar de la organización. Como tercer paso dentro de este proceso, se desarrolla las cinco matrices que fueron alimentadas por los insumos del primer paso, las matrices son: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; luego el proceso brindará como productos finales las estrategias competitivas (integración, intensivas, diversificación y defensivas) que van a ser más significativas para la organización, las cuales serán seleccionadas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE); finalmente se determinará qué estrategia utilizar.

En la etapa de implementación, la cual es la más difícil de todas, consiste en convertir los planes estratégicos, formulados inicialmente, en acciones y posteriormente en resultados; esta etapa requiere de cuatro elementos claves: Objetivo de Corto Plazo (OCP), políticas, recursos, y estructura organizacional. Los Objetivos de Corto Plazo deben de ser claros, verificables y medibles; las políticas deben de estar alineadas a los valores de la organización, estas diseñan el camino que orienta las estrategias hacia la visión; los recursos, son los insumos, que deben de estar en función de los objetivos de corto plazo, para plasmar las estrategias seleccionadas; finalmente, la estructura organizacional, es la que ayudará a que la organización se mueva a través de las estrategias seleccionadas, para ello es importante definir la estructura adecuada para llevar a la práctica las estrategias o de lo contrario ajustarlas o cambiarlas para se adapten (D'Alessio, 2014). Al final de esta etapa también se incluye la Responsabilidad Social Organizacional, para el desarrollo sostenible y beneficio compartido de todos los Stakeholders de la organización.

La etapa de Evaluación y Control, es un proceso permanente en toda la Planificación Estratégica, esta fase pretende "cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado" (D'Alessio, 2014, p. 155); y está conformada por: Las acciones de la revisión externa e interna, que observan las matrices elaboradas; luego está, la evaluación del desempeño, sistema que mide y compara el funcionamiento de la organización; posteriormente, las acciones correctivas, que son las que realiza cambios; por último, las auditorías que evalúan las estrategias en la organización y los planes operacionales. Para la efectiva evaluación y control de la organización, se deben de cumplir con los requisitos de establecer estrategias y planes de contingencia con el fin de responder con rapidez a los cambios constantes y globales del entorno.

Finalmente, se realizó las conclusiones y recomendaciones al proceso. Luego del análisis de la Competitividad, que indica el nivel de productividad de la organización; se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) que muestra la situación ideal de la organización, el cual al ser comparada con la situación actual, brinda un punto clave de mejora para la organización, este trabajo se plasma en las conclusiones. Las recomendaciones, por su parte, proyectan las directrices a considerar para el desarrollo, mejora o cambios en la organización.

5. Enfoque Sistémico

El enfoque sistémico o pensamiento sistémico, es uno de los modelos contemporáneos que marcan una nueva perspectiva administrativa. Este enfoque entra en vigencia, a partir de la década de los sesenta, cuando las empresas empiezan a enfrentar un entorno cambiante, cada

vez menos previsible; en el cual las relaciones entre las organizaciones ya no son estables ni lineales, sino complejas incluso dentro de ellas mismas.

Desde esta óptica las organizaciones son vistas como sistemas, organismos vivos interconectados con otros diversos sistemas. Para comprender el concepto de “sistema” dentro del mundo administrativo, algunos autores lo definen como “un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado” (Robbins & Coulter, 2014, p. 35); otros lo especifican, no como un conjunto de partes, sino una asociación de estas (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2017); este conjunto o asociación de partes, “se funcionan en conjunto para lograr un objetivo en común” (Daft, 2015, p. 32).

La teoría específica que los sistemas pueden ser de dos tipos: cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos que no se influyen, ni interactúan, o no dependen del entorno; por otra parte, los sistemas abiertos, si son influenciados e interactúan con el entorno o ambiente, con el fin de adaptarse continuamente a él (Daft, 2015). En la actualidad los sistemas son concebidos como sistemas abiertos, pues las organizaciones no son autosuficientes, todas dependen del entorno para obtener recursos y producir bienes o servicios (Robbins & Coulter, 2014). Debido a la turbulencia del entorno, las empresas están inducidas a adaptarse a él para responder a las necesidades de los clientes; por ello, “las organizaciones deben de cambiar a medida que el entorno cambia, como sistemas abiertos” (Daft, 2015, p. 32).

Bajo este enfoque, el análisis que se aplica a la problemática de las organizaciones debe orientarse con un enfoque de sistemas; para ello, existe un modelo de diagnóstico, el cual consta de cuatro factores: insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación (Hellriegel et al., 2017). Los insumos son los recursos (humanos, físicos, financieros, etc.) que intervienen en el proceso de transformación; el proceso de transformación, corresponde a la tecnología aplicada para cambiar los insumos en productos o servicios; los productos son los insumos iniciales que se transformaron en el proceso; finalmente, la retroalimentación es la información del desempeño del sistema.

6. Manufactura

Manufactura es uno de los sectores económicos del país, el cual está subdividido en el sector Manufactura Primaria y el Sector Manufactura No Primaria. De acuerdo a la clasificación de la actividad económica de la empresa, en este apartado, se describirá al sector de Manufactura No Primaria. Del Sector Manufactura No primaria, se puede distinguir dos grandes subsectores: La industria textil, y la industria de la confección. “La primera abarca desde la etapa inicial del desmote del algodón hasta la elaboración de telas acabadas e incluye a su vez, a las actividades de hilado, tejido y teñido acabado” (Pérez et al., 2010, p. 3). La industria textil,

productora de fibras, hilados y tejidos, cuenta con 9 categorías de productos: –(a) fibras naturales, (b) fibras artificiales, (c) tejidos planos, (d) tejidos de punto, (e) tejidos industriales, (f) revestimientos para pisos, productos para el hogar, (g) textiles no tejidos y (h) sogas” (Pérez et al., 2010, p. 3).

De todos los productos, la mayoría se destina a confecciones para exportación. Se desataca principalmente la fabricación de textiles de algodón, que para el 2010 representaba un 60%; también se encuentra la fabricación de textiles de fibras sintéticas que para el mismo año representaba un 35%; finalmente se encuentra la fabricación de textiles con fibras de origen animal, que para ese periodo alcanzó un 5% (Pérez et al., 2010). Por otro lado, –la industria de confecciones comprende todas las actividades vinculadas a la confección, en especial las de prendas de vestir” (Pérez et al., 2010, p. 3). Si bien el país tiene ventajas competitivas para la fabricación de tejidos de pelo de alpaca y vicuña; los principales productos que son más comerciales en esta industria son las prendas de vestir, como: los polos, pantalones, suéteres, camisas, entre otros (Pérez et al., 2010, p. 3).

En la Figura B1 (ver Anexo B) se muestra la relación de estas dos industrias junto con las categorías de productos. Para el desarrollo de esta parte del capítulo, se va tomar como término –Sector Textil” o –Actividad Textil” para hacer referencia a la industria textil, lo mismo para el caso de Confecciones.

6.1. Sector Textil

Para describir la compleja estructura del Sector textil en el Perú, se describirá la historia desde sus inicios hasta la situación actual; luego se definirá propiamente el sector; posteriormente, se describirá las tendencias del sector textil en el escenario mundial; después, se realizará un breve análisis del sector en sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Finalmente, se mostrará cifras de las importaciones y exportaciones actuales del sector.

6.1.1. Historia y Situación actual

La industria textil en el Perú ha tenido varias evoluciones, en cuanto al cambio y transformación, dando respuesta a la evolución del mercado y a las políticas económicas. Tomando de referencia el estudio realizado por Calderón, Goldstein & Vejarano (2007) la industria textil ha presentado dos etapas marcadas en la historia, una de ellas se dio en 1980 caracterizado por un extremo proteccionismo, y a mediados de los noventa, con la apertura a los nuevos mercados consecuencia de la globalización.

A finales de los 80’s la situación política y económica estuvo duramente influenciada por el terrorismo, lo que condujo a que no existieran inversiones en tecnología en el sector textil

y por ende la competitividad de las empresas fue incipiente, dada la inestabilidad social, económica y política en la que se encontraba el país. A partir del nuevo gobierno en 1990, se gestó la reconstrucción del sector, en la concentración de la eliminación del terrorismo y el control de la hiperinflación; a ello se unió los primeros signos de la globalización. En 1994 empieza la apertura a nuevos mercados, varios productos extranjeros (importados) ingresan al país para tener una dura competencia en el mercado. Cabe precisar que, en ese contexto, varias de las empresas textiles ~~han~~ crecido exponencialmente dentro de un mercado informal en donde han obtenido una evolución y desarrollo que superó todas las expectativas, convirtiéndose en todo un dinamismo comercial que no ha sido paralelamente acompañado por un desarrollo estratégico empresarial” (Bustamante, 2016). Con el pasar de los años el gobierno optó por programas que fomentaran la formalización de las mismas.

A partir del nuevo siglo, a mediados del 2001 los Tratados de Libre Comercio entran en vigor; no obstante, la industria peruana encontró una amenaza en el ingreso de estos productos por sus precios muy bajos, que generaron una dura competencia en el sector; por ello el Estado empezó a tomar mecanismos de protección para salvaguardar la producción nacional y poner barreras de ingreso a los productos importados al mercado nacional (Calderón et al., 2007). En el contexto de apertura comercial con el mundo, en el 2006 el gobierno peruano llegó a un acuerdo comercial con EE.UU. y suscribieron un Tratado de Libre Comercio ratificado el 04 de septiembre de 2007 por el senado de EE.UU. y vigente desde febrero de 2009. Llaja (2009, citado por Pérez et al., 2010). Este acuerdo benefició a sectores como la minería y petróleo, las confecciones y el agropecuario, fomentando por otra parte el desarrollo de economías de escala en el caso específico de la industria algodonera (Pérez et al., 2010.)

—Luego de un importante periodo de crecimiento constante de casi 15% en promedio anual, las exportaciones peruanas de prendas de vestir se vieron fuertemente afectadas desde el año 2009 por la turbulencia económica que afectó a casi todas las exportaciones peruanas” (XIII FORO TEXTIL EXPORTADOR, 2017). Esta crisis financiera mundial que arrojó tasas promedio de disminución de 14%, lo que tuvo repercusión a nivel sectorial en la desaceleración del crecimiento económico del país en ese año, restando un punto porcentual (MEF, 2010). Este impacto en la economía de este sector en relación con los otros sectores se puede apreciar en la Figura B2 y en la Figura B3 (ver Anexo B) se muestra las ramas de la Manufactura No Primaria, sector donde se incluye la actividad textil, que contribuyeron a la puntuación negativa del sector.

De la Figura B2 (ver Anexo B), es en el segundo cuadro de color rojo donde se muestra el impacto del Sector Manufactura No primaria en el decrecimiento del PBI. En la Figura B3

(ver Anexo B) se puede apreciar la composición de la Manufactura No Primaria, donde los principales artículos de la actividad textil como: las prendas de vestir, Tejidos, Hilatura, entre otros, impactaron negativamente en el decrecimiento de este sector. Además de la menor demanda internacional de los productos y una menor utilización de la capacidad instalada de las empresas textiles. Según algunos estudios, la crisis tuvo otras repercusiones.

Es así que en los últimos meses del 2009 se presentó una tendencia creciente en los costos de producción (hilados de algodón) que encarecen los productos finales y restan competitividad frente a los productos asiáticos, caracterizados por ser más económicos (pero de menor calidad). Sin embargo, en el 2009, se presentó un escenario coyuntural, de atender pedidos de textiles con tiempos de entrega reducidos, que no pudieron ser atendidos por los mercados asiáticos, lo cual mitigó la tendencia a la baja del sector (Pérez et al., 2010).

Cada año la Asociación de Exportadores (ADEX) organiza el Foro Textil Exportador que es un encuentro nacional que congrega empresas exportadoras del sector para analizar la situación actual e impulsar la actividad exportadora de la industria. (XIII FORO TEXTIL EXPORTADOR, 2017). En el marco del XI Foro Textil Exportador, realizado en el 2015, el vicepresidente de ADEX, en ese entonces, Carlos Lozada, en su discurso de apertura del evento, describió la situación del sector en ese periodo:

Así como la industria textil ha sido un modelo de éxito, hoy tenemos el desafío de construir una nueva industria con capacidad competitiva para incrementar su participación en un mercado internacional que ha cambiado sustancialmente. Crecimos apoyados por el mercado de los Estados Unidos, y en segundo orden, por el mercado de Venezuela, pero ahora, por la creciente penetración de productos textiles de Asia — principalmente de China y Vietnam— en un mercado afectado por una crisis económica global, hemos sido desplazados gradualmente del mercado norteamericano. De otro lado, la situación económica de Venezuela ha hecho que este mercado cierre o dificulte la importación de nuestros productos. (Desafíos y experiencias, 2015)

Para el 2016 la industria ha continuado siendo afectada con la caída en la actividad industrial de 4.4% (PRODUCE, 2016). Además, la producción de prendas de vestir continuó registrando tasas negativas, ello debido a la débil demanda exterior de algunos artículos (polos, ropa interior, pantalones, pijamas) (PRODUCE, 2016). Los artículos como “las medias, chalinas, chompas y sacos también registraron una disminución por la menor demanda y la acumulación de existencias en las líneas de producción” (PRODUCE, 2016, p. 10). Para octubre

del mismo año, también disminuyó la actividad de tejeduría de productos textiles como consecuencia de la menor producción de telas de algodón y poliéster, además de la menor demanda exterior de tejidos planos (drill, denim rígido, entre otros)” (PRODUCE, 2016, p. 10)

A pesar de las cifras negativas de los años mostrados, un reciente estudio arrojó cifras alentadoras para este sector:

En el último quinquenio gubernamental 2011-2016, el sector no tradicional registró el mayor número de nuevas empresas exportadoras (más de 17 mil firmas) siendo textil y agropecuario los sectores que lideraron con un 42, 5% del total, según informó el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (Idexcam) de la Cámara de Comercio de Lima. (Sectores textil, 2017)

Si se compara con el 2010 donde se pronosticó que existían alrededor de 3 400 empresas en el sector que comprenden la producción de fibras, hilados, tejidos y prendas de vestir” (Gil., Pilares, & Saldaña, 2010, p. 7). De las cuales un reducido porcentaje exportaba en el exterior, las cifras son positivas y alentadoras para el resurgir del sector, pues a mayores empresas exportadoras, puede existir más dinamismo en la economía.

6.1.2. Características

La industria textil en el Perú abarca la industria de confecciones, pero para fines de explicar bien ambos sectores se ha optado por describirlos por separado. Es así que la industria textil abarca a todas las diversas actividades que comprenden el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos (Bustamante, 2016).

En Lima Metropolitana (Perú), las empresas dedicadas a dichas actividades integran diferentes procesos productivos, lo cual otorga un mayor nivel agregado a sus productos. Ello unido a la fina tradición textil que data de tiempos preincaicos, y que se sustenta en la alta calidad de los insumos utilizados, como la fibra de alpaca y el algodón Pima, los cuales son muy valorados en el mercado internacional (Bustamante, 2016).

Es en Lima metropolitana, donde se centralizan el mayor número de ventas del sector. Principalmente en los distritos de Lima, Ate y La Victoria, se concentra fuertemente la actividad económica textil (Aspilcueta, 1999). En el distrito de La Victoria existe la principal agrupación de la industria textil y confecciones, por la presencia del conglomerado más grande del país —Garrá”, donde los productores dirigen sus actividades principalmente para cubrir la demanda del mercado interno (Aspilcueta, 1999).

6.1.3. Escenario mundial

El panorama mundial es desafiante para el sector textil. Además de ser China una de las potencias mundiales que lidera en el sector, India es otro país que está “ganando terreno rápidamente” (Farias, octubre 2016).

Para la industria textil y de confección, China ha representado la mayor base de fabricación; India aún ocupa un distante segundo lugar. No obstante, “para los próximos años, se espera que ambos países representen una proporción significativa y superen a varios de los tradicionales mercados desarrollados del sector de la confección mundial” (Farias, octubre 2016). Por otro lado, las perspectivas para ambos países en el ámbito comercial pronostican que China e India serán los mercados de más rápido crecimiento, donde India mostrará un sólido crecimiento, y China se convertirá en el mayor mercado de consumo (Farias, octubre 2016).

Una tendencia interesante en los próximos años se presentará en la tasa de crecimiento del consumo de prendas de vestir. Esta tasa en los países desarrollados va a tener un crecimiento lento, mientras que en las economías emergentes impulsarán el crecimiento del mercado (Farias, octubre 2016). No obstante, el gasto per cápita que se destina a la compra de ropa continuará siendo más elevado en los países desarrollados que en los en desarrollo. Cabe resaltar que la actividad textil ha tenido un comportamiento positivo, donde se ha atraído una inversión muy significativa en los últimos años; ello a la reactivación paulatina de la economía mundial, que guardó una estrecha relación con el aumento de la demanda de los países desarrollados (Farias, octubre 2016).

6.1.4. Análisis del Sector

Luego de haber descrito la historia del sector, sus características y el panorama mundial. En este punto del capítulo, se analizará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector (FODA).

a. Fortalezas

Según Calderón et al (2007) las fortalezas que la industria presenta en el país se resumen en cuatro aspectos: la calidad de la materia prima y su reconocimiento mundial; la cantidad de mano de obra disponible en el sector; el costo de la mano de obra; y la integración vertical en empresas exportadoras. Unido a lo mencionado por Calderón et al (2007) con respecto al reconocimiento mundial por la calidad de la materia prima, cabe precisar que según Bustamante (2016) “La producción textil y de confecciones ha evolucionado en técnica y en diseños, por lo que las prendas han sido mejor cotizadas en sus respectivas categorías a nivel internacional”. Lo que permite tener un valor agregado en los productos.

Otra fortaleza que posee el sector es su impacto positivo en la sociedad y en la economía, Es así que en el XI FORO TEXTIL, el rector de la Universidad de Lima, Óscar Quezada, en su discurso de bienvenida, manifestó que «la industria textil genera casi medio millón de puestos de trabajo e involucra a un millón y medio de familias, cifras que la convierten en una de las industrias más inclusivas (Desafíos y experiencias, 2015). Por otro lado, un factor importante a considerar es la posición geográfica del Perú que es cercana al principal cliente EE.UU (Gil et al., 2010). En cuanto al ámbito comercial los Tratados de Libre Comercio establecidos con nuestro principal cliente, brinda muchas facilidades para el crecimiento del sector, pues se puede incursionar en nuevos nichos de mercado

b. Debilidades

Algunas de las principales debilidades que perjudican al sector son: desarrollo tecnológico poco competitivo; la escasez de producción de insumos; los elevados costos financieros; y la informalidad del sector (Calderón et al., 2007).

Con relación a los costos financieros, una de las variables que afectan negativamente al sector son: el acceso a fuentes de financiamiento y las regulaciones del gobierno.

En el primer caso, si no se cuenta con financiamiento de largo plazo será muy difícil que las empresas puedan adquirir maquinaria e infraestructura moderna que le permita ser competitiva internacionalmente. En el segundo caso, también es claro que las regulaciones laborales pueden afectar la disponibilidad y costo de los factores productivos (Pérez, et al., 2010, p. 14).

Por otro lado, si bien el costo de la mano de obra es reducido, una de las debilidades es de que no está calificada, debido a la reducida inversión en la capacitación del mismo; a ello se asocia los altos costos laborales asociados a la mano de obra (Gil, Pilares, & Saldaña, 2010). Con respecto a la negociación de la industria con los compradores, se presenta una limitación en la fijación de los precios y las condiciones del contrato (Gil et al., 2010). Ello se debe a que los principales clientes son empresas grandes y extranjeras, de las cuales el sector presenta una alta dependencia para la comercialización.

c. Amenazas

Uno de los principales factores que constantemente viene afectando y puede afectar en mayor grado el comportamiento de la industria, es el precio internacional del algodón (Gil et al., 2010). Pues este es un recurso del cual depende la industria para el proceso productivo y las exportaciones.

Unido a lo anteriormente mencionado, se había considerado como otro factor que podría afectar severamente al sector: –el Fenómeno del Niño el cual de ser muy severo dañaría la producción nacional de fibra de algodón generando así una crisis de abastecimiento” (Pérez et al., 2010, p. 6). Como hasta la fecha, no se tiene un registro oficial del impacto que ha generado este fenómeno en la industria, se lo sigue considerando como una amenaza aunque ya halla ocurrido. La alta informalidad y el contrabando son los factores que constantemente amenazan la actividad textil, dado que representan un impacto muy negativo en los precios de los productos (Comex: medidas, 2016).

Por el lado de la competencia, como se mencionó en el punto 5.3, el crecimiento de India representa una amenaza para la producción nacional, pues este país cuenta con mejores implementos técnicos que le aseguran una ventaja competitiva con respecto al Perú. Además, dado que el comercio internacional es muy competitivo, pues existen muchos países en el mundo que cuentan con materias primas de calidad y con mayor productividad; por ello, se quiere grandes cantidades de inversión en la instalación de maquinarias, las cuales no existen en el país (Gil et al., 2010).

d. Oportunidades

Una oportunidad del sector es la tendencia mundial por productos naturales en lugar de sintéticos (Gil et al., 2010).

6.2. Sector Confecciones

6.2.1. Historia

La historia del sector confecciones va de la mano que el sector textil, debido a su estrecha complementación, ambos sectores han pasado por periodos de crisis y bonanzas económicas. No obstante, uno de los años que ha afectado a este sector ha sido el año 2015, –cuando las exportaciones disminuyeron considerablemente llegando a exportar \$896 mil en valor FOB 25% menos que en el 2014” (XII FORO TEXTIL EXPORTADOR, 2016). Cabe resaltar que este impacto afecta directamente al sector textil, dado que una de las debilidades de éste es la dependencia a las confecciones.

6.2.2. Características

Como se pudo apreciar en la Figura 9, y se mencionó en el punto 5, el sector confecciones inicia luego de la etapa de tejeduría, cuando la materia se encuentra disponible para la confección. Una de las características de este sector dentro del mercado local es su alta concentración en los distritos de La Victoria, Lima y San Juan de Lurigancho (Aspilcueta,

1999), lo que se explica por la presencia de la mayoría de los insumos, en dichos distritos, y sobre todo por la cercanía al gran conglomerado —Gammra”.

Dentro del sector los principales productos exportados están compuestos principalmente por: “T-shirts y camisas de punto de algodón (...) siendo el principal destino de exportación Estados Unidos, que representaba en el 2010 un 68% de participación de mercado, seguido de Brasil con 6.7%” (XII FORO TEXTIL EXPORTADOR, 2016).

6.3. Importaciones y Exportaciones del Sector Textil y Confecciones

A pesar de la crisis financiera del 2009, las exportaciones en el 2010 fueron positivas, es así que algunas empresas registraron un crecimiento importante, liderando el ranking de exportaciones. Estas empresas fueron: (a) Sudamericana de Fibras con 165%, (b) Michel y Cia con 52%, (c) Inca Tops con 29%, (d) Productos del Sur con 121% e (e) Industria Textil Piura con 94% (Pérez et al., 2010, p. 8).

No obstante, en el XI FORO TEXTIL realizado en el 2015 se manifestó mucha incertidumbre económica mundial y de retos para el sector textil y de confecciones en el Perú dado que las cifras arrojaron exportaciones menores en 2%, desde enero hasta setiembre del 2014, con respecto al periodo anterior que sumaron un total de US\$1370 millones (Desafíos y experiencias, 2015). En el periodo del 2015–2016, las exportaciones de los productos no tradicionales disminuyeron debido al comportamiento desfavorable del sector textil. En la Tabla B2 (ver Anexo B), se muestra en color amarillo el porcentaje y monto de la disminución. El volumen exportado del sector textil también se redujo, y fue en 1.5%, debido a “la contracción de los envíos de polos de algodón, pelo fino cardado o peinado de alpaca o llama, entre otros” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017, p. 14). No obstante, algunos artículos como los polos y las camisetas interiores tuvieron un crecimiento en el periodo, que amortiguó un poco la contracción general del sector.

En la Tabla B1 (ver Anexo B) se muestra el cuadro de las exportaciones en monto y variación porcentual, las partidas resaltadas en amarillo muestran los artículos que disminuyeron y crecieron en las exportaciones. Del lado de las importaciones, se va tomar en consideración, el periodo de evaluación 2015 – 2016. De este modo, se muestra la Figura B4 (ver Anexo B) en donde se aprecia las importaciones por subsectores. Las ramas mostradas, el subsector de hilados es el que mantiene una mayor participación, lo mismo que tejidos; en comparación del 2015 esta rama ha crecido en 1.2%, a cambio de Tejidos, que tuvo una contracción de 0.6%. Por el lado del Confecciones, se tuvo un crecimiento de 1.8%.

En la Figura B5 (ver Anexo B) se muestra las importaciones por los países del origen. Se puede apreciar que China e India son los países que concentran la mayor participación en el mercado; es resaltante considerar que China ha crecido de 48% a 50.2% en TM.; además, si bien India se contrajo en 2.2%, Brasil tuvo un crecimiento en las importaciones de 1.3% en TM. Así mismo, con respecto a la importación de las prendas de vestir se puede apreciar en los gráficos de la Figura B6 (ver Anexo B) que a pesar que de las importaciones de China se han reducido en 3.4%, en comparación del 2016 con el año anterior, este país continúa liderando el mercado con una participación mayoritaria en el sector. (SNI, 2016) En general las importaciones han tenido una reducción al igual que las exportaciones, ello se explica por la crisis que ha estado presentado el sector en el mercado externo e interno.

7. Empresas Familiares

7.1. Historia

Según Martínez (2014) Las empresas familiares son organizaciones predominantes en el mundo. Tal es el caso que en países como: Estados Unidos, Suiza, Italia, este tipo de empresas representan un 96%, 88% y 99%, respectivamente; en el caso de Europa la mitad de las empresas son familiares, en Asia y Latinoamérica cerca de dos tercios. Tal como lo manifestó Tàpies (citado en Echaiz, 2014) las empresas familiares son de vital importancia en la activación económica mundial, muchas de ellas aportan dos tercios del PBI; generando así un gran impulso en la economía.

En el 2010 según el diario El Peruano (citado en Echaiz 2014) las empresas familiares representaban el 40% del PBI; además, para el mismo año, el número de empresas familiares representaban 500 000 de las 659 000 compañías formales, generando el 65 % puestos de trabajo En el 2016, “las empresas familiares representan el 60% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional” (Perú tiene, 2016). En la actualidad estas cifras son mayores, lo que guarda relación con su impacto en la economía.

Otro punto importante a mencionar, de las empresas familiares, es su contribución con la producción y distribución de bienes y servicios requeridos por la sociedad; gracias a estas empresas se puede satisfacer la demanda local e internacional de los clientes. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, contribuyen en la generación de empleo (Casillas, Díaz, Rus & Vásquez, 2014). Esto constituye en un gran aporte para incrementar la PEA.

En el caso peruano, algunas de estas empresas surgieron en un contexto de apertura y globalización de la economía, el cual empezó después de los años noventa. Estas empresas se gestan en la base de la pirámide socio-económica de la población tal es el caso de Aje Group.

En la mayoría de los casos la actividad empresarial principal surgió en el interior del país, y luego migraron a otras zonas (Indacochea, 2015). Otras empresas familiares peruanas ya son centenarias, como es el caso de: Corporación Lindley, fundada en 1910; El comercio, cuya existencia data de 1839; La Ibérica, nace en 1909 y Laive, fundada en 1910. Estas empresas siguen perteneciendo a la familia que inició el negocio (Echaiz 2014).

7.2. Formas de Administración

Las empresas familiares tienen una presencia significativa en la sociedad, por ello es importante considerar la forma de su administración. En este punto del capítulo, se va a describir las ventajas, los problemas, características y los desafíos que presentan este tipo de empresas en la sociedad.

7.2.1. Ventajas

Según Martínez (2014) en un estudio realizado a las empresas familiares en el ámbito mundial, ha encontrado características que generan ventajas a este tipo de organizaciones en comparación de otras.

Las empresas familiares cuentan con una visión a largo plazo, la cual está respaldada en los sueños de los fundadores (Martínez, 2014) Este tipo de visión puede ser, en algunas ocasiones, más fuerte y perseverante, que en los empresarios que emprenden una organización independiente. Para Echaiz (2014) esta dimensión de largo plazo constituye una fortaleza en las empresas familiares, si los fundadores cimentan bien las bases para que la empresa pueda perdurar, asegurando que las siguientes generaciones conserven el sentido de la visión a futuro y no trunquen los ideales iniciales.

Unido a ello, los trabajadores de la empresa, quienes en su mayoría son los mismos familiares, tienen una mayor dedicación a la empresa, mayor voluntad de sacrificio personal, menor rotación de sus principales ejecutivos (Martínez, 2014). Echaiz (2014) mencionó que esta estabilidad laboral se alcanza también, por la relación cercana que existe entre los empresarios familiares y los trabajadores, quienes son valorados por su aporte en poner en marcha el negocio.

De otro lado, el clima laboral es positivo, el cual está impregnado de relaciones de afecto, confianza y entrega; lo que genera que exista —una mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas, mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores, y mayor responsabilidad social” (Martínez, 2014, p. 11). Del mismo modo, una fortaleza importante que genera ventaja a la empresa familiar es: —a

capacidad de autofinanciamiento por la misma familia” (Echaiz, 2014, p. 46). Lo que contribuye que la empresa subsista, pues cuenta con un respaldo económico que le permite asumir riesgos.

Asimismo, —as empresas familiares constituyen también la columna vertebral de muchas economías, en la mayoría de países representan entre el 45 y 70% del PBI y generan el 45 y 70% de empleo” (Martínez, 2014). De igual forma existen algunos valores propios que fortalecen a las empresas familiares. Casillas et al. (2014) identificó tres: orgullo, lealtad y compromiso. El orgullo, se genera en la primera generación, donde existe un claro sentido de identidad con la organización; la lealtad se mide por el grado de responsabilidad de los empresarios con sus stakeholders; finalmente, el compromiso es la tendencia en fomentar la unión de fuerzas para la consecución del bien común. Estos elementos contribuyen a que la empresa sea más que una agrupación de personas, sino un organismo viviente capaz de generar sinergias para ser competitivos en el mercado.

7.2.2. Problemas

Aunque las empresas familiares por su naturaleza en su constitución presenten algunas ventajas en comparación con otras empresas; también presentan una serie de limitaciones o problemas por su origen. Uno de los problemas que suele afectar el correcto desempeño de las empresas es la superposición de roles empresariales y familiares, dado que muchas veces no se limitan las relaciones de familia con las de la empresa, y los problemas familiares suelen afectar la actividad empresarial. A este problema se une la falta de planificación en la sucesión, lo que dificulta en algunas ocasiones la perseverancia de la empresa si no se siguen los ideales del sucesor (Martínez, 2014).

Esto último es un gran problema para la empresa familiar peruana. Si bien las cifras han mejorado en comparación del 2010, donde solo el 15% de estas empresas llegaban a su tercera generación (BID: Más del 80%, 2010); y la mayoría de estas no se orientaban por la un plan para la sucesión. En el 2016 el 55% de las empresas cuentan con un plan de sucesión; sin embargo, la mayoría de estas solo pretende transferir la propiedad de la empresa, mas no la gestión de la misma (El 55% de empresas, 2017). Este es un problema que afecta a las empresas independientemente del sector económico en que se desenvuelven, y su tamaño, pues crea un barrera para que las nuevas generaciones aprendan la gestión de la empresa y tomen decisiones acordes con los cambios del entorno.

Unido a lo anterior, se presentan problemas en el exceso de desconfianza, control y secreto (Martínez, 2014). Debido al gran valor que representa la empresa para la familia, se cae en excesos de control y desconfianza a los nuevos cambios que pongan en peligro la existencia de la empresa. Así mismo, según Pithod & Doderó (1997) en las empresas familiares las

estrategias dependen de los objetivos de la familia, más que los objetivos estratégicos que la organización requiere; ello dificulta el desarrollo y crecimiento de la organización. Además de lo mencionado, otros problemas a los cuales debe de enfrentarse la empresa es el nepotismo, la gran resistencia al cambio, la falta de una mentalidad orientada a resultados (Martínez, 2014).

De acuerdo a Casillas et al. (2014) el nepotismo o “familismo” constituye un problema constante en las empresas familiares; en donde se da empleo exclusivamente a los miembros de la familia tomando como criterio principal el vínculo familiar más que la competencia profesional. Los miembros que no cuentan con la capacidad necesaria para administrar la empresa, ponen en riesgo la supervivencia de la misma y pueden truncar los ideales que fueron iniciales de los fundadores.

7.2.3. Características

Algunas características propias de las empresas familiares, tomando en cuenta el estudio de Martínez (2014), son: La propiedad de la organización es controlada mayoritariamente por una familia, los miembros de la familia conducen los negocios, los miembros de la familia ocupan, en su mayoría, cargos directivos y la organización “conserva el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador” (Martínez, 2014, p. 3). Echaiz (2014) añadió, además del control de la familia sobre la empresa, existe una intención de continuidad del negocio a las siguientes generaciones. Otra característica de este tipo de empresas, es la presencia de una “caja propia”, que constituye en el capital que los dueños invierten en la empresa, el cual permite solventar a la empresa y enfrentarla a riesgos, dado que este capital no cuenta con un horizonte de tiempo y no se somete a una rendición de cuentas.

Estas empresas también son clasificadas en tipos, lo cual genera ciertas características propias, que las difieren de otras. Casillas et al. (2014) identificó tres criterios de tipificación: sociodemográficos, grado generacional, y la relación entre la familia y la empresa. El primero está en función del tamaño, ámbito geográfico, tipo de propiedad jurídica, la edad, sector de actividad, etc., en el que pertenece la empresa. El segundo, hace referencia al nivel generacional en el que se encuentra la empresa: en la primera generación la propiedad está dirigida por los fundadores o padres, la segunda generación a cargo de los hijos, y la tercera generación está controlada por los nietos. En el tercero, funcionan dos aspectos importantes: la voluntad de continuar con la empresa familiar y el tipo de dedicación de los miembros familiares en la empresa.

7.2.4. Desafíos

Luego de describir las características, las ventajas y problemas de las empresas familiares, existen algunos puntos en donde la empresa debe de mejorar y aprovechar las oportunidades. Algunas de las empresas familiares, no es que no cuenten con una estrategia, sino que no la tienen de manera explícita, plasmada en un programa, es por ello que —algunos dueños responden que no cuentan con una estrategia; sin embargo, ellos si saben dónde están, a dónde van, cuál es su guía, y los recursos que posee para alcanzar la meta” (Rizo, 2014). Tomando en consideración lo mencionado por el autor este es un punto en el que las empresas familiares, en especial las pequeñas deben de unir esfuerzos por mejorar para asegurar su crecimiento en el mercado a largo plazo.

Es por ello, que lo importante es definir la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, lo mismo que realizar un diagnóstico para construir una estrategia de la empresa familiar; además, se puede aprovechar el alto grado de compromiso que poseen las empresas familiares como ventaja en relación a las que no lo son (Rizo, 2014). Una forma de superar el —nepotismo” en las empresas es visualizando otras oportunidades. Los dueños de las empresas deben elegir al personal idóneo para administrar los cargos importantes, mediante un proceso de selección que ponga a prueba las competencias del cargo, o capacitar a sus miembros familiares (Casillas et al., 2014). Otra manera importante de contrarrestar los problemas de sucesión que afecta a la mayoría de empresas familiares, es la planificación estratégica; pues con esta herramienta se construyen estrategias que pueden asegurar la supervivencia de las empresas de generación en generación, y así favorecer y asegurar el patrimonio familiar (Masson, 2006).

Además de que el fundador se asegure de poner por escrito: la misión, valores, políticas principales de la empresa; él debe de establecer un sistema de gobierno corporativo para la empresa (Martínez, 2011). Para ello es vital que la empresa cuente con un —Protocolo familiar”. Un protocolo es —un documento por escrito que contiene los acuerdos a que la familia ha llegado respecto de su relación con la empresa y la propiedad” (Martínez, 2011, p. 134). En algunos casos puede ser denominado —Constitución”. Este documento, según lo señaló Casillas et al. (2014) garantiza la continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria, este es el objetivo principal este documento u proceso, como lo indicó también el autor.

—El protocolo tiene un carácter moral, no legal. Refleja por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y buen gobierno de la empresa” (Martínez, 2011, p. 134). Es por ello, que el protocolo favorece la estabilidad a los acuerdos y permite una organización mejor. Además, evita las interferencias de actuación entre la familia y la empresa,

al clarificar y delimitar sus ámbitos de acción; también fomenta la comunicación interna de la familia con miras al futuro (Casillas et al., 2014).

8. Mypes

8.1. Historia

La historia de las Mypes se da inicio a partir de la segunda mitad del siglo XX. Etapa histórica marcada por muchos incidentes positivos como el boom de las exportaciones de harina de pescado, mayor acceso a la telefonía favorecido por las mejoras de las redes de vías de comunicación e información. En esta etapa también se desencadenaron impactos negativos que marcaron la historia como la reforma agraria; lo que originó el centralismo de la ciudad de Lima como capital. Lima se convirtió en sede de la modernidad, y por ello se desencadenó intensamente el fenómeno de las migraciones, donde las áreas rurales migran hacia las urbanas, principalmente a regiones de la costa, en especial Lima (Ávila & Sanchis 2011).

En el marco de este contexto migratorio tan elevado, se requería de una fuente de ingresos; y esta situación impulsó vertiginosamente el sector de emprendedores emergentes. (Ávila & Sanchis 2011). Los cuales basaban su actividad económica en el marco de la informalidad; con el pasar de los años estas iniciativas empresariales se formalizaron y empezaron a surgir las Mypes.

8.2. Definición y Características

La definición que se le ha otorgado desde el marco Legal a las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), es las siguientes:

Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley N° 28015, 2003).

Las características de tipo de unidad económica otorgado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) describen que estas empresas debe de tener ventas anuales hasta 150 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) y contar con un número de trabajadores puede variar desde uno hasta diez (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2008).

Por otro lado, las características otorgadas por la Ley N° 28015 en el Artículo 3 son las que se muestran a continuación:

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes. Con respecto al número total de trabajadores: La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive; y La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive. De acuerdo a los niveles de ventas anuales: La microempresa tiene hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UI; la pequeña empresa, a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias– UIT (Ley N° 28015, 2003).

Una dato importante a considerar para este tipo de empresas en el país es de que si bien el 99.3% de las empresas en el Perú son MYPES, el 94.7% son Microempresas y el 4.6% son Pequeñas Empresas (PRODUCE, 2011).

8.3. Formas de Administración

8.3.1. Problemas

Si bien el Perú es considerado como uno de los países con mayor generación de iniciativas emprendedoras en el mundo, también es el primer país en mortalidad de empresas. (Ravero, 2012). Este uno de los constantes problemas a las cuales se enfrentan las Mypes.

De lo anterior, se considera que las principales causas de quiebre de estas empresas son: el deficiente conocimiento de las herramientas de gestión y habilidades gerenciales de los gerentes, además de un conjunto de variables que afectan la competitividad y rentabilidad (Ravero, 2012). Además cabe añadir que, unido al deficiente conocimiento de las herramientas de gestión, las políticas y el entorno reglamentario; el acceso a los servicios financieros; el acceso a los servicios empresariales; y los recursos insuficientes que dispone el sector, constituyen obstáculos para el desempeño de las empresas (Ameconi, 2004). De las mencionadas, el acceso a los recursos financieros es una barrera muy fuerte con las cuales las Mypes se enfrentan en el mercado.

Pues este obstáculo, frena el desarrollo y expansión de la empresa en el mercado nacional, ya que al no obtener el dinero necesario para llevar a cabo las operaciones, se tiene graves problemas de liquidez; por otro lado están los de acceso al crédito, los cuales tienden a ser muy elevados, debido a que se cobran altas tasas de interés (¿Qué tipos de Financiamiento, 2009). Por otro lado, según Villarán (2001) otros problemas de las microempresas es la falta de uso de los métodos y las técnicas modernas para desarrollar tareas, esto limita competitividad en el mercado; a ello se agrega, la escasa práctica de trabajo en equipo, los empresarios tienen dificultades en delegar, generar compromisos, encaminar al equipo de trabajo hacia un objetivo común, escasa confianza, escasez en la práctica de liderazgo participativo.

8.3.2. Ventajas

A pesar de todas los problemas y obstáculos a los que se enfrentan las Mypes en el ámbito local. Cabe resaltar que estas unidades económicas representan una fuerza impulsora del crecimiento económico (Avolio et al., 2011). Estas empresas generan gran cantidad de trabajo y en diferentes sectores. Por otro lado, desde una perspectiva de futuro, las Mypes son una oportunidad de reducción de la pobreza en países en desarrollo como el Perú (Avolio et al., 2011). Dado que en la mayoría de los países emergentes la presencia de este tipo de empresa es mayoritaria y tienen una presentación considerable en el PBI nacional.

8.3.3. Desafíos

Tomando en cuenta los problemas y las ventajas de las microempresas. Uno de los desafíos a los cuales estas empresas deben de enfrentar es la descentralización de la capital. Si bien estas empresas se han congregado en algunas áreas geográficas aprovechando la cercanía de los puertos para la exportación, y los servicios, entre otros (PRODUCE, 2015). La actividad económica debe de expandirse en otras regiones para encontrar otras oportunidades de negocio y el mayor dinamismo en la economía. Además, las empresas deben de fortalecerse para responder a las exigencias del mercado interno y externo, para ello una mayor y mejor capacitación en herramientas de gestión es vital para mejorar en el desempeño y crecimiento sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Teoría de la Metodología

Para empezar una investigación hay que escoger una tipología, es decir, la forma cómo se hará el estudio. Debido a la realidad de la empresa y del mercado, la investigación será —por enfoque” del tipo mixto, tal como lo presentan Hernández et al. (2010). Como todo método, el proceso metodológico de investigación mixta, posee su propia secuencia, en fases de enfoque cualitativo y cuantitativo.

1.1. Enfoque de investigación

En el enfoque mixto de un Plan Estratégico, se integran de manera sistemática los métodos cuantitativos y cualitativos, en un solo estudio; de manera que se tiene como un —fotografía” de la realidad estudiada (Hernández et al., 2010). No obstante, la forma de integrarse ambas dimensiones, cualitativa y cuantitativa, puede ser muy variada, dependiendo de lo que la investigación requiera. En el caso del presente Proyecto Profesional, el enfoque mixto otorga más peso al método cualitativo. La investigación con enfoque mixto implica un trabajo único y un diseño propio (Hernández et al., 2010). La forma de mezclarse lo cualitativo y lo cuantitativo, pueden dar como resultado tres modelos generales de diseño: triangular (cualitativo + cuantitativo = análisis), incrustado (cuando cualitativo se incluyen en el cuantitativo o a la inversa) y secuencial (cuando se utilizan ambos enfoques de manera secuencial hasta que se hace una interpretación final) (D’Alessio, 2015). El último es el que se usará para la elaboración del Plan Estratégico.

A partir de la elección del método y del diseño, se propone un proceso metodológico original para esta investigación, que se aprecia en la Figura C1 (ver Anexo C). Esta propuesta metodológica cuenta con siete fases. La primera es el enfoque de la investigación: método mixto; la segunda, el diseño del método mixto: diseño secuencia; y, la tercera, el enfoque, que al ser mixto se subdivide en cuantitativo y cualitativo. La cuarta fase: el alcance, corresponde únicamente al enfoque cuantitativo. Un tipo de investigación por estudio o alcance, según Hernández et al. (2010), se subdivide en tres categorías: exploratorio, descriptivo y explicativo. El exploratorio se aplica a lo que es poco estudiado, o que se estudia por primera vez, con el objetivo de construir un marco real. El descriptivo, retrata la realidad existente. Y, finalmente, el explicativo, busca definir las causas o el porqué de los acontecimientos. Para este trabajo el alcance de la investigación es descriptivo.

En la quinta fase, se especifica el diseño de la investigación. En el caso del enfoque cuantitativo, se eligió el diseño No experimental, y en el caso del enfoque cualitativo, el diseño

es el de Investigación acción. El Diseño No experimental se subdivide (mirar Fase 6 de la Figura C1 – ver Anexo C) en: descriptivo –describe las características de un fenómeno existente–, histórico –relata los eventos que han ocurrido en el pasado hasta la actualidad–, correlacional –examina las relaciones entre las variables–, cualitativa –examina el comportamiento humano y los contextos sociales, culturales y políticos que ocurren–. Para la elaboración del Plan Estratégico se escogió el tipo de diseño de investigación No experimental, con la subdivisión en descriptivo.

El diseño de investigación cualitativo: Investigación acción, en cambio, tiene por propósito fundamental, aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (Hernández et al., 2010, p. 509). Finalmente, en la séptima fase se usó como medio para recabar la información, tanto cuantitativa y cualitativa, la Consultoría. Este medio se va a describir pormenorizadamente en el apartado 1.2. Luego de este recorrido por el enfoque metodológico mixto y sus fases de estudio para la elaboración del Plan Estratégico, se describirán los enfoques cuantitativos y cualitativos que se aplicó dentro de la metodología mixta.

1.1.1. Enfoque cuantitativo de la investigación mixta

El enfoque cuantitativo tiene por características: medir fenómenos, utilizar estadísticas, probar hipótesis y realiza análisis causa - efecto (Hernández et al., 2010). En la Figura C2 (ver Anexo C) se muestra el proceso cuantitativo. En la investigación mixta, este enfoque se aplicó para recabar información objetiva de la empresa (número de ventas, número de clientes, etc.) y del mercado en el que se desenvuelve (nivel de exportaciones e importaciones, etc.).

Para el diseño de la investigación mixta bajo el enfoque cuantitativo, no se formuló una hipótesis, debido a tres razones. Primero porque no se pronosticó un hecho o un dato. Segundo, porque la investigación tiene un alcance descriptivo; en donde no se suele contener hipótesis, por la dificultad en precisar el valor de una variable (Hernández et al., 2010). Tercero, la metodología mixta tiene un enfoque cualitativo, en donde las hipótesis se inducen por medio de la recolección de datos y análisis de los mismos (Hernández et al., 2010). En cuando a elección de la muestra, esta decisión se va a explicar en el enfoque cualitativo.

Como se mencionó en el apartado anterior, se combinó ambos enfoques para la elaboración del Plan Estratégico. Los datos recabados desde el enfoque cualitativo se utilizaron para elaborar matrices; de las cuales algunas van a ser analizadas desde el enfoque cuantitativo. El proceso cuantitativo aplicado, para la elaboración del Plan Estratégico, se desarrollará en el punto 2 de este capítulo.

1.1.2. Enfoque cualitativo de la investigación mixta

Por definición el enfoque cualitativo —utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7) En este enfoque se realizan preguntas antes, durante, o después de haber recolectado los datos para el análisis.

Para la elección de la muestra de estudio, por ser la naturaleza del Proyecto de Profesional, un trabajo de aplicación, se tomado como muestra solo a la empresa de estudio, LPT ZIPPER SAC. Esta decisión se fundamenta en el que —ndhay parámetros definitivos para el tamaño de la muestra (hacerlo va ciertamente contra la propia naturaleza de la indagación cualitativa)” (Hernández et al., 2010 p. 395). En la Figura C4 (ver Anexo C) se muestra el proceso cualitativo. Luego de haber descrito y justificado la elección de la metodología mixta, y el enfoque cuantitativo y cualitativo que se aplicó. En el siguiente apartado se describirá a la Consultoría, medio elegido para la recolección de los datos.

1.2. Consultoría como medio para la recolección de datos

El trabajo de campo realizado con la empresa, ha permitido utilizar la consultoría como medio para recabar información de la misma. Esta consultoría ha seguido determinado pasos, a través del proceso del diagnóstico; el cual utiliza herramientas, técnicas y procesos para la construcción del mismo.

1.2.1. El diagnóstico

El diagnóstico de acuerdo a Kubr (1997) constituye una realidad operativa; donde objetivo es examinar el problema que se vislumbra. Para Block (2000) —el propósito de un diagnóstico es movilizar la acción ante un problema” (p. 222). Tomando de referencia a Peter Block (2000) el enfoque de la acción, a diferencia del de la investigación pura, presenta cinco características propias: (a) interés por todos los factores que están bajo el control del cliente y afectan al problema; (b) poca importancia a la integridad y la amplitud (para facilitar la toma de decisión); (c) participación activa del cliente; (d) los consultores utilizan su criterio además de los datos difíciles en el momento de la acción; y (e) profunda preocupación sobre la actitud del cliente con el resultado del estudio.

En esta etapa, la diferencia básica, es la relación que se tiene con la organización, quien forma parte de la elaboración de la propuesta de mejora, pero se mantiene al margen de la elaboración del estudio. A continuación, en los siguientes puntos se describirán las herramientas, técnicas y procesos del diagnóstico.

1.2.2 Herramientas del diagnóstico

Existen cuatro herramientas del diagnóstico: método individual, método en equipo, método en equipo con la empresa, y la autoevaluación (Fernández, 2008). A continuación se detallan cada una de ellas, luego se describirá la que se ha utilizado.

El método individual, se realiza con un solo consultor, junto con uno o dos ayudantes. Este método es útil cuando se trata de un estudio simple, de corta duración. Los consultores que la conforman son especialistas y la inclinación del trabajo es individual. El método en equipo, es conveniente cuando un proyecto es de gran complejidad y se requiere de consultores con conocimientos y destrezas diferentes; El trabajo se lleva a cabo por un grupo de consultores, donde cada uno desempeña papeles diversos en el equipo. No obstante, una de las amenazas de la diversidad de consultores, es el tiempo para desarrollar el proyecto, dado que a más personas, más tiempo para llegar a un consenso. Además, al existir puntos de vista radicalmente opuestos, conlleva a —números encuentros y discusiones que rebajan la calidad del proyecto” (Fernández, 2008, p.122).

El método en equipo con la empresa, lo conforman consultores externos, y representantes de la organización, donde todos trabajan en conjunto. El gerente de la empresa es el que dirige el equipo para la coordinación y dirección; no obstante, es el consultor el que tiene un papel importante por ser el responsable técnico del proyecto (Fernández, 2008). Es método brinda oportunidades para que el personal de la empresa, aprenda de la metodología y técnica de la consultoría. Las ventajas de este método son: la confiabilidad de los resultados y conclusiones; el mayor conocimiento de los gerentes por su empresa; y colaboradores más comprometidos con la mejora de la empresa. Este método se puede truncar, al contar con: un equipo indispuerto a participar, trabajadores elegidos en contra de su voluntad, un plazo de tiempo más largo del previsto – ignorando la limitación de tiempo de los gerentes.

Método en la autoevaluación, se puede aplicar cuando existe una fuerte implicación de los gerentes en la evaluación de la organización, en este método no interviene el consultor directamente sino que el trabajo es dirigido y realizado por los gerentes, el consultor actúa como un coach es decir, les facilita la metodología y las herramientas para la acción. Las ventajas que tiene este método es de que los gerentes conocen más su organización, y al ser ellos mismos los que van a dar solución al problema existe más compromiso de que los resultados van a ser satisfactorios. Un aspecto negativo de esta metodología es la visión objetiva que le puede dar un gerente a los problemas de su organización, a diferencia de un consultor externo, pues se verá afectado por sus emociones.

Para el presente Proyecto profesional se empleó el método individual, por las siguientes razones. Primero, por ser la empresa de estudio una microempresa, donde sus dificultades administrativas no son complejas, como se pudiera dar en empresa de mayor tamaño con una estructura más compuesta. Segundo, ser el Proyecto Profesional de corto periodo de evaluación. Y tercero, por ser un proyecto que se desarrolló con un solo consultor (alumna), un estratega (asesor), y la organización de estudio.

1.2.3 Técnicas del diagnóstico

Las técnicas del diagnóstico, descritas por Fernández (2008), son tres: técnicas de toma de datos, de análisis, y de presentación del informe.

Las técnicas de toma de datos son básicamente las entrevistas, tanto individuales o grupales; también están los estudios de datos e informes de la empresa; y finalmente, el —atopunteo” que son los apuntes que se realizan en base a modelos impresos. Las técnicas de análisis son de tres tipos. La primera es el análisis dimensional, donde se analiza en qué consiste el problema: cómo, quién lo causa o afecta, cuándo, cuánta importancia tiene, entre otras. La segunda es el análisis de causas y efectos, del por qué se generan los problemas; se evalúan las causas primarias (orden sucesivo), secundarias (efectos y causas). Tercera es el análisis de relevancia, que evalúa las relaciones de los sucesos (Fernández, 2008). Finalmente, las técnicas de presentación son los modelos gráficos (diagramas de flujo, histogramas, etc.).

Para la elaboración del Plan Estratégico, las técnicas de toma de datos utilizada han sido básicamente entrevistas a profundidad a la gerente de la empresa, y visitas presenciales a la empresa. En las técnicas de análisis, en el enfoque dimensional, primero se ha realizado un análisis de la situación actual de la organización; luego, bajo el enfoque de análisis de causas y efectos, se ha aplicado matrices FODA; y finalmente, para el análisis de relevancia, se presenta el Plan Estratégico final proyectado para el 2022.

1.2.4. Proceso del Diagnóstico

Para la —Fase del descubrimiento” o —Modelo del descubrimiento” se muestra la Figura C6 (ver Anexo C) propuesto por Peter Block (2000, p. 178) que contiene el proceso del diagnóstico, el cual se va usar para el presente Proyecto Profesional.

Para la descripción de cada paso se va a tomar de referencia el libro de Peter Block (2000) donde el primer paso es la presentación del problema, el cual es presentado por el cliente, o empresa que busca una ayuda para su organización. El segundo paso es la redefinición del Problema que es lo que propiamente realiza una consultor; en este caso, lo que realizará en este trabajo; esta es una de las partes más importantes que realiza el consultor al cliente, dado

que en la mayoría de los casos los mismos gerentes, de las organizaciones, no saben cómo abordar el problema dentro de ellas, necesitan de un externo que pueda ver las dificultades con más claridad y objetividad, además de los conocimientos apropiados para ello. Tercero, plasmar una imagen clara y simple de lo que está sucediendo, este paso lo realiza el consultor. Cuarto, problemas técnicos de la organización, en este paso el consultor debe de separar lo que son los problemas de organización de los de la administración de los gerentes, esta fase se desarrolla en el siguiente paso. Quinto, cómo el problema está siendo abordado, esta fase resulta difícil en la medida que los gerentes acepten los puntos débiles en su gestión en las empresas; es importante por ello una visión de organización, al momento de desarrollar el diagnóstico, pues de esa manera se asegura que se apliquen las acciones que fueron resultado del estudio. Sexto, se da las recomendaciones, las cuales se desarrollan de manera conjunta con el consultor y la organización (Block, 2000).

2. Aplicación de la Metodología

2.1. Enfoque de investigación

Después de la explicación de los enfoques cuantitativos y cualitativos que componen la Metodología mixta, se presentan la Figura C3 (ver Anexo C) que contiene el Proceso Cuantitativo aplicado, y la Figura C5 (ver Anexo C) Proceso Cualitativo aplicado. Para ambos enfoques de la investigación, se ha reducido algunas fases con el fin de que se ajuste a las necesidades del Proyecto en la elaboración del Plan Estratégico.

2.2. Proceso del diagnóstico

En la Figura C7 (ver Anexo C) se presenta el Proceso del diagnóstico, explicado en el punto 1.2.4., aplicado para la elaboración del Plan Estratégico.

2.3. Herramientas de recolección de los datos

La investigación por los métodos y técnicas utilizadas, tomando de referencia a M. Eyssautier (2006, citado en D'Alessio 2015) se subdividen en: cuantitativa y cualitativa. En la primera, –se emplea cuestionario con preguntas cerradas, datos numéricos, censos, paquetes estadísticos, modelos y simulaciones” (D'Alessio 2015, p. 721). En la cualitativa, se utiliza:

Observaciones de campo, cuestionario con preguntas abiertas, entrevistas personales o telefónicas, grupos de enfoque, focus group, opiniones de expertos, opiniones de las observaciones del investigador, biografías, análisis de hechos históricos, estudios de casos, material audiovisual, análisis de imágenes, interpretaciones de los sentimientos, pruebas proyectivas, etc. (D'Alessio 2015, p. 721).

Para el presente Proyecto profesional, las herramientas que se usaron son de los dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. Desde el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a la gerente de la empresa IMPORTACIONES LPT ZIPPER SAC, para recolectar información sobre la situación de la empresa, junto con la problemática que presenta. Desde el enfoque cuantitativo, se investigó fuentes secundarias (estudios, informes, reportes anuales, etc.), donde se recolectaron los datos necesarios para el análisis de la empresa en el sector (análisis externo e interno) y la construcción de las matrices que forman parte del proceso estratégico. Por otro lado, se utilizaron como base de estudio y de aplicación, la metodología de Planificación estratégica del Modelo Secuencial. Cabe resaltar que los datos recolectados desde el enfoque cualitativo constituyen el insumo para la elaboración del Plan Estratégico.

2.4. Fuentes de datos

Los tipos de datos que se pueden utilizar son de dos tipos: datos primarios y datos secundarios. Según la literatura, los datos primarios son aquellos que han sido construidos por el investigador con el fin de cubrir alguna necesidad de la investigación; en el caso de los datos secundarios, la información no se construye, sino que se encuentra en documentos, libros, estudios, entre otros, esta información ya ha sido procesada anteriormente.

2.4.1. Recolección de datos

Para fines de este trabajo, se va a utilizar ambos datos, con mayor peso en los datos secundarios. Los datos primarios que se construyeron procedieron, básicamente, de la información de la empresa, la cual se procesó para construir información. En el caso de los datos secundarios las principales fuentes de información se obtuvieron de:

- Fuentes Gubernamentales: PRODUCE, BCRP, SUNAT, INE, etc. Estas fuentes brindan información especializada de la industria y del mercado de estudio; lo mismo que la variación y proyección de los mismo.
- Fuentes académicas: Tesis, Informes, Textos, Libros.
- Asociaciones industriales: APPT (Asociación Peruana de Técnicos Textiles), SNI (Sociedad Nacional de la industria), ADEX (Asociación de Exportadores).

2.4.2 Diseño de Investigación

Con el método de investigación mixto diseñado para de este Proyecto Profesional, se recabó la información necesaria para la construcción del Plan Estratégico. Es así que, desde el enfoque cuantitativo, se seleccionó el diseño de investigación No experimental; el cual permitió analizar: a la industria textil y confecciones, desde el entorno político, económico, social,

tecnológico y ecológico; todo ello con el fin de dar descubrir las variables que impacta a la empresa de estudio. Todo el análisis empleado se realizó sin una manipulación de la información, sino únicamente una observación y análisis de la misma.

Desde el enfoque cualitativo, el diseño de investigación, es la Investigación – Acción, para lo cual se ha establecido una guía de preguntas (ver Tabla K1, en Anexo K) que han sido elaboradas con el fin de poder tener un conocimiento interno de la organización y a su vez, generar un impacto a la gerente para realizar un cambio dentro y fuera de la organización.

3. Principios éticos de la Metodología

En esta parte del capítulo se presentan los documentos que respaldan que la aplicación de la metodología, la investigación, todo el trabajo de campo, han seguido los principios de ética necesarios para una correcta elaboración del Proyecto Profesional. A continuación se describen cada uno de los documentos.

3.1. Consentimiento Informado

Para el presente Proyecto profesional se utilizó los nombres de la empresa y las personas que forman parte de ella y que han sido las fuentes principales de información para la construcción del Plan estratégico. Se ha realizado el pacto con la gerente de la empresa para poder utilizar la información que se ha brindado en el estudio con un fin exclusivamente académico. Así mismo, se contó con su autorización para poder mostrar los nombres completos de la empresa y los que la conforman; este acuerdo se encuentra firmado (ver Anexo B).

3.2. Participantes de la Investigación

Los participantes de la investigación van a ser básicamente la gerente de la empresa; el criterio de selección de este tipo de muestra se ha considerado por el tipo de información a la cual se logró tener acceso.

3.3. Confidencialidad

Se ha establecido un acuerdo de confidencialidad con la gerente de la organización, donde solo publicar la información que ha sido acordada en el consentimiento informado y con un fin estrictamente académico. Todas las entrevistas que han sido grabadas, que cuentan con autorización, se encuentran en anexadas —or anexo C en el CD adjunto”, para que se garantizar la transparencia en el manejo de la información recolectada para la elaboración de este Proyecto profesional.

4. Limitaciones

Para la aplicación de la metodología en la construcción del Plan estratégico, se presentaron tres limitaciones: primero, no poder acceder a los Estados financieros de la organización; segundo, no contar con cifras oficiales del mercado de cierres; y tercero, no poder contactar con los otros stakeholders de la organización (clientes, vendedores, etc.).

En el primero, pese a los intentos en el transcurso de la investigación, de contar con la información financiera de la empresa, el contador optó por una posición confidencial de no revelar dicha información de la empresa, debido a que esta ha cambiado de régimen tributario, por lo que desde hace tres años recién lleva un control de sus Estados Financieros. No obstante, a pesar de que solo el contador posee la contabilidad real de la organización, dado que la gerente y las demás socias no la tienen; la flexibilidad de contar con una metodología mixta, permitió cruzar información cualitativa para construir variables necesarias para el análisis desde el enfoque cuantitativo. Por ello, el análisis financiero partió de la información aproximada que tiene la gerente de su contabilidad (porcentaje de ventas y gastos).

Segundo, otra limitante en la investigación es no contar con cifras oficiales del mercado de cierres y/o textiles. Se ha buscado en varias fuentes como: INE, Cámara de Comercio, ADEX, Asociaciones de técnicos textiles, Municipalidad de la Victoria; y no se ha encontrado información precisa del mercado para los fines de la investigación. No obstante, se ha podido construir algunas cifras partiendo de la información brindada por la empresa, asumiendo la experiencia de 15 años en el mercado; y empleando el uso de fuentes secundarias, como: informes sectoriales de gremios textiles, reportes de la industria, etc., los cuales han contribuido en tener una información aproximada para el análisis del mercado. Tercero, no se pudo acceder a entrevistas con algunos de los stakeholders de la organización (clientes y vendedores) dado que el contacto principal a ellos (la gerente legal) no se encontraba disponible en la etapa de elaboración del análisis del proyecto. A pesar de ello, la información inicial proporcionada por la gerente legal y las fuentes secundarias más cercanas a la industria sirvieron de insumo para elaborar del análisis.

5. Conclusiones del Capítulo

El método del enfoque mixto de la investigación fue el más apropiado para el tipo de trabajo de investigación, por las características que presentó la empresa y lo que se realizó con ella. Además, gracias a la flexibilidad del diseño, se ha podido combinar tanto el enfoque cualitativo y cuantitativo para la recolección y construcción de los datos necesarios para la elaboración del Plan estratégico. Lo que permitió enfrentar las limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

1. Situación General de LPT ZIPPER

1.1. Situación General

LPT ZIPPER es una microempresa familiar de tipo de sociedad anónima cerrada, ubicada en el distrito de la Victoria, de la ciudad de Lima, en la república del Perú. La empresa se dedica a la importación de cierres, pertenece al sector de Manufactura No primario. En cuanto al entorno, la empresa ha sido fuertemente impactada por las leyes antidumping que se han aplicado a los países asiáticos, debido que la mayoría de las importaciones de sus cierres son provenientes de estos países (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016); otra variable que ha impactado a la empresa es la fuerte competencia en el mercado, el número de empresas que importan cierres se ha duplicado, e incluso los clientes principales han empezado a importar cierres del exterior, la competencia más dura es ejercida por los “contrabandistas” quienes bajan el precio de los artículos. La tendencia del gobierno por el impulso a la industria nacional imponiendo impuestos a productos importados, constituye una continua amenaza para la empresa, en cuanto al manejo de sus costos y utilidades.

La empresa posee márgenes pequeños por la intensidad de la competencia y el aumento de sus costos de alquiler y los costos financieros (comunicación personal, A. Salazar, 19 de noviembre de 2016). La lealtad de los clientes es muy baja en la actualidad solo cuenta con tres clientes que son flexibles a los cambios de precio y calidad. LPT ZIPPER factura en al mes entre S/.20,000 y S/.30,000 de los cuales solo percibe como utilidad entre el 10% y 20% de las ventas (comunicación personal, A. Salazar, 19 de noviembre de 2016). Como empresa de Sociedad anónima cerrada LPT ZIPPER cuenta con cuatro vendedores y la conforman tres socios. A la fecha aún no ha establecido formalmente una visión, misión, valores, código de ética. En cuanto a los roles dentro de la empresa, quién cumple la función de gerente es la Srta. Any Salazar, quien es la responsable legal, no obstante, la que toma las decisiones en la organización es la madre y la otra hija se encargan de atender y cuidar el negocio familiar.

La empresa ante la situación que enfrenta tiene dos alternativas: invierte en la reestructuración de la organización para su crecimiento o desinvertir (cerrar el negocio) para orientarse a otros mercados. Según el análisis externo de la industria, y la situación actual de LPT ZIPPER, se formuló el presente Plan estratégico para que la empresa tome la decisión de invertir en el crecimiento del negocio con herramientas que le ayuden a alcanzar una rentabilidad sostenida en el largo plazo. Por ello, todo el análisis y la propuesta estratégica está enfocada en que la organización se mantenga operando en el mercado.

2. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1. Antecedentes

LPT ZIPPER es una empresa que no cuenta con un plan estratégico desarrollado ni implementado y a la fecha no tiene una visión, misión, valores y código de ética establecidos formalmente (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016); por ello, es conveniente definirlos para ayudar a que la empresa pueda alcanzar el futuro deseado y así pueda llegar a ser sostenible en el tiempo. Para la elaboración de la visión y la misión se ha realizado varias reuniones con la gerente legal, de manera que lo planteado en el proyecto guarde relación con las posibilidades y las metas de LPT ZIPPER. Es así que tanto la visión, misión, valores y código de ética han sido elaboradas en conjunto con la organización.

2.2. Visión

Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda. La definición se ha basado en las características, propuestas por D'Alessio (2015), para definir una visión. Se definirá una visión simple, clara y comprensible, que tendrá una meta de cinco años, el cual es un periodo realista para las ambiciones de la empresa y para que logre ganar reconocimiento en el mercado y una estabilidad en la misma.

Actualmente la empresa se encuentra en una incertidumbre financiera por la mala distribución en la estructura de costos y por la fuerte competencia en el mercado; no obstante, LPT ZIPPER a través de los años, ha logrado obtener reconocimiento de marca en los consumidores (conocidos como cierres —Lpita²), y también con los competidores más grandes y reconocidos en el medio, como Corporación REY. Por ello, a pesar de la gran competencia, la empresa puede marcar diferencia en el mercado con un valor agregado a los cierres como es la calidad y la variedad de los mismos. Las empresas que han ingresado al mercado son nuevas y junto a ellas los contrabandistas; la empresa cuenta con un respaldo de 15 años en el rubro, por lo que la experiencia en el sector es una fortaleza para consolidarse en el mercado.

² Cierres Lupita fue el anterior nombre de la empresa en otro tipo de persona jurídica (Comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre de 2016)

2.3. Misión

Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.

Para el establecimiento de la Misión, también se va a tomar en cuenta el aporte de Peter Drucker quién, desde 1970, sentó los lineamientos para el contenido del concepto; el autor, reconocido como el —Padre de la administración moderna”, afirma que al formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, equivale preguntar ¿Cuál es nuestra misión? Por ello, se especifica la actividad que realizará la empresa, el cual se ampliará a la importación y venta de una diversidad de productos textiles; además es conveniente agregar el servicio de asesoría personalizada a los clientes, sobre las últimas tendencias de la moda, para diferenciarse en el servicio con las otras empresas del rubro.

De otro lado, la misión muestra una identidad de los productos de la empresa, expresados en la calidad y la variedad de los mismos, características que son el distintivo de la organización y se pretende mantener para diferenciarse en el mercado y marque un sello de autenticidad en el mismo. La Misión refleja la preocupación de la empresa por sus clientes, actuales y futuros, por ello se muestra una preocupación por la capacitación de los colaboradores, para que puedan responder mejor a las exigencias de los clientes.

2.4. Valores

Para la consecución de la visión se establecen los siguientes valores:

- Reconocimiento social: Importaciones LPT ZIPPER se reconoce en el mercado por la calidad de sus cierres, a un costo justo para las exigencias de los clientes, lo que la diferenciará de sus competidores.
- Competente: Importaciones LPT ZIPPER se destaca en el mercado por estar presente desde hace aproximadamente 15 años, donde es reconocida por su calidad y precio.
- Respeto por las personas: Se aplica tanto con los colaboradores internos a la organización y con los clientes.
- Responsable: Se toma en cuenta las necesidades de los clientes y se trata de satisfacerlos con todos los recursos que la empresa tiene a su alcance.

- Servicial: La empresa no solo se preocupa por el bienestar que se genera alrededor de ella, buscando oportunidades para generar un impacto positivo en la sociedad, mediante prácticas de RSE.

2.5. Código de Ética

Se establece como Código de Ética:

- Consentimiento informado: Los compromisos pactados con los clientes son transparentes y claros para la negociación.
- Confidencialidad: Importaciones LPT ZIPPER es leal a los pactos establecidos y no revela información que el cliente no quisiera publicar.
- Derecho a la intimidad: Los acuerdos firmados con los proveedores y los clientes no vinculan temas personales de las personas que forman parte de las organizaciones. Se separan asuntos personales de los acuerdos empresariales.
- No discriminación: Se aceptan a todo tipo de proveedores, cliente, colaboradores, siempre y cuando cumplan con los valores bases de la organización, y los estándares de servicio de la empresa. No existe discriminación por raza, religión y sexo.
- Respeto a la vida humana: Importaciones LPT ZIPPER respeta la dignidad de las personas internas y externas a la organización, por ello no cuenta, en su cadena de suministro, con mano de obra esclava, y los salarios de los colaboradores corresponden a las necesidades de los mismo y su labor dentro de la organización.

3. Análisis Externo

3.1. Análisis del Entorno PESTE+C

3.1. 1. Político

El Perú presenta en la actualidad una ligera inestabilidad política, puesto que el actual presidente del país enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición, según información del Banco Mundial (octubre, 2016). La inestabilidad y la desconfianza es característico al inicio de un nuevo periodo presidencial, y más aún cuando las elecciones pasadas arrojaron resultados muy competitivos. Por ello, el actual gobierno tiene el reto de establecer acciones que aseguren la estabilidad política, con el fin de no perder las inversiones extranjeras. Cabe señalar que el nuevo contexto político de Estados Unidos, presenta un panorama favorable para el país, pues a pesar de las malas interpretaciones a las propuestas del nuevo presidente, algunas de sus promesas benefician al Perú como es la revalorización de las

materias primas que son el motor de las ganancias de las bolsas de Perú (PPK: —El Efecto, 2017). En este mismo contexto, el Presidente Pedro Pablo Kuczynski comentó que este efecto político mejorará el precio de los metales, la recaudación fiscal y beneficiará a los operadores mineros para continuar con sus proyectos mineros (PPK: —Efecto, 2017).

Por otro lado, según el informe publicado en el 2016 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) uno de los principales desafíos socioeconómicos que el Perú enfrenta para los próximos años es la reducción de gran sector informal. Este sector constituye entre la mitad y los dos tercios del empleo total del país; caracterizado por industrias de baja productividad. Así mismo, otra variable que afecta a país es el nivel de contrabando, el cual genera una pérdida de 2,000 millones de dólares que el sector privado deja de facturar. Una de la regiones con el mayor nivel de esta práctica ilegal es Puno, donde el 20% de la población se dedica a esta actividad. Si bien se ha creado la Comisión de Lucha contra el Contrabando de la SNI, aún es insuficiente para la necesidad (Angulo, 2016).

En cuanto al mercado, el país ha tenido gran apertura comercial en los últimos años, esto se evidencia en los tratados comerciales firmados con diferentes países del exterior. Una de las acciones para abrir el mercado y satisfacer la demanda interna es el cierre de las políticas antidumping a las importaciones de países asiáticos (Indecopi confirma, 2015) medidas que a pesar de no ser aceptadas por algunos sectores, genera más competitividad para la industria peruana, no obstante el gobierno trata de intervenir para que la competencia sea justa. Finalmente, en noviembre del 2016 el BCRP manifestó que dejará estable la tasa de referencia por la elevación de la inflación sobre la meta pronosticada (Reuters, 2016).

3.1.2. Económico

Tomando en cuenta el informe de la OCDE, el Perú ha registrado en los últimos años logros importantes a considerar; tal es el caso del consistente crecimiento económico que ha sido de 5.3 % en promedio entre 2000 y 2014, lo que ha hecho al Perú una de las economías latinoamericanas de mayor crecimiento; es así que, en el 2014 el crecimiento fue de 2.4% y en el 2015 de 3.3% (OCDE, 2016). Por otro lado, según las cifras del Banco Mundial (octubre 2016) en la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de 5,9% y con una baja inflación de 2,9%” (párr. 1).

En el 2016, el crecimiento ha estado sostenido por los volúmenes de exportación minera, producto de varios proyectos mineros de envergadura que ingresaron al país en la etapa de producción (Banco Mundial, 2016). Las proyecciones para el 2017 es un crecimiento que se acercará al 4%, producto de la recuperación de la inversión propiciada a grandes proyectos de infraestructura pública.

Por otro lado, según OCDE, se resalta como un logro reciente del país el crecimiento del PBI per cápita y el descenso de los niveles de pobreza. Es por ello que las cifras que se arrojan son: un PBI per cápita de 1,180 dólares en 1990, 1,960 dólares en 2000 y 6,594 dólares en 2014 (OCDE, 2016) lo que resulta un crecimiento considerable en la estabilidad de la economía familiar de los peruanos. No obstante, el crecimiento del PBI es vulnerable a fenómenos naturales frecuentes en el país como: el Fenómeno de El Niño, que impacta directamente a la economía real y el gran porcentaje de la población que sigue siendo vulnerable a los choques o remezones naturales, los cuales podrían volver a caer en la pobreza” (Banco Mundial, 2016). Por el lado de la pobreza, los niveles decrecieron de 56% de la población en el 2005 a 24% en el 2013; así mismo, se reportó que las cifras disminuyeron en el 2014, arrojando datos de 22.7% en ese año (OCDE, 2016). Para el 2012, 3% de los peruanos se sostenía con menos de 1.25 dólares al día, a diferencia del 7.8% en el 2005 y 15.8% en 1999 (OCDE, 2016).

El INEI en el informe técnico de setiembre del 2016, registró que el ingreso promedio mensual en la zona urbana del país es S/1,642; —donde tuvo mayor incremento la población ocupada de 25 a 44 años al pasar de S/ 1,685.6 a S/ 1,751.7” (INEI, 2016, p. 15). Los datos anteriormente mostrados son relevantes para verificar el crecimiento económico del país, el cual ha tenido repercusión en otros sectores del Perú, como es el aspecto social (estilos de vida) tecnológicos, políticos, etc.

En base al reciente análisis del Banco Mundial (octubre, 2016) algunos de los factores que van a impactar negativamente el crecimiento económico del país son: la caída de los precios de la materias primas, influenciada por la desaceleración de la economía mundial; en el ámbito financiero se presume un periodo de volatilidad, vinculado al alza esperada de las tasa de interés en Estados Unidos. No obstante este fenómeno tiene una perspectiva favorable por los pronósticos del incremento de los precios de las materias primas por la influencia del gobierno de Estados Unidos. (BCRP, 2016a)

Con respecto a la tasa de inflación se proyecta una reducción al 2% para los años siguientes, no obstante este tuvo un comportamiento elevado durante el 2016, principalmente por el incremento del precio de los alimentos, lo cual generó un crecimiento por encima del rango pronosticado. A pesar de las perspectivas positivas para los siguientes años, la dependencia de esta variable a contextos externos y ausencia de choques de oferta sobre precios, hace que sea una variable voluble en el futuro (BCRP, 2016b). Finalmente, en el aspecto comercial, el Perú ha fortalecido importantes acuerdos comerciales que van a impactar a la industria, tal el caso del acuerdo de TLC con China, en el que se pretende ejecutar un plan de acción conjunto con miras al 2021 (PPK y Xi Jinping, 2016).

3.1. 3. Social

Como se mencionó en el punto anterior, los niveles de pobreza se han reducido en los últimos años y esto unido al crecimiento económico, lo que ha generado que emerjan algunas clases sociales, como es el caso de la clase media. La clase media ha tenido un crecimiento acelerado, ha pasado de 12.28% de la población total en el 2000 a 34.3% en el 2012 (OCDE, 2016). Por otro lado, el índice de la esperanza de vida al nacer también ha crecido, pasando de 60.1 años en 1980 a 74.8 años en el 2013. Cabe agregar también que según el índice de Desarrollo Humano, el Perú ha mejorado pasando de 0.595 a 0.737 en el periodo del 1980 a 2013 (OCDE 2016).

A pesar de los logros que arrojan las cifras expuestas anteriormente, aún existen variables como la desigualdad en los ingresos que es una brecha que se ha mantenido. En 1998 el coeficiente de Gini pasó de 0.56 a 0.45 en el 2013 (OCDE, 2016), lo que refleja que, si bien se ha reducido, aún existe un rango de desigualdad que dificulta el desarrollo equitativo como país. También se agrega la desigualdad etno-cultural, que no guarda relación con la reducción significativa de la pobreza. La población más vulnerable es la indígena, de la cual el 80.9% se encuentra en las zonas rurales (OCDE, 2016)

a. Educación

Según recientes estudios del Banco Mundial (2016a) el Perú ha logrado elevar los niveles de educación, en lo que respecta a la cobertura y el cierre de brechas de género. En el incremento de la cobertura, la tasa de educación secundaria se elevó en el 2014 a 82.9%, a diferencia del 71.8% en el 2005; en lo referente la mejora de calidad educativa, en una evaluación de alumnos de segundo grado del nivel primaria, se logró incrementar el nivel de lectura del 15.9% a 43.5%, y en matemática el incremento fue de 7.2% a 25.9%, las cifras comparadas en el periodo del 2007 al 2014.

Según el informe publicado en setiembre del 2016 por el INEI, la asistencia a educación inicial en el área rural ha aumentado, paso de 83,1% a 86,1% en comparación con el mismo periodo en el año anterior. Esta cifra resulta importante, dado que es en los primeros años donde el ser humano tiene más aptitud para absorber más conocimiento; por lo que es importante que los niños puedan asistir a centros de educación desde pequeños y más aún en zonas donde se registra altos índices de analfabetismo. Si bien se ha mejorado los niveles de educación básica, existen retos a futuro que faltan afrontar como es la mejorara en la equidad y calidad educativa en los sectores más pobres del país.

Por otro lado, otra variable a enfrentar en la educación es la equidad y la calidad de la educación superior. Si bien se avanzó con la aprobación de la Ley Universitaria N° 30220 que asegura la calidad de la educación superior universitaria, con el licenciamiento de las universidades; aún existen brechas en las oportunidades académicas para que los jóvenes puedan acceder a las mismas condiciones de calidad educativa. Según el informe del Banco Mundial en correspondencia con la ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares) y el INEI, existe desigualdad entre los estudiantes de distintos niveles de ingreso (Banco Mundial, 2016b) y esta brecha se ha incrementado en los últimos años; es decir, solo tienen oportunidad de acceder a una mejor educación los estudiantes que tienen mayores posibilidades económicas, de esta forma se excluye a quienes no cuentan con las mismas condiciones. Además, cabe resaltar que existe una variable importante a destacar, la Tasa de conclusión de la educación superior, la cual es baja y más en estudiantes de menores recursos económicos. Así mismo, entre los estudiantes que logran terminar sus carreras el 60% de ellos ocupan profesiones que no corresponden a su calificación profesional (54% estudios universitarios, 64% estudios técnicos) (Banco Mundial, 2016b).

b. Salud.

En el segundo trimestre del 2016 ha aumentado la población que accede a un seguro de salud (78,8%), en comparación con el mismo periodo del año anterior, se incrementó el porcentaje en 2,6 puntos (INEI, 2016) Esto está unido al esfuerzo del Estado al expandir el aseguramiento en salud impulsada por el Seguro Integral de Salud (SIS) el cual ha tenido cubrir las necesidades de las personas pobres y más vulnerables del país (Banco Mundial, 2016c).

Por otro lado, el Perú ha logrado reducir de manera considerable la desnutrición crónica, un indicador clave del desarrollo humano. La reducción se ha hecho efecto en los menores de cinco años. Este avance es muy significativo si se toma en cuenta lo que indican los estudios científicos: “85% del cerebro humano se desarrolla durante los primeros cinco años y alrededor del 50% de las capacidades cognitivas del niño serán determinadas por su entorno” (Banco Mundial, 2016d) Es por ello que la inversión en esta etapa de la vida es irrepentible, ya que afecta al desarrollo integral de la persona en el futuro y su aporte a la sociedad. A continuación en la Figura D1 (ver Anexo D) se muestra la reducción de este indicador, por área de residencia, en los tres últimos lustros de la historia.

c. Empleo

El INEI (2016) ha registrado cifras sobre el empleo urbano en el país que arroja datos de cada 100 trabajadores, 64 laboran en establecimientos de 1 a 10 trabajadores, es decir

Mypes, 9 en empresa de 11 a 50 trabajadores y 27 en empresas de 51 y más trabajadores” (INEI, 2016, p. 14). En cuanto a las actividades económicas, en el área urbana, ~~de~~ cada 100 personas, 40 se ocupan en la rama de Servicios, 23 en Comercio, 12 en Manufactura, 10 en Transporte y Comunicaciones, 9 en Agricultura, Pesca y Minería, y 7 en Construcción” (INEI, 2016, p. 14)

3.1.4. Tecnológico

La inclusión de la telefonía móvil se ha incrementado en los últimos años, especialmente en zonas de difícil acceso, como son las zonas rurales, en 10 últimos años este crecimiento ha tenido un margen exponencial. Según los estudios realizados por la Encuesta Nacional de Hogares 2004 – 2014, los servicios de telefonía pasó de 1% a 69% en la zona rural, y de 23% a 90% en las zona urbana (Banco Mundial, 2016e). Los datos reflejan que más peruanos están más conectados a los servicios tecnológicos, lo cual es un aspecto positivo para el desarrollo del país, pues al estar más conectados, se descentraliza el poder y se puede atender a las necesidades más prioritarias.

Sin embargo, con respecto a los servicios de internet y de banda ancha, existe una gran deficiencia; en las zonas rurales la penetración de estos servicios son casi nulos, pues no es muy atractivo para los inversionistas invertir en zonas donde no se genera grandes ganancias. En este punto la brecha con respecto a la zona urbana es resaltante, mientras que en las zonas urbanas los hogares con acceso a internet representan un 31.7%, en las zonas rurales representan un 1% aproximadamente. En este punto existen desafíos a los cuales el Estado debe afrontar, para mejorar los indicadores de las TIC, la equidad de oportunidades, mejorar las competencias digitales, entre otras.

Por otro lado, el uso del internet es un patrón de conducta que se ha incrementado constantemente; según las últimas cifras mostradas por IPSOS (2016) el 39% de la población total del Perú Urbano, hace uso del internet por lo menos una vez al mes, siendo Lima la principal región donde se hace el mayor uso; además, cabe señalar los dispositivos que facilitan la comunicación que son: los Smartphone, computadora, y laptop. El internauta peruano es el adulto joven soltero de 27 años, que pertenece al NSE C.

3.1. 5. Ecológico

Según el Banco Mundial (2016f) en materia de cuidado del medio ambiente, el país logró superar algunos desafíos prioritarios. Tal es el caso de la creación: del Ministerio del Ambiente (MINAM) como entidad que rige la política ambiental, La creación del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, Organismo Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Estas instituciones van a velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y cuidado del

medio ambiente. Así mismo, se ha incrementado las inspecciones vehiculares, a la par de la prohibición de la importación de vehículos usados con diésel y los vehículos usados –segunda mano”. Los desafíos en esta materia aún siguen vigentes, especialmente en lo que respecta a la contaminación atmosférica, la exposición al plomo, que generan daños económicos y sociales a las zonas más vulnerables del país (Banco Mundial, 2016f). El costo que representa la degradación ambiental en el Perú, representa el 5% del PBI, eso además de afectar a los grupos vulnerables, pues incide en lo que respecta a la mortalidad y morbilidad.

3.1.6. Competitividad

La variable de competitividad, se va analizar desde una perspectiva macro y micro; es decir, en el nivel macro se va analizar la posición del Perú a nivel mundial, en referencia a algunos indicadores de competitividad globales; a nivel micro, se va mostrar cifras de las principales posiciones de las 24 regiones del país (donde Lima incluye: Provincia Constitucional del Callao, Lima Metropolitana y Lima Provincias). La competitividad en el país según el reciente análisis de Institute for Management Development [IMD] (2016) en una encuesta aplicada a ejecutivos, ellos percibieron como indicadores claves atractivos³ del Perú (lista de 15 variables): El dinamismo de la economía de 77.8%, Negocio favorable al medio ambiente 70.4%, Acceso a los financiamientos 61.7%, La estabilidad política y predictibilidad 58%, La competitividad de costos 50,6%. Del mismo listado, los de menor puntuación fueron: Calidad de gobierno corporativo 9.9%, Infraestructura confiable 8.6%, Alto nivel educativo 8.6%, Competencia del gobierno 7.4% y Cultura fuerte 6.2% (IMD, 2016).

La posición competitiva del país en los últimos años, no ha tenido relevantes cambios, por años consecutivos el Perú se ubica entre los niveles inferiores en el ranking de los 60 países estudiados por IMD (2016). A continuación, se muestran la Figura D2 (ver Anexo D) con la posición relativa del país en los rubros de evaluación mundial. Los indicadores anteriormente expuestos son el resultado de la sumatoria de otras variables; en las figuras que se muestran en el Anexo D: Figura D3, Figura D4, D5 y D6 se considera las variables que tuvieron puntuaciones más bajas, afectando al indicador general que las compone.

Desde una perspectiva interna del país, según ICRP (2016) de todas las 24 regiones del Perú, Lima se ubica en el primer lugar, contando con una percepción empresarial positiva, en segundo lugar se encuentra Moquegua, seguido por Arequipa en el tercer lugar. Los pilares de competitividad que se tomaron en cuenta para la evaluación fueron: entorno económico,

³ Traducido de: “Key attractiveness indicators”

infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones; estas seis, son el resultado de 46 indicadores. (Fuentes, 2016) El resultado de Competitividad de todas las regiones se encuentran en la Figura D7. Por otro lado, en la Figura D8 se compara las regiones del Perú del año 2015 al 2016, en competitividad y pobreza; al igual que la Figura D7, Lima se posicionó en el tercio superior por ubicarse dentro de los tres primeros lugares en los 25 de los 46 indicadores de evaluación, a pesar de haber retrocedido puestos en el pilar de Educación (Fuentes, 2016). Las regiones que pertenecen al tercio superior son las que destacan en Competitividad, en contraposición las regiones que pertenecen al tercio inferior son las que más altos índices de pobreza registraron.

3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla D3 (Ver anexo D) se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE); en ella se resumen todas las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo PESTE+C. La matriz se compone de factores determinantes de éxito que son las oportunidades y amenazas; a estos factores se les asigna un peso y valor. El peso se refiere al grado de importancia del elemento, la suma total de ellos debe de ser uno; el valor se asigna en el rango de uno a cuatro, lo que indica que tan bien responde la empresa a la oportunidad o amenazas correspondiente. La ponderación de cada elemento de la matriz se obtiene multiplicando el peso por el valor. El puntaje final de 1.22, muestra que las estrategias actuales de LPT ZIPPER, son débiles para responder a las oportunidades y amenazas del entorno.

3.3. Importaciones LPT ZIPPER SAC y sus Competidores

En el Perú se encuentran muchas empresas comercializadoras de cierres, entre las más reconocidas se encuentran Corporaciones Rey, Marval, Rioval, Valenzuela y Lpt Zipper, de las cuales, las cuatro últimas se posicionan dentro del 20% del mercado; además de estas, existen muchas otras que operan en el ámbito ilegal, por contrabando, quienes tienen el 30% del mercado (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 y 02 de noviembre, 2016). De las cinco empresas mencionadas anteriormente, Corporaciones Rey es la de mayor porcentaje en el mercado (50%), también cuenta con un gran prestigio nacional, por lo que servirá de referencia para que Importaciones LPT ZIPPER SAC se evalúe con sus competidores de igual magnitud, y así alcance la visión de ser una de las mejores empresas reconocidas en el mercado peruano en la venta de cierres de calidad y diseño, y diversidad de productos textiles.

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de LPT ZIPPER, son los que le ofrecen el producto final (cierres). Con respecto al poder de negociación es alto, dado que solo cuentan con 3 de ellos, los cuales no son exclusivos de la empresa, sino que también ofrecen los productos a otras organizaciones (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 y 02 de noviembre, 2016).

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores con LPT ZIPPER es alto, si en caso un cliente no encuentre la cantidad necesaria y el diseño que requiere, cambia con facilidad de organización para satisfacer sus necesidades. Los compradores no tienen fidelidad a la empresa y muchos de ellos se han convertido en sus competidores (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 y 02 de noviembre, 2016).

3.3.3. Amenazas de los sustitutos

Los cierres que importa LPT ZIPPER tiene una alta amenaza de sustitutos, existen varios productos que satisfacen la necesidad básica de ~~—errar~~”. Uno de los sustitutos son los botones, elásticos, entre otros. Con respecto al precio los productos, estos tienen un rango muy amplio, por la naturaleza del producto.

3.3.4. Amenazas de los entrantes

Existen empresas que van a ingresar al mercado de importación de cierres; debido a la eliminación de las medidas antidumping impuestas anteriormente a los países asiáticos (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 y 02 de noviembre de 2016).

3.3.5. Rivalidad de los competidores

LPT ZIPPER se desempeña en un mercado de gran competencia, en el cual tiene una participación menor al 20%, junto con otras 3 empresas; el competidor más grande es la empresa ~~—C~~poración Rey”, la cual cuenta con una participación del 50% del mercado; el 30% está ocupado por el sector ilegal de contrabando (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 y 02 de noviembre, 2016). Tomando de referencia el término acuñado por Chan Kim, se podría ubicar a la empresa en un contexto de mercado de ~~—Océan~~ rojo” (Chan Kim & Mauborgne, 2005) donde se hace uso de las estrategias propias de este tipo de mercado. Tomando en consideración la estructura de la industria formulado por Grant (citado en D’Alessio 2015), LPT ZIPPER se desenvuelve en un mercado de competencia perfecta, el sector textil y confecciones presentan todas las características: alto grado de concentración, pocas barreras de entrada y productos homogéneos.

3.4. Importaciones LPT ZIPPER SAC y sus Referentes

En el Perú se encuentran muchas empresas comercializadoras de cierres, entre las más reconocidas se encuentran Corporaciones Rey, Marval, Rioval, Valenzuela y Lpt Zipper (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 y 02 de noviembre, 2016).

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

3.5.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil de Competitividad permite evaluar a los principales competidores del mercado nacional en la venta de cierres y artículos textiles. Los pasos para la elaboración de la MPC son: primero, identificar a todos los competidores más representativos (actuales, sustitutos y entrantes); segundo, determinar los FCE, que son las características de la competitividad y éxito de la empresa; tercero, asignar los pesos y las ponderaciones, estas tienen el mismo significado que la MEFE, no obstante, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización (4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor y 1: debilidad mayor) (D'Alessio, 2015).

Con la finalidad de que Importaciones LPT ZIPPER SAC alcance la visión de crecer al 4% en el mercado de cierres al 2022, se ha tomado por criterio elegir a tres empresas peruanas, una japonesa más conocidas en el mercado de cierres en el Perú y las empresas de contrabando, por el porcentaje que representa en el mercado. Esta información servirá para comparar y así elegir las estrategias más adecuadas, con las que LPT ZIPPER podrá alcanzar su visión. Las empresas elegidas para la evaluación son: Rioval, Marval, YKK y Cierres Rey y las empresas de contrabando. El análisis de las mismas se presenta en la Tabla 8. La fuente en base a la cual se pudo sacar información de las mencionadas empresas se tomó de la entrevista realizada a una de las socias de la empresa.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de Perfil referencial es útil para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria (D'Alessio, 2015). Para la construcción se debe de tomar en cuenta a las organizaciones de referencia (benchmarking) que se encuentren dentro de la industria y no se compite directamente con ellas. Para la elaboración de la matriz se usan los mismos FCE de la MPC, al igual que los pesos asignados, pero se asignan diferentes valores (4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor y 1: debilidad mayor) de acuerdo a la empresa.

Se comparó a LPT ZIPPER con empresas mundiales líderes en la producción y venta de cierres, las cuales no compiten directamente con la empresa. Las empresas referenciales son:

RUBI de España (RUBI, 2016), BBJ de México (BBJ Cierres y accesorios, 2010), TEX ZIPPER de India (TEX Quick and reliable, s.f.) y EKA CIERRES de Colombia (EKA Corporación S.A., s.f.). Parte de la información que se extrajo de las empresas se ubicaron en sus respectivas páginas web. En la Tabla 9, se muestran la Matriz Referencial con la comparación de todas las empresas junto con LPT ZIPPER.

4. Evaluación interna

4.1. Análisis interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

a. Reputación de la alta dirección y sus gerentes

Importaciones LPT ZIPPER es una empresa familiar peruana conformada por 3 miembros: dos hermanas y una madre. La familia únicamente está formada por esos integrantes. Tomando en consideración la teoría desarrollada en el marco teórico, esta empresa se encuentra en la segunda generación, dado que la gerencia de la empresa es asumida por la hija menor, ella es la representante legal de la empresa. No obstante, en este caso ocurre el dilema típico en las empresas familiares, donde la que toma las decisiones y rumbo de la misma lo depende de la gerente general, representada por la madre. La segunda hermana se encarga de las ventas (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). En esta empresa no se ha evidenciado problemas de nepotismo”, dado que el círculo familiar es reducido.

b. Toma de decisiones y control

Las decisiones que se han tomado en la empresa fueron improvisadas, se seguía el “dato empresarial” que tenía la gerente, que en ese tiempo era la mamá; actualmente, la madre continúa tomando las decisiones y el control de la empresa, y las otras socias solo opinan (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016 & 02 de noviembre de 2016). Unos de los problemas resaltantes en la organización es la falta de unidad de decisión y la toma las decisiones basadas en las reglas del pasado, tomadas por la madre, las cuales dieron buen resultado en el pasado (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016). Siguiendo el enfoque de sistemas, las malas decisiones que se están tomando en la empresa, repercuten en todas sus áreas. Este es un punto de mejora para LPT ZIPPER, para que pueda ver la organización como un todo y generar cambios en todos sus procesos.

c. Responsabilidad social

Importaciones LPT ZIPPER mantiene una política de ayuda social anual a instituciones religiosas con fines de ayuda social a zonas pobres y organización de eventos religiosos; la

empresa dona parte de sus utilidades para los fines mencionados, no obstante, no los refleja dentro de sus gastos tributarios (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016)

d. Estilo de liderazgo de la alta gerencia

La forma de liderazgo dentro de la organización es jerárquica, solo la madre es la que toma las decisiones y rumbo de la organización (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016) Según indica en la entrevista A. Salazar, al ser las decisiones impositivas y al no ser tomadas en cuenta opiniones de las otras dos accionistas no hay motivación para asumir otro liderazgo (comunicación personal, 02 de noviembre, 2016).

e. Planeamiento estratégico

Importaciones LPT ZIPPER no cuenta a la fecha con un plan estratégico, lo mismo en lo que respecta al establecimiento de una misión, visión, valores, código de ética dentro de la organización. Las acciones se vinieron tomando empíricamente, pues existía excesiva confianza en el rendimiento del mercado; no obstante, las consecuencias se están empezando a percibir en la organización, cuando el mercado actual requiere de más competitividad en las organizaciones (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

f. Gestión de red de contactos

La empresa no cuenta con una red de contactos establecida formalmente, no lo ve necesario por el número de proveedores con quienes mantiene contacto, los cuales son tres en el extranjero. Con respecto a los clientes, la empresa cuenta con una cartera de clientes que le permita rastrearlos y mantener una relación de largo plazo con los ellos, en este punto la gerente legal encuentra un punto a mejorar para que la empresa no siga perdiendo clientes (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). Desde el enfoque sistémico, este es un factor que se debe de mejorar en la empresa, pues afecta a otras áreas el no contar con un red de contactos que sirvan de oportunidad en el futuro.

g. Imagen y prestigio

La gerente legal de Importaciones LPT ZIPPER percibe que la empresa ofrece un buen producto pero un mal servicio, el principal motivo es la “discontinuidad⁴” en los cierres; además, la empresa refleja una mala coordinación y comunicación interna a los clientes (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

⁴ La discontinuidad que se hace referencia la gerente de la empresa se define como: la falta de continuidad en los diseños, cantidad, y color de los cierres que se ofrecen al público a lo largo del año. Según la gerente la empresa adolece de tener todos los artículos a fecha que el consumidor los requiere.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

a. Producto

La empresa importa y vende al mercado ocho tipos de cierres, los cuales están clasificados en diferentes medidas, la calidad es calificada como buena intermedia. Para fines de este trabajo, y por la información proporcionada de la empresa, se ha clasificado en 4 los tipos de cierres que ofrece LPT ZIPPER, estos son: cierre Nylon, cierre plástico, cierre invisible y cierre corset. Además se ha considerado dos artículos extras (las piedras y flores). Todos los artículos mencionados corresponderían a toda la gama de productos que ofrece la empresa.

Solo considerando los cierres que ofrece Importaciones LPT ZIPPER SAC, estos garantizan que los dientes no se desprenden, los topes inferiores y superiores no se salen, lo mismo que el deslizador y la conservación del color de los mismos en la prenda. La cantidad de cierres que ofrece la empresa en temporadas altas (mayo, julio, diciembre) al mes es de 100,000 unidades y 5,000 unidades en las temporadas bajas (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). En el Anexo E, en la Figura E1, se observa los tipos de cierres de la empresa.

b. Precio

La empresa mantiene precios que son considerados accesibles y buenos por la calidad de los cierres; no obstante, los precios que manejaban Importaciones LPT ZIPPER, hace un par de años, fueron muy rígidos, no se daba descuentos, esto generó pérdida de varios clientes; por ello, la empresa se ha vuelto más flexible con tal de conservar a los clientes y seguir manteniéndose en el sector A y B que es donde mantiene más ganancias (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre de 2016).

c. Clientes

Importaciones LPT ZIPPER SAC cuenta con dos tipos de clientes: Distribuidores y los de tienda (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). Los principales clientes eran los distribuidores, pero algunos de ellos empezaron a importar los cierres, ahora se busca a los clientes finales, para permanecer en el mercado (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016). Algunos de los clientes manifestaron que no muestran fidelidad a la empresa por la falta de continuidad en los diseños y cantidad de los cierres (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

Por otro lado, la empresa no cuenta con un mecanismo de marketing que le ayude a conocer las necesidades de los clientes, una variable para poder recoger esta información es la frecuencia de compra de los consumidores. Sin embargo, la empresa ha identificado que los

clientes quienes generan mayor margen son los confeccionistas, en especial con los que realizan vestidos, estos cierres son: cierres invisibles, 3 pin y automáticos; por el contrario, los cierres con los que ha generado pérdida son los cierres para corset, los cuales salen por temporadas muy limitadas y su conservación genera gastos de almacén (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). La lealtad de los clientes es muy baja, la empresa cuenta con mucha competencia y sustitutos a sus productos, por ello, los clientes que no encuentren lo que necesitan migran fácilmente a la competencia para satisfacer sus necesidades (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

d. Ventas

Las ventas han decrecido considerablemente, lo cual afecta a las utilidades de la empresa (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016). La empresa ha identificado que dentro de su equipo de ventas, que actualmente lo conforman 4 vendedores, se debe de incluir la actividad de búsqueda de clientes para poder incrementar las ventas (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). Este es un factor que la empresa ha tomado en cuenta luego de un proceso de retroalimentación, luego del análisis de su actividad y los resultados que ha tenido.

e. Plaza

La empresa se centra en los segmentos A y B. La estructura de la mercado con respecto al posicionamiento es la siguiente: 50% del mercado lo ocupa Corporación Rey, quienes se concentran en el segmento A; el 30% del mercado lo tiene los comerciantes por contrabando, quienes se posicionan en los segmentos B y C; y el 20% del mercado es ocupado por los cierres Marval, Rioval (cierres colombianos), LPT ZIPPER, todos ellos se concentran en segmentos A y B y Cierres Valenzuela (YKK), quienes se concentran en el segmento A (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

f. Canales de distribución

La empresa no cuenta con canales de distribución, la venta de sus productos los realiza en dos puntos: el almacén y una tienda. Desde el almacén, la empresa vende a los distribuidores grandes, los cuales son tres; la tienda está ubicada en la Victoria, en este local realiza las ventas menores (confeccionistas), en este espacio la empresa cuenta con 4 vendedores para atender los pedidos de los clientes (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

g. Promoción

Actualmente, Importaciones LPT ZIPPER SAC no realiza ningún tipo de publicidad, ni por los medios tradicionales (televisión, radio, periódico, etc.) ni por las redes sociales (Facebook) y virtuales webs (páginas webs). Por lo que se encuentra en desventaja con uno de sus grandes competidores como Corporación Rey, quienes si tienen estos medios para ganar presencia en el mercado (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

Los clientes conocen de los cierres LPT ZIPPER por la estrategia —boca a boca”, y por las recomendaciones de los clientes antiguos. Solo hay algunos clientes que conocen a la empresa por un antiguo anuncio que realizó hace ocho años en páginas amarillas (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). A la fecha la empresa no ha realizado ningún estudio de mercado, la organización se ha movido en el mercado siguiendo un —dato empresarial” el cual ha orientado las decisiones de la madre (Elisea Huamán). Para conocer las preferencias de los clientes se hace uso de la información que brindan los confeccionistas, con los cuales la empresa ha podido tener una comunicación más cercana y profunda del mercado (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

4.1.3. Operaciones y logística – infraestructura (O)

a. Producto

Los cierres importados por LPT ZIPPER son cierres que son fabricados en Taiwan. La empresa se comunica con sus proveedores mediante correos para especificar los pedidos de los cierres, tanto la cantidad, el diseño, el color, entre otras características; una de las dificultades que estuvo presentando con los proveedores son las fallas en los colores que muchas veces no coinciden con las muestras enviadas por la empresa, lo que genera malestar en los clientes y la cancelación de las ventas. De otro lado, también se encuentra las demoras en la llegada de los pedidos, que a veces no cumplen con el tiempo determinado, ocasionando también un malestar en los clientes (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

En lo que respecta al control del inventario, la empresa no maneja un sistema que le permita conocer la cantidad y el tipo de cierres que mantiene en el almacén, existe un poco de desorganización en el mismo, lo que representa un costo de oportunidad muy alto para la empresa, pues deja algunas ventas por no conocer lo que tiene en inventarios. Además, la rotación de los inventarios es baja, debido a la falta de control de los mismos, la empresa solo realiza una revisión general luego de un periodo de un año y medio.

b. Proceso

La empresa al importar productos terminados no incurre en costos del procesos para la elaboración de los cierres, por ello no ve la necesidad de contar con algunas certificaciones de

calidad como los ISO's. La empresa no cuenta con activos fijos de producción por la naturaleza del negocio, y tampoco cuenta con locales propios de venta, tanto los 3 almacenes como la tienda son espacios alquilados (comunicación personal, A. Salazar, 19 de noviembre de 2016 & 02 de noviembre de 2016).

c. Planta

Importaciones LPT ZIPPER SAC cuenta con dos establecimientos donde brinda el servicio de venta de cierres: Almacén y tienda; en el almacén vende los cierres a grandes cantidades a los distribuidores y en la tienda ofrece los productos a los confeccionistas y a compradores minoristas. La ubicación tanto de la tienda como del almacén según opinión de la gerente no es estratégica, dado que no es muy visible ante los clientes a diferencia de la competencia. Además, cabe agregar que, la falta de orden para ubicación de los cierres en los almacenes dificulta la venta de los mismos, no se cuenta con un orden y control de estos; en el caso de la tienda, si bien se maneja un orden más estandarizado, que en el almacén, falta más organización en la ubicación de los cierres para reducir los tiempos en las ventas y se atiendan mejor las necesidades de los clientes (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016). En el Anexo E, Figura E2, se puede ver los almacenes y las tiendas de la empresa.

d. Personal

El equipo de ventas está constituido por cuatro trabajadores, de los cuales una de ellas mantiene relación con la organización alrededor de 10 años, ella se encarga de la capacitación de los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa. LPT ZIPPER tiene por política no exigir grado académico para ocupar el puesto de venta, más que la actitud para el aprendizaje. Dentro de los accionistas, la gerente cuenta con estudios superiores en Derecho, la segunda con estudios superiores en Medicina y la gerente general de la organización cuenta con educación primaria completa (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

La remuneración de los vendedores es mayor a lo que se ofrece en los otros establecimientos de la competencia, el salario está por encima del sueldo básico (S/. 1,500) y los trabajadores gozan de los beneficios laborales como son: las vacaciones y gratificaciones. El personal actual es percibido como activo y responsable, por ello se considera un pago mayor al del mercado (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

e. Calidad

La empresa no cuenta a la fecha con algunos estándares de calidad ni certificaciones internacionales que le respalden la calidad de los cierres; no obstante por la fama que se ha

ganado en el mercado, los cierres son reconocidos como productos de buena calidad y con un precio que le corresponde (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

f. Capacidad

La empresa no cuenta con economías de escala formalmente, solo en algunas ocasiones cuando se realiza una buena planificación de los pedidos, puede ahorrar los costos del transporte, los cuales son menores a medida que es mayor el pedido transportado (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

g. Costo

La empresa incurre en costos de transporte en la importación como aduanas para poder traer los productos al país; por otro lado, el costo de contactar con los proveedores se genera por las llamadas telefónicas, y el tiempo empleado en las especificaciones de los cierres por correo, la empresa ya tiene proveedores fijos con los cuales contacta para la importación de los cierres. Los pagos que realiza la empresa se manejan de manera electrónica. La empresa no incurre en gastos de materiales, insumos maquinaria fija, puesto que lo que importa son productos terminados (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La limitación en el análisis y profundización de estas variables se ha dado por no haber contado a la fecha con los Estados Financieros de la empresa, la cual por razones confidenciales no los ha entregado. La información con la que se ha trabajado es la que fue proporcionada por la gerente legal de la empresa.

a. Créditos

Existen altos costos en los créditos, los cuales no son compensados por los ingresos en las ventas (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016) La empresa cuenta con un crédito revolvente en el banco BCP el cual le permite tener más holgura al momento contratar un préstamo y de pagar los intereses; además cabe señalar que la mayor cantidad de sus pasivos los mantiene en el corto plazo (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

b. Costos

Al no contar con tienda propia, el alquiler de la misma constituye un costo que afecta el presupuesto de la empresa, dado que representa el 30% y 50% aproximadamente de las ventas (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016). A la fecha la empresa no ha proporcionado sus Estados Financieros por temas de privacidad que maneja la organización.

c. Personal de finanzas y contabilidad

La empresa cuenta con un contador externo que es contratado para realizar los estados financieros de la organización (comunicación personal, A. Salazar, 02 de noviembre, 2016).

4.1.5. Recursos humanos (H)

a. Estructura organizacional

La empresa familiar cuenta con tres accionistas quienes son: Elisea Huamán (Mamá), Lily Salazar (hija), Any Salazar (hija menor). Las funciones que ocupan cada una de ellas son: La mamá es la gerente general, la empresa no está registrada a su nombre, pero ella es la que toma todas las decisiones de la empresa; Any se ocupa de todos trámites de compra, ella es la gerente legal dentro de la organización, la empresa figura a su nombre, y Lily se encarga de las ventas a minoristas en la tienda (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

La empresa a tercerizado el servicio de contabilidad y de asesoría legal de aduanas por ser actividades que requieren de un especialista y no son muy frecuentes en la actividad de la empresa (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

b. Personal de ventas

La empresa percibe un desempeño favorable de sus trabajadores en la actualidad, no obstante la rotación en estos puestos suele ser alta (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

c. Clima laboral

Una de las propietarias percibe que la organización cuenta con un mal clima laboral, muy tenso en especial por la falta de comunicación y coordinación entre las socias (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

4.1.6. Sistemas de información y desarrollo (I)

a. Gestión de información en general

A la fecha la empresa no cuenta con algún sistema de administración de órdenes de pedido y producción; así mismo, tampoco cuenta con un control contable y operativo.

b. Personal de TI

Importaciones LPT ZIPPER no cuenta con personal exclusivo que maneje sistemas de información empresarial.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T):

a. Tecnología de producción

La empresa no cuenta con tecnología de punta en la gestión de sus operaciones, dado que ya importa los productos terminados. La empresa cuenta con el registro de la marca en nombre y logo (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

b. Investigación y Desarrollo

Importaciones LPT ZIPPER SAC no cuenta con investigaciones de mercado, ni de consumidor, la falta de conocimiento de las herramientas de gestión es un factor limitante; sin embargo, la empresa ha manifestado que está interesada en asignar presupuesto para este tipo de investigaciones en el futuro (comunicación personal, A. Salazar, 19 de setiembre, 2016).

4.2. Matriz Evaluación de Factores internos (MEFI)

De acuerdo al análisis interno de LPT ZIPPER, se ha identificado las fortalezas y debilidades. Las cuales se detallan en la MEFI en la Tabla 10. A los FCE se ha asignado pesos relativos a las fortalezas y debilidades de la empresa, para reflejar el grado de intensidad. La fórmula que se utilizó para llegar al resultado es: la suma de la ponderación del peso por el valor (asignado a las fortalezas y debilidades). El resultado de la matriz ha sido 1.78, lo cual refleja que la empresa es muy débil, pues no aprovecha las oportunidades del entorno ni se defiende de las amenazas de una manera adecuada. La empresa al no contar con un red de contactos ha perdido clientes con el pasar de los años, aunque la organización no ve necesario establecer esta red para los proveedores, se concluye que es importante contar con un base de datos de todos los Stakeholders, con el fin de ver otras posibilidades de negocios para la empresa.

El puntaje final de la MEFI de 1.78 demuestra que la empresa es muy débil internamente, dado que posee mayor peso en las debilidades que en las fortalezas; estas cifras son un punto de mejora para la empresa. No obstante, LPT ZIPPER posee como fortaleza la calidad de sus productos, lo que puede servir de apoyo para enfrentar las debilidades internas, como es el caso de la discontinuidad de los productos; este punto es un aspecto muy relevante para los clientes, por ello se concluye que es importante establecer estrategias de marketing para conocer a los clientes y adelantarse a sus necesidades, así mismo tener acciones más estratégicas que improvisadas en el mercado. En el aspecto financiero, la empresa no cuenta con una adecuada estructura financiera, lo que genera un reducido margen de utilidades, esto en parte porque la empresa no establece una clara medición de los productos que le generan mayor margen y reducción del mismo; así mismo, la falta de control de los inventarios es un factor que se añade en los altos costos.

5. Intereses Organizacionales de Importaciones LPT ZIPPER SAC y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Importaciones LPT ZIPPER SAC

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que la organización pretende alcanzar a cualquier costo, pues son fundamentales para la empresa (D' Alessio, 2015). Estos se establecen de forma clara y pueden ser clasificados por niveles: de intensidad y de interacción; por niveles de intensidad se dividen en: vitales, importantes y periféricos; de interacción pueden ser comunes u opuestos. Para la empresa de Importaciones LPT ZIPPER SAC, que opera dentro de la industria textil, se establecieron los siguientes intereses organizacionales:

1.- *Aumentar la participación en el mercado.* Para que la empresa pueda alcanzar su visión de crecer en el mercado de cierres.

2.- *Ampliar la gama de oferta en la industria textil.* Ofrecer productos derivados de los cierres para que se pueda captar y retener a los clientes; así mismo, innovar en la presentación de los mismos, para ofrecer más que solo productos, sino un servicio que pueda ser valorado por los clientes.

3.- *Adecuado sistema de control y organización de inventarios.* La organización de los inventarios dentro de los almacenes y en tienda, es clave para la mejor ubicación, contabilización y control de los inventarios y la distribución de los mismos. Además de atender adecuadamente a los clientes.

4.- *Incrementar número de clientes.* El incremento del número de clientes es vital para que LPT ZIPPER persevere en el mercado, pues de esta manera incrementará sus ventas.

5.- *Posicionar la marca de la empresa en el sector.* Buscar que LPT ZIPPER sea conocida, no solo como vendedora de cierres, sino como una asesora de moda, que ofrece una gama de artículos de moda, afines a los cierres, que brinda asesoría a los clientes en cuanto a las últimas tendencias de artículos de moda.

6.- *Contar con un personal competente para responder a las exigencias del mercado.* El recurso humano es vital para que LPT ZIPPER pueda alcanzar su visión y objetivos establecidos. Pues así la empresa se ajustará a las necesidades de los clientes y responderá con efectividad a sus exigencias.

7.- *Minimizar los costos fijos y variables de la empresa.* Los costos de LPT ZIPPER son altos. Para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, es necesario que

la empresa controle sus costos y los minimice; por ello, es necesario que la empresa tenga un orden de sus estados financieros y los actualice constantemente. Con estas y otras acciones, la empresa estará facultada para alcanzar su visión trazada.

5.2. Matriz de Interés de Importaciones LPT ZIPPER SAC (MIO)

Para elaborar la matriz de intereses organizacionales se identificó unos grupos de interés con los que la empresa generará relaciones de intensidad e interacción significativas, los cuales son: gerentes, trabajadores, clientes y consumidores y competidores o sustitutos; los actores que se encuentran entre paréntesis son los que podrían tener un efecto negativo para los intereses de la organización. La matriz (MIO) se presenta en la Tabla E2 (ver Anexo E)

5.3. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Haciendo referencia a la visión de la empresa: Al 2022 crecer por lo menos en 4% en el mercado cierres de gran calidad, diversidad de productos textiles y asesoría personalizada. Los objetivos de largo plazo trazados para alcanzar la visión son:

OLP 1. Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, va a tener un crecimiento constante del 4% en el mercado de cierres, en la actualidad la empresa está incurriendo en pérdidas.

OLP 2. Al 2022, la empresa contará con más de 50 productos del rubro textil. En la actualidad la empresa cuenta con 2 productos alternos a los cierres.

OLP 3. Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC contará con un sistema de control de inventarios. En la actualidad no cuenta con uno.

OLP 4. Al 2022, la empresa incrementará sus clientes en 30% del mercado de cierres. En la actualidad solo tiene el 8%.

OLP 5. Al 2022, la empresa abrirá 3 nuevos locales en Lima. En la actualidad no cuenta con locales propios.

OLP 6. Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, contará con un área de capacitación y motivación al personal. En la actualidad no cuenta con un área con ese fin.

OLP 7. Al 2022, la marca de la empresa será reconocida por el 30% de los consumidores de textiles. En la actualidad solo es reconocida por el 10% de los consumidores.

OLP 8. Al 2022, la empresa reducirá sus costos (fijos y variables) al 20% de las ventas. En la actualidad los costos (fijos y variables) representan el 60% de las ventas.

Para la formulación del OLP 1, el crecimiento pronosticado se basó en el crecimiento PBI del sector manufactura no tradicional; dado que no se contó con información precisa del

crecimiento del mercado de cierres; por ello, se asumió que este mercado tendrá el mismo crecimiento que el sector. El crecimiento del sector manufactura no tradicional se observa en el Anexo F, en la Figura F1.

El OLP 2 se ha formulado tomando en consideración las ambiciones de la empresa y su experiencia en la importación de artículos textiles; lo último le facilita poder contactar con nuestros proveedores y establecer asertivas negociaciones. Por otro lado, partiendo de la información brindada por la gerente y analizando a la organización, se estableció conveniente diversificar la gama de productos para atraer a nuevos clientes.

Se ha planteado el OLP 3 porque se considera muy necesario que la empresa tenga un control de sus inventarios, para que evite costos innecesarios por exceso o falta inventarios, y así llegue a un nivel óptimo de los mismos. Así mismo, el control de las mercancías es medular para que LPT ZIPPER pueda tomar mejores decisiones en las inversiones y brindar un mejor servicio a los clientes. Estos beneficios que brinda un sistema de inventarios es lo que corresponde con las aspiraciones de la empresa.

Para el OLP 4, al igual que en el OLP 1, se ha asumido la misma posición de la empresa en el mercado de cierres, por las mismas limitaciones en la investigación (escases de datos oficiales de la demanda de cierres). Por ello, para las proyecciones se partió en la información estimada por la gerente de la empresa. Por otro lado, se consideró un incremento en los clientes, por el crecimiento pronosticado del sector manufactura no primaria (Ver Anexo F, figura F1) y por la diversificación que tendrá la empresa en sus productos.

Se ha trazado el OLP 5, considerando la necesidad que tiene la empresa por reducir sus altos costos fijos, correspondientes a los alquileres; y además, considerando que en el horizonte planificado tendrá la capacidad económica de estabilizarse para abrir nuevos locales. Puesto que, los anteriores objetivos planteados están orientados al crecimiento de la empresa en el mercado e incrementar sus clientes. El OLP 6, se formuló con el fin de reforzarlos. Es por ello, que se plantea contar con un área de capacitación del personal, en donde se les motive para que ayuden a que la empresa logre sus objetivos trazados. Este objetivo, ha considerado que el personal de LPT ZIPPER es importante y vital para llevar a cabo lo planificado.

El OLP 7 se ha planteado tomando en cuenta la información de la empresa, no se ha contado con datos oficiales que especifiquen la cantidad total de los consumidores de cierres y textiles. Por ello, se ha asumido los datos pronosticados, en la experiencia de 15 años de la empresa en el mercado; y a partir de ellos se ha desarrollado las proyecciones. Finalmente, para la formulación del OLP 8 se ha considerado las necesidades más urgentes que ha presentado la empresa. Las cifras correspondientes a los costos de la empresa, han sido tomadas de la

información aproximada de la gerente, porque no se ha contado con los estados financieros oficiales de LPT ZIPPER. La empresa no ha podido brindar sus Estados Financieros por temas confidenciales.

6. Análisis Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una importante herramienta para el análisis situacional. Se compone de cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Para la construcción de esta matriz se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades de la MEFI; de estas se crean las cuatro entradas para los cuadrantes (FO, FA, DO y DA). Luego de combinar los factores clave de éxito en “explotar, confrontar, buscar y evitar”, se formulan las estrategias pertinentes para la empresa

Una de las estrategias planteadas para LPT ZIPPER, que se está empezando a implementar según última información proporcionada por la gerente legal de la empresa, es la separación de la empresa en dos unidades de negocio, según el tipo de cliente que la organización tiene y los que piensa atraer (Comunicación personal, A. Salazar, 19 de noviembre de 2016) Donde una de las unidades atenderá a los clientes mayoristas, es decir a los distribuidores, quienes compran en volúmenes grandes; y por otro lado, los clientes minoristas que son los confeccionistas, quienes compran a menor cantidad, pero a un mayor precio y busca mayor variedad en los productos. En la matriz FODA se definieron un total de 20 estrategias. Tomando en cuenta las unidades del negocio, se han planteado las estrategias para: clientes mayoristas, minoristas y para ambos (mixta). En la Tabla 1, se puede apreciar las 20 estrategias, donde se señala con color negro las que están formuladas para todo el negocio (Mixtas), en color azul las formuladas para los clientes minoristas, y en color rosado las formuladas para los clientes mayoristas.

Tabla 1: Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Importaciones LPT ZIPPER SAC es reconocido por ofrecer cierres de buena calidad	1	Toma de decisiones improvisadas, impositivas y fragmentarias
		2	Los precios de los cierres son accesibles y corresponden con la calidad de los mismos	2	Ausencia de comunicación efectiva (coordinación y valoración de la opiniones diferentes)
		3	Actual personal de ventas activo y responsable con la empresa	3	Desmotivación en el liderazgo
		4	La empresa realiza acciones sociales para ayudar a la sociedad	4	Ausencia de una red de contactos y clientes
				5	La imagen de la empresa está dañada por el mal servicio, la discontinuidad, la desorganización y la mala comunicación interna
				6	Reducción de las ventas
				7	La empresa no realiza ningún tipo de publicidad
				8	Importaciones LPT ZIPPER SAC no realiza estudio ni investigaciones del mercado
				9	Ausencia de un control de inventarios (desorganización, baja rotación)
				10	Percepción de los gerentes de un mal clima laboral en la empresa
				11	Ausencia de personal capacitado en sistemas de información empresarial
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	El gobierno planea acciones para reducir el sector informal en el país	FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)	DO1	Ofrecer los productos a los consumidores finales, ser distribuidores y proveedores a la vez (Integración vertical hacia adelante)(D6, O2, O3, O4)
2	Crecimiento económico del país				
3	Crecimiento del PBI y reducción de la pobreza	FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F2, O2,O3)	DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)
4	Crecimiento de la clase media				
5	Crecimiento de la tasa de educación escolar y universitaria	FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nichos en diferenciación) (F1, F2, O3, O7, O4)	DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)
6	El acceso a telefonía móvil se ha incrementado en los últimos 10 años. 69% en zonas rurales y a 90% en zonas urbanas				
7	Lima se posiciona en el primer lugar de perspectivas empresariales positivas de la región	FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)	DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)
8	Situación política del nuevo gobierno de EE.UU				
9	Se incrementa la número de personas que hacen uso del internet	FO5	Realizar alianzas estratégicas con el proveedor, fomentando el prestigio de las empresas ante los clientes mayoristas. (F1, O2, O3, O4)	DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada) (D6, O2)
10	El BCR mantiene estable su tasa de referencia				
11	Fortalecimientos de acuerdos TLC con China y Taiwan	FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)	DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado) (D6, D7, D9, O2)
				DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación) (D4, D11 O6, O9)

	Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite
1	Inestabilidad política del nuevo gobierno	FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1, A6)	DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)
2	Desigualdades socio económicas de los peruanos				
3	La mayor cantidad de mano de obra empleada se encuentra en MYPES	FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6, A7)	DA2	Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. (Fusión conglomerada) (D6, D7, A6, A7)
4	Vulnerabilidad de la población ante fenómenos naturales				
5	El Perú se posiciona en el penúltimo puesto, por la inadecuada infraestructura	FA3	Firmar una alianza estratégica con el proveedor de cierres (Fusión vertical)(F1,F2, A6)	DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D6, D11, A6)
6	La políticas antidumping a países asiáticos				
7	Vulnerabilidad del crecimiento del PBI	FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, A6, A8)		
8	Contrabando genera pérdidas en el Perú				
9	La inflación tuvo un comportamiento creciente durante el 2016				

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

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se emplea —para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (D’Alessio, 2015, p. 275). Esta matriz está compuesta por dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). De la combinación de ambos ejes se forman 4 cuadrantes, que corresponde a una postura estratégica básica en la que se podría encontrar la empresa, estos son: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva.

Para la elaboración de la matriz se ha seguido seis pasos. Primero se ha seleccionado los factores que definen las variables: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI); cabe resaltar que se consideró todos factores que la matriz sugiere, los cuales se pueden apreciar en el Tabla F1 (ver Anexo F). Segundo, se asignó valores numéricos a cada variable; las cuales van desde un rango de +1 (peor) hasta +6 (mejor) para las variables FF y FI, y de -1 (mejor) hasta -6 (peor) para las variables de EE, VC. Posteriormente, se calculó el promedio para cada variable, luego se restó (-6) a los resultados de la EE y la VC. Tercero, con los resultados de los promedios de las variables ubicados en ambos ejes de la matriz, se graficó el polígono. Cuarto, se sumó los puntajes del eje X y del eje Y, para graficar la abscisa y ordenada; se graficó el punto de intersección para dibujar el vector, el cual indica la postura estratégica de la empresa. Quinto, se analizó la posición del polígono y la dirección del vector; en el caso de la empresa, si bien el vector es pequeño, sí sirvió para conocer la posición estratégica. Y sexto, se indicó qué estrategias debe seguir la organización acorde con su posición estratégica.

En la Tabla F1 (ver Anexo F) se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de LPT ZIPPER. Se puede apreciar que la empresa tiene una posición estratégica interna un poco débil; puesto que, en su ventaja competitiva, carece de conocimiento tecnológico, tiene una baja participación en el mercado y la fidelidad de sus clientes es baja; en su fortaleza financiera, presenta limitaciones principalmente en el retorno de la inversión, liquidez, y rotación de inventarios.

Por otro lado, la posición estratégica externa de la empresa es más estable. Debido que la industria tiene un alto potencial de crecimiento, y por ende de utilidades; no obstante, existe mucha facilidad de entrada al mercado. Con respecto a la estabilidad del entorno, los factores que afectan a la empresa de la industria son principalmente: las bajas barreras de entrada al mercado, y la alta competitividad.

En base al análisis anterior, el cuadrante en el que se ubica la empresa es el competitivo. En la Figura D9 se aprecia la ubicación que le corresponde a LPT ZIPPER. De acuerdo a la posición de la empresa, y tomando en cuenta lo que la teoría de esta matriz sugiere, las estrategias que se plantean son las siguientes:

- Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica)
- Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación)
- Realizar alianzas estratégicas con el proveedor, fomentando el prestigio de las empresas ante los clientes mayoristas.
- Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios)
- Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas
- Firmar una alianza estratégica con el proveedor de cierres (Fusión vertical)
- Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)
- Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. (Fusión conglomerada)

Con las estrategias planteadas se busca mejorar la posición de la empresa en relación con sus competidores; puesto que esta se mueve en una industria atractiva, donde aparecen con facilidad nuevos competidores y con poca diferenciación; y además, la lealtad de los consumidores es baja. Por ello, las estrategias están orientadas a incrementar el número de clientes y fidelizarlos; y diferenciarse de los competidores mediante alianzas estratégicas con otros stakeholders.

6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz (BSCG) ayuda a determinar la posición competitiva de los productos, unidades de negocio, divisiones, etc. de la organización, en términos de participación relativa del mercado y crecimiento de ventas. Para este Proyecto Profesional se usó la herramienta para evaluar dos aspectos: por un lado, para comparar las unidades de negocio dentro de la empresa; y por el otro, para visualizar la posición de todos productos dentro de la misma.

La MBCG se compone de dos ejes: X e Y. El eje X, corresponde a la posición de la participación relativa en la industria, que refleja la participación del mercado de la organización

en relación con el rival más grande; este eje también tiene relación con la generación de efectivo, donde a mayor participación de mercado, mayor la generación de efectivo. El eje Y, pertenece a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria; este eje también está relacionado con el uso de caja, donde a mayor tasa de crecimiento de las ventas, se requerirá mayor respaldo económico de la empresa.

La MBCG tiene cuadro cuadrantes: Signo de interrogación, Estrella, Vacas lecheras y Perros. En el primer cuadrante, se encuentran los productos o divisiones signos de interrogación, que tienen altas tasas de crecimiento de ventas en su industria, pero no cuentan con una participación en el mercado significativa. En el segundo cuadrante se ubican los productos estrellas, que cuentan con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y alta participación de mercado. El tercer cuadrante contiene productos o divisiones vacas lecheras, los cuales cuentan con alta participación de mercado, pero las ventas son de bajo crecimiento o no crecen. Finalmente, en el cuarto cuadrante se ubican las divisiones o productos perros, donde las ventas disminuyen o son de bajo crecimiento y la participación de mercado es baja. (D'Alessio, 2015)

Los pasos para elaborar una MBCG son: primero, identificar las unidades de negocios estratégicas (divisiones, productos); segundo, obtener información sobre su participación de mercado relativa de la industria y su crecimiento de ventas en la industria; tercero, graficar los productos o divisiones; y cuarto, indicar las estrategias a seguir de acuerdo con los resultados obtenidos (D'Alessio, 2015).

En la Figura D10 (ver Anexo D), se muestra la posición de las dos unidades de negocio dentro de la empresa: mayoristas y minoristas. Se puede apreciar que la unidad de negocio minorista está ubicado en el cuadrante de interrogación; ello significa que no cuenta aún con gran participación en el mercado textil, no obstante, es la unidad que mayores ventas genera en la empresa; y cuenta con el potencial para crecer más. Dado que esta unidad puede ser perro, y lo que se pretende en la empresa es que pueda pasar al cuadrante estrella y luego de vaca lechera; es necesario aplicar estrategias intensivas, para ello se han optado por las siguientes:

- Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Desarrollo de productos)
- Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Desarrollo de productos)
- Realizar ventas a provincia mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Desarrollo de mercados)

Para el caso de la unidad mayorista, que se encuentra en peligro de pasar al cuadrante perro, es necesario aplicar estrategias de diversificación concéntrica y desarrollo de productos u otros, y estas son:

- Oferta de productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)
- Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)
- Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración)

En la Figura D11 (ver Anexo D) se muestra la posición competitiva de la cartera de productos de la LPT ZIPPER. En el primer cuadrante están las flores de vestido, que son productos signos de interrogación por ser nuevos en la empresa, y están generando ventas, pero aún les falta participación en el mercado. En el cuadrante estrella, se ubican los cierres invisibles, que son los que se usan para la fabricación de los vestidos, y la pedrería que son complementos en la confección de ropa; ambos productos son los que generan mayores ventas y están empezando ganar mercado. En el cuadrante de Vaca Lechera se ubican los cierres clásicos y los de nylon, por ser los productos que cuentan con mayor participación en el mercado y generan liquidez. Finalmente, la empresa cuenta con un producto perro ubicado en el cuarto cuadrante, estos son los cierres corset, los cuales tienen poca rotación, ventas muy bajas y poca participación en el mercado.

Según la base teórica de esta matriz, para que una empresa sea exitosa es necesario contar con productos ubicados en los diferentes cuadrantes; para ello se debe de buscar que los productos, que se ubiquen en el cuadrante de interrogación pasen a ser estrellas, los que son estrellas pasen a ser vacas lecheras, y si algún producto genera pérdidas, lo más conveniente es ubicarlo en el cuadrante perro y eliminarlo.

Tomando en cuenta lo anterior, las estrategias que fueron planteadas para los productos de la unidad minoristas son:

- Eliminar líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de atrincheramiento)
- Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de desarrollo de productos)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa es una matriz de portafolio, la matriz presenta 9 divisiones o celdas para evaluar la posición de los productos, divisiones o unidades de negocios dentro de la empresa. Para el caso de este estudio, se va a usar esta matriz para evaluar la posición estratégica de toda la empresa LPT ZIPPER. Las celdas de la MIE están formadas en base a los puntajes totales ponderados de la MEFE y MEFI. En el eje x se ubica los puntajes que brinda la MEFI, donde se refleja la posición estratégica interna de la empresa; el puntaje que va del 1.00 al 1.99 refleja una condición débil interna, el puntaje de 2.00 a 2.99, una condición promedio, en el puntaje de 3.00 a 4.0 una condición fuerte. Por la otra, en el eje Y se ubica los puntajes totales ponderados de la MEFE, este eje refleja tres sectores que indican la posición estratégica externa de la empresa; los puntajes empiezan de 1.00 a 1.99 que indica una posición baja, de 2.00 a 2.99 indica una posición media, de 3.00 a 4.00 indica un posición alta.

Esta matriz, además de las 9 celdas que la conforma, contiene 3 regiones que se forman a partir de la posición de las celdas, y estas son: región 1 (contiene las celdas 1,2 y 4), región 2 (contiene las celdas 3,5 y 7) y la región 3 (contiene las celdas 6, 8 y 9). Para cada región este modelo sugiere estrategias, es así que para la región 1 se sugiere estrategias de intensivas y de integración, dado que en esta región se requiere crecer y construir; en la región 2 se sugiere estrategias de penetración en el mercado, pues la prescripción de la región se debe de retener y mantener; finalmente, en la región 3 se sugiere estrategias defensivas, dado que en esta región se pretende cosechar o desinvertir.

Los pasos que se siguieron para la elaboración de la MIE son: primero, se identificó los valores de la MEFE y MEFI, en el punto 3 y 4 respectivamente de este apartado; segundo, se agregó los valores de la MEFE y MEFI en la MIE; y tercero, se identificó las estrategias a seguir (D'Alessio, 2015). En la Figura D12 (ver Anexo D) se puede apreciar la posición de la empresa dentro de la MIE. En el eje X el puntaje ponderado de la MEFI de 1.78 indica que la empresa tiene una posición estratégica interna débil; por otro lado, en el eje Y el puntaje de 1.22 de la MEFE, indica que la empresa se ubica en una posición estratégica externa baja. Con el resultado de ambos ejes, la empresa se ubica en la región 3; por ello, las estrategias que debe de tomar son defensivas para cosechar o desinvertir. La estrategia que se ha formulado, tomando en cuenta la posición de la empresa es:

- Eliminar líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de atrincheramiento)

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE, ayuda a que la empresa pueda afinar su elección sobre las estrategias; esta matriz presenta cuadro cuadrantes que están divididos en base dos variables: el crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la organización en el mercado (débil o fuerte). Es así que, el cuadrante I indica que la organización tiene posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; en el cuadrante II, la empresa tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; en el cuadrante III, la empresa tiene una posición débil en un mercado de lento crecimiento; y en el cuadrante IV, la organización se ubica en una posición competitiva fuerte en un mercado de lento crecimiento (D'Alessio, 2015). Los pasos que se siguieron para la construcción de esta matriz fueron: primero, se identificó el cuadrante en el que se localiza la empresa, tomando en cuenta su posición competitiva y el crecimiento del mercado en el que se ubica; segundo, se indicó las estrategias que debe seguir la empresa dependiendo de su ubicación en el cuadrante de la MGE.

Como se puede observar en la Figura D13 (ver Anexo D) Importaciones LPT ZIPPER se ubica en el Cuadrante II, su posición competitiva es débil y la industria textil ha tenido un rápido crecimiento, en cuanto a la variedad de artículos que aparecen en él, a pesar de que el incremento en las ventas no guarda relación con ello. Las estrategias que se plantearon son:

- Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración)
- Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos)
- Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos)
- Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado)
- Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)
- Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento)
- Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado)

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite compilar todas las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas, en las matrices anteriormente elaboradas. Para la construcción de esta matriz se colocó en la primera columna todas las estrategias que se plantearon; luego se colocó, en la primera fila del extremo lateral superior, el nombre las matrices que se evaluaron (MODA, PEYEA, BCG, IE y GE); después, se marcó en cada casillero, correspondiente a las matrices, las estrategias que se repiten; posteriormente, se sumaron todas las repeticiones; y finalmente, según el criterio de retención se seleccionaron las estrategias que tuvieron tres o más repeticiones.

Para el caso de la empresa, con esta matriz se han retenido 16 de las 20 estrategias planteadas inicialmente en la Matriz FODA. Estos resultados se pueden apreciar en el Tabla F2 (ver Anexo F) en donde los casilleros de color plomo, indican qué estrategias han sido retenidas y las demás, pasan a ser de contingencia. Cabe resaltar que, según la teoría de esta matriz, queda a criterio del estratega retener las estrategias que solo se repitan una o dos veces, por “la relevancia de la estrategia para alcanzar la visión, misión, intereses organizacionales de la empresa” (D’Alessio, 2015, p. 300). Por ello, se ha tomado la decisión de retener las siguientes estrategias:

- Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos)
- Establecer programas de incentivo económico y no económico para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos)

Estas estrategias a pesar de no tener repeticiones más que en la MFODA, son necesarias en el proceso estratégico, dado que sin una nueva estructura organizacional, y un incentivo a los trabajadores no se puede implementar el plan estratégico y lograr alcanzar algunos de los objetivo de largo plazo.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE ayuda a evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con sus factores clave de éxito (oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad), y de esta manera indica objetivamente, qué alternativas estrategias son las mejores, de todas las presentadas.

Para la elaboración de esta matriz se han seguido seis pasos. Primero, se colocó en la columna izquierda de la matriz, los factores clave de éxito tanto de la MEFE (oportunidades y amenazas) y de la MEFI (fortalezas y debilidades). Segundo, se asignó el mismo peso, a cada factor, que se estableció en la MEFE y MEFI; por ello la suma total de los factores en esta

matriz es igual a dos. Tercero, se colocó en la fila superior de la MCPE, las estrategias específicas retenidas en la MDE. Cuarto, se determinó el puntaje de atractividad (PA) analizando cada uno de los factores críticos de éxito, formulando la pregunta ¿Afecta este factor a la elección de las estrategias que se han obtenido? (D'Alessio, 2015, p. 303); para ello, se siguió el rango de calificación de atractividad, donde 1 corresponde a no atractivo (no aceptable), 2 es algo atractivo (algo aceptable), 3 es atractivo (aceptable) y 4 es muy atractivo (muy aceptable). Quinto, se calculó el total de puntajes de atractividad (TPA); para ello se multiplicó los pesos asignados con los puntajes de atractividad en cada fila. Sexto, se calculó la suma de los TPA; de la suma, los pasaron el puntaje medio de 5 fueron aceptables, y los estuvieron por debajo, no se aceptaron.

En la MCPE, se han retenido las mismas estrategias que fueron seleccionadas en la MGD, lo que refleja, que las estrategias plateadas son las adecuadas para que la empresa pueda responder al entorno. La matriz elaborada para LPT ZIPPER se puede observar en la Tabla F3 (ver Anexo F).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz ayuda filtrar las estrategias que generen posibles impactos negativos en la implementación. Los criterios de evaluación que se utilizan son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Consistencia, se refiere a que la estrategia no puede presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; la consonancia, indica que la estrategia debe responder al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; la ventaja hace referencia a que la estrategia debe de proveer de creación o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas de interés para la organización; y finalmente, la factibilidad, indica que la estrategia no debe de generar sobrecostos ni crear sub problemas sin solución (D'Alessio, 2015).

Para la elaboración de la MR, primero se colocaron las estrategias retenidas de la MCPE; luego, evaluaron cada estrategia de acuerdo a los cuatro criterios de Rumelt; y finalmente se seleccionaron las estrategias que pasaron todas las pruebas. Cabe resaltar que, la estrategia aceptada, debe pasar por los cuatro los criterios; de lo contrario constituye un riesgo para la empresa la implementación futura de la estrategia. De la MR elaborada para LPT ZIPPER, las 16 estrategias se aceptaron por haber cumplido con los requisitos de: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. En la Tabla F4 (ver Anexo F) se puede apreciar todas las estrategias que fueron aceptadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME facilita a que la empresa pueda verificar que las estrategias seleccionadas, en las matrices anteriores, no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia del entorno, y los fines utilitarios de la organización. En el aspecto del derecho, se evalúan los derechos a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente y al debido proceso; en el aspecto de justicia, se evalúan temas de distribución en beneficios y cargas, en equidad en la administración y en las normas de compensación; finalmente, en el aspecto de utilitarismo, se evalúan los fines y resultados estratégicos y los medios estratégicos empleados (D'Alessio, 2015). Para LPT ZIPPER, de la Matriz de ética se han escogido todas las estrategias, dado que pasaron el filtro de las condiciones de ética: derecho, justicia y utilitarismo. Estas estrategias se aprecian en la Tabla F5 (ver Anexo F).

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La MERC permite que la organización pueda visualizar las estrategias finales que fueron retenidas durante la elaboración de las matrices anteriores. Para la elaboración de esta matriz, se define a las estrategias de contingencias como aquellas que han sido aceptadas, luego de haber pasado por la evaluación de varias matrices (MDE, MCPE, MR Y ME), se las denomina también como estrategias primarias; y las estrategias no retenidas se llaman estrategias de contingencia o también secundarias. Las estrategias retenidas se ubican en las filas superiores y las de contingencia en las inferiores. Para el caso de LPT ZIPPER, se muestra en la Tabla F6 (ver Anexo F) las dieciséis estrategias que pasaron por todas las matrices: MDE, MCPE, MR Y ME. Estas estrategias han, y las cuatro restantes servirán de contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz ayuda a evaluar que las estrategias estén alineadas con los objetivos de largo plazo, en ella se indica qué objetivo se alcanzará con las estrategias retenidas, en caso contrario, la estrategia pasa a ser de contingencia. En la Tabla F7 (ver anexo F) se aprecia la MEOLP elaborada para la empresa. Todas las estrategias planteadas se han retenido dado que contribuirán a alcanzar el objetivo de largo plazo trazado.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

La MEPCS ayuda a que la empresa pueda implementar mejor las estrategias, al evaluar la posibles reacciones de los competidores. El análisis previo de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, contribuye a que la confrontación entre la empresa y otros actores sea

más exacta. Por otro lado, la matriz sugiere indicar con detalle lo que harán los competidores, entrantes o sustitutos al momento de que la empresa implemente cada estrategia; de esta manera se podrá saber qué acciones debe de tomar la organización para hacer frente a esas posibilidades.

En la Tabla F8 (ver Anexo F) se observa la MEPCS con las posibles acciones de los principales competidores ante las estrategias de la empresa en el mercado. Para el caso de LPT ZIPPER se ha analizado solo a los competidores; se ha tomado este criterio, porque el análisis se hace más centralizado, pues si se incluyen a otros productos sustitutos, se debe analizar a otro mercado (como por ejemplo las empresas que venden botones). Así mismo, tampoco se ha incluido a los posibles competidores entrantes, debido a que no existe una base de datos actualizada que permita tener acceso la información fiable y exacta. Finalmente, se ha incluido como competencia a todas las empresas de contrabando, agrupado en un solo actor, por el impacto negativo que generan en la industria y por ello

De todas las posibles acciones de los competidores de LPT ZIPPER, a los que más atención debe prestar son, a las empresas de su mismo a su nivel en términos de ventas, como RIOVAL y MARVAL, pues ambos van a generar acciones más agresivas para competir en el mercado. Corporación REY e YKK, por su parte, son empresas grandes e internacionales y no prestan atención a las pequeñas empresa de la industria, por lo que la empresa no debe de preocuparse en ellos. Por otro lado, en las empresas de contrabando, la acción más repetitiva, ante las estrategias de LPT ZIPPER, es la imitación, la cual no genera valor; en este punto la empresa se va a concentrar para diferenciarse y crecer en el mercado.

7. Objetivos de Corto Plazo y la Puesta en Marcha

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Con el desarrollo de los anteriores capítulos se ha ayudado a que Importaciones LPT ZIPPER SAC disponga de una visión, misión, valores y código de ética. Por otro lado, se han identificado los factores clave de éxito de la industria de textiles. Y además, se definieron los intereses organizacionales, junto con los objetivos de largo plazo, los cuales van a permitir a la empresa alcanzar la visión establecida. Por otra parte, se han seleccionado estrategias y políticas que contribuirán a llevar adelante los objetivos de largo plazo.

Con toda la información anteriormente mencionada, se definió los objetivos de corto plazo, con los cuales se logrará los objetivos de largo plazo, con la implementación de las estrategias. En la Tabla D1 (ver en Anexo D) se muestra la matriz de los objetivos de corto

plazo en relación a cada objetivo de largo, donde se indica: las acciones, responsables y las proyecciones de los costos aproximados de la implantación de cada OCP en relación con el OLP.

Para alcanzar el OLP 1: –Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, va a tener un crecimiento constante del 4% en el mercado de cierres, en la actualidad la empresa está incurriendo en pérdidas”. Se plantearon 6 objetivos de corto plazo. En la construcción del OCP1.1 se ha asumido un criterio conservador, donde el crecimiento de las ventas va a tener el mismo crecimiento que el PBI el proyectado para el sector no manufactura hasta el año 2019; es así que en el año 2017 crece en 1.6%, 2018 en 2.6% y 2019 en 3.1% (Ver Anexo B, en la Figura B1, el cuadro de crecimiento del sector). A partir del año 2020 al 2022 se ha asumido un crecimiento gradual de 4%, en base a los pronósticos del crecimiento del PBI para esas fechas. Para ello, se pretende contratar más trabajadores a lo largo del periodo, los cuales contribuirán a alcanzar el objetivo. Producto del crecimiento de las ventas se espera que las utilidades brutas mantengan el mismo crecimiento (OCP 1.2); y además se pretende reducir los costos de ventas de los productos base de la empresa (cierres). Por ello, se va a negociar con los proveedores de cierres.

Para alcanzar los OCP 1.3 y 1.4 se va a contratar personal de ventas para ambas unidades de negocio de la empresa. La estructura que se ha asumido, del crecimiento de las ventas, corresponde a 40% del total de ventas para la unidad mayorista y 60% para minorista. Para alcanzar los OCP 1.5 y 1.6 se va llevar unos estados financieros oficiales y actualizados, año por año, para que la empresa pueda medir el punto de equilibrio en el que puede seguir incrementando el precio de sus productos sin afectar a la demanda. Por ausencia de los estados financieros de la empresa, se ha pronosticado que el precio de los cierres puede crecer a un nivel mínimo de menos del 2% para la unidad de minoristas y menos del 1% para mayorista. Este objetivo va acorde con la estrategia de la empresa de vender por calidad y no por precio; también se asume que al crecer el mercado y el nivel económico de los consumidores, la demanda no decrecerá.

Con la finalidad de alcanzar el OLP 2: –Al 2022, la empresa contará con más de 50 productos del rubro textil. En la actualidad la empresa cuenta con 2 productos alternos a los cierres”. Se han formulado 6 objetivos de corto plazo, los cuales se basan en establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas del sector textil (OCP 2.5 y 2.6), con el fin de poder diversificar la gama de productos de la empresa. Para alcanzar el OLP 3: –Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC contará con un sistema de control de inventarios. En la actualidad no cuenta con uno”. Se ha propuestos objetivos que se basan en manejar una correcta

logística de los productos, para ello se establecerá cronograma de pedidos, se reducirá los tiempos de atención a los clientes y se controlará la rotación de los productos.

Para alcanzar el OLP 4: –Al 2022, la empresa incrementará sus clientes en 30% del mercado de cierres. En la actualidad solo tiene el 8%”. Los siete objetivos de corto plazo, se basan en contratar nuevos vendedores a lo largo del periodo de proyección, y ofrecer ofertas en los años de siguientes; todo eso con el fin de poder incrementar el número de clientes para ambas unidades de negocio. Además, se ha propuesto que la empresa invierta en la capacitación de sus empleados, con el fin de que estos puedan mejorar en la atención a los clientes, y estén preparados para contribuir a alcanzar las proyecciones de crecimiento de la empresa.

Con la finalidad de alcanzar el OLP 5: –Al 2022, la empresa abrirá 3 nuevos locales en Lima. En la actualidad no cuenta con locales propios”. Se han propuestos 5 objetivos. El OLC 5.1 es el principal de los cinco objetivos planteados. La propuesta de adquirir 3 nuevos locales se logrará paulatinamente, a lo largo del horizonte de proyección. Se espera que la empresa pueda generar capital necesario para estas inversiones en el año 2018, 2019 y 2021. Cabe resaltar este objetivo es conforme con las ambiciones de la empresa. Los OCP 5.2 y 5.3, también se va ir implementando en el periodo establecido. Los costos que se muestran en la Matriz de los objetivos de corto plazo, son acumulativos. Finalmente, los OCP 5.4 y 5.5 se establecieron como necesarios para que todos los locales tengan un buen funcionamiento. Con la propósito de alcanzar el OLP 6: –Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, contará con un área de capacitación y motivación al personal. En la actualidad no cuenta con un área con ese fin”. De los cinco objetivos de corto plazo orientados en la capacitación y motivación del personal, tres se concentran la preparación de los trabajadores, y los otros dos, en motivar con incentivos económicos a los empleados más empeñosos.

Para alcanzar el OLP 7: –Al 2022, la marca de la empresa será reconocida por el 30% de los consumidores de textiles. En la actualidad solo es reconocida por el 10% de los consumidores”. Se plantea en los objetivos de corto plazo, que la empresa se amplíe y se haga conocer en el mercado; mediante el uso de los medios de comunicación y las redes sociales. Así mismo, se propuso que la empresa establezca una red de contactos para que pueda tener más conocimiento del mercado no exclusivamente de cierres, sino de la industria textil. Finalmente, a partir de la información financiera, aproximada, brindada por la empresa, se ha construido los objetivos de corto plazo con el propósito final de alcanzar el OLP 8: –Al 2022, la empresa reducirá sus costos (fijos y variables) al 20% de las ventas. En la actualidad los costos (fijos y variables) representan el 60% de las ventas.

Los objetivos de corto plazo pretenden contrarrestar los problemas de: altas tasas de interés de los préstamos bancarios y elevados costos de alquiler de los locales. Por ello, se pretende, principalmente, mantener unos estados financieros ordenados y actualizados; con el fin de que a partir de ellos se pueda hacer estimaciones para la reducción de los costos, la proyección de los gastos y evaluar nuevas posibilidades de financiamiento. Se ha establecido como importante contratar periódicamente a un contador para que ordene y analice la información financiera de la empresa, la empresa en la actualidad presenta deficiencias con el contador actual.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar la visión, se han determinado en primer lugar los recursos necesarios en relación a los objetivos de corto plazo, con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo. Se ha empleado una distribución en base a las 7M (D'Alessio, 2015) La Tabla D2 (ver Anexo D) se muestra los costos (S/.) para cada OCP y según el tipo de recurso 7M asignado.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se establecieron para Importaciones LPT ZIPPER SAC son de aspecto legal, económico, social, ético y laboral. Para la definición se tomó en consideración los valores establecidos por la organización. Las políticas definidas se presentan a continuación:

- P1. Conocer de manera permanente las tendencias del mercado, gustos del consumidor(E)
- P2. Fomentar la capacitación de los trabajadores (L)
- P3. Delegar funciones para captación de los clientes (E)
- P.4 Fomentar el trato equitativo e igualitario a los trabajadores en toda la empresa (S)
- P.5 Fomentar la unión entre los trabajadores mediante programas de reconocimiento y de integración (L)
- P.6 Fomentar el cuidado del medio ambiente en la distribución de los productos en los almacenes (S)
- P.7 Fomentar el uso eficiente de los recursos físicos de la empresa, promoviendo una cultura del reciclaje (S)
- P.8 Fomentar el control de la calidad de los productos (S)
- P.9 Fomentar el respeto y lealtad a todos los clientes mayoristas y minoristas (E)

P.10 Desalentar la irresponsabilidad con el cumplimiento de los pedidos internos de la organización (proveedores) o fuera de ella (clientes) (E)

7.4. Estructura Organizacional de Importaciones LPT ZIPPER SAC

Importaciones LPT ZIPPER SAC no cuenta, a la fecha, con una estructura organizacional formalmente definida. Por ello, se diseñó una estructura organizacional con la información proporcionada por la gerente legal en las entrevistas.

Es así que en la Figura G1 (ver Anexo G), se muestra el organigrama con la estructura actual de LPT ZIPPER. Cabe resaltar que este organigrama se diseñó, luego de la implementación recomendada de subdividir en dos unidades el negocio (mayoristas y minorista); por ello, el diseño organizacional más adecuado para la estructura actual de la empresa es por la “Estructura por División”. En este diseño las divisiones o unidades de negocio tienen autonomías limitadas, donde cada gerente tiene responsabilidad operativa y estratégica sobre su unidad y la empresa matriz brinda servicios de apoyo (Robbins & Coulter, 2005). Por ello, en la empresa se puede observar, que las socias de la organización están ubicadas en cada división (minoristas y mayorista); y en líneas cortadas se ubica al personal tercerizado de contabilidad que apoyará a ambas unidades de negocio de la empresa. Se ha visto necesario la subdivisión del negocio, como una alternativa para enderezar los problemas internos de la organización, y para mejorar la atención e incrementar el número clientes. La fecha de este cambio se realizó el 20 de noviembre de 2016.

Esta estructura se irá modificando en el plazo establecido por el Plan estratégico, hasta llegar a la Figura G2 (ver Anexo G); en el que se plasma la estructura organizacional final deseada para la empresa al 31/12/2022. Se ha mantenido el diseño de estructura por División, por ser el que más de adecua a la organización y porque le permite enfocarse a los nuevos mercados que la empresa pretende atender.

El personal se irá incrementando conforme se desarrolla el plan estratégico y las actividades de corto plazo; en el punto 7.1 de este capítulo y en la Tabla D1 (ver Anexo D), se desarrolló a profundidad el costo y los años en los que se contratará al nuevo personal. Durante el 2017 – 2022 la empresa contará con 15 personas, 4 en la unidad de mayoristas y 11 en la de minoristas; donde algunos serán asesores de ventas y vendedores por cartera de clientes.

En la nueva estructura, LPT ZIPPER adquiere 3 locales propios; de los cuales 2 son para la unidad de minoritas y 1 para mayoristas.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Responsabilidad social, aspecto económico – financiero. Importaciones LPT ZIPPER SAC conforme se refleja en el primer punto de su código de ética, va a ser leal con sus compromisos pactados con los clientes, y se extiende a sus obligaciones financieras y tributarias, producto de las operaciones de la empresa en el mercado. Por otro lado, conforme a la visión de la empresa, de crecer en el mercado, es importante mantener una rentabilidad en el negocio; por ello, algunas de las estrategias se orientarán en minimizar sus costos.

Responsabilidad social, impacto social. La misión de Importaciones LPT ZIPPER SAC exige contar con un equipo de colaboradores capacitados para poder satisfacer a las necesidades de los clientes actuales y futuros. Esto último está unido al código de ética, sobre el respeto a la vida humana, en donde la empresa se compromete a tener un trato justo con sus trabajadores. Para lograr lo anteriormente mencionado, las acciones planteadas se orientan al desarrollo de las capacidades de los trabajadores dentro y fuera de la organización. De esta manera, LPT ZIPPER podrá tener un impacto en la sociedad, al promover un buen servicio de sus trabajadores a los clientes; además, del desarrollo profesional de sus colaboradores.

Manejo del medio ambiente y ecología. Para alcanzar la misión trazada por la empresa, es necesario que se cumpla puntualmente con los pedidos de los clientes; y además, realizar bajo buenas condiciones de calidad, como el cuidado del medio ambiente. Por ello, la empresa va a tener un adecuado uso los medios tanto ambientales y ecológicos, los cuales van a ser solicitados también a los proveedores, para dar coherencia a las operaciones de la empresa.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La estructura organizacional que tiene actualmente la empresa, y la que desea tener se plantea en el apartado 7.4, en las Figuras 35 y 36 respectivamente. Además, se presentó en la sección 7.2 en la Tabla D1 (ver Anexo D) el costo de los objetivos de corto plazo en relación al personal de recursos humanos que se va a contratar en el periodo de tiempo especificado del Plan estratégico. También se incluye, las actividades de capacitación y reconocimiento que se dará a los trabajadores; y por otro lado, la contratación de nuevo personal, como los vendedores y asesoría tercerizada del contador. La empresa cuenta con un presupuesto definido para la capacitación de los trabajadores.

7.7. Gestión del Cambio

La gestión de cambio para LPT ZIPPER es una necesidad que ha sido presentada por una de las socias de la organización. Para la implementación de la misma se va a tomar de

referencia las ocho claves del cambio propuestas por Kotter & Dan (2003), quienes propusieron pasos para que una organización pueda avanzar hacia el futuro y tener éxito; estos pasos se muestran a continuación:

Primero, Kotter & Dan (2003) afirmaron que, para iniciar una transformación en la organización, hay que empezar creando un sentido de urgencia; este consiste en crear una situación que despierte la preocupación de los integrantes de una empresa, lo que motivará el interés por el cambio. Segundo, se forma un equipo del cambio, el cual debe estar conformado por líderes preparados, con autoridad y credibilidad; es necesario tener un grupo de gente influyente dentro de la empresa. Tercero, se crea una visión clara del cambio, donde los beneficios del cambio sean fácilmente comprensibles por todos; para ello es necesario centrarse en los valores fundamentales del cambio. Cuarto, se comunica la visión y las estrategias, con el objetivo de comunicar y suscitar la comprensión; por ello el mensaje debe de ser claro, sencillo, y comunicado por muchos canales; la clave es mostrar más los hechos que las palabras. Quinto, eliminar los obstáculos, convencer a los que aún se encuentran resistentes al cambio. Sexto se disfruta de los triunfos de corto plazo; las pequeñas victorias son un aliciente para unos cambios mucho mayores, proporcionan credibilidad e impulso para el esfuerzo global. Séptimo, mantener la inercia, se requiere a mantener la continuidad y el esfuerzo hasta el final; para ello, no se debe hacer demasiadas cosas a la vez, sino paso por paso. Octavo, institucionalizar el cambio, es decir, que el cambio sea parte de la organización; de manera que los valores fijados para la gestión del cambio sean visualizados frecuentemente, y se mantenga un equipo de trabajo que apoye la transformación. (Kotter & Dan, 2003).

8. Conclusiones del Capítulo

Durante el análisis de la situación actual de LPT ZIPPER (entorno interno y externo) se evidenció que la empresa está enfrentando una situación crítica. Principalmente por sus debilidades internas, que le incapacitan para responder adecuadamente a la inestabilidad de sector y aprovechar las oportunidades del entorno. Por ello, resulta pertinente que la formulación de un Plan estratégico que le ayude a permanecer y crecer en el mercado.

En el periodo analizado, del PESTEC se concluye que las perspectivas económicas y sociales son positivas para el Perú. Para LPT ZIPPER contar con estas perspectivas constituye muchas oportunidades, y ello se evidencia en la MEF; no obstante, la empresa no responde eficientemente para aprovechar las oportunidades, y lo riesgoso es que tampoco se responde con previsión ante las amenazas. Por ello, las 16 estrategias que se formularon a lo largo del capítulo van a contribuir a que la empresa sea más competitiva, y responda a las exigencias del mercado.

Desde la MPC la empresa se encuentra alejada de ser una de las 5 primeras empresas en el mercado local; no obstante, se identificó que Importaciones LPT ZIPPER SAC, tiene por fortaleza la calidad de sus cierres, el cual es un FCE que potencializará para que en el 2022 alcance su visión trazada.

Desde la MEFI se concluye que la empresa es muy débil internamente. Donde los principales puntos de mejora son: el aspecto financiero, la estructura organizativa y las estrategias marketing. A ello se une la concentración de poder negativa, sobretodo en la toma de decisiones (improvisadas y ancladas en el pasado), lo que genera que la empresa sea inflexible a los cambios del ambiente. Por ello, la separación del negocio en dos unidades va a contribuir a enfrentar estos problemas; así mismo, la estructura organizacional planteada le permitirá ser más flexible para responder a las exigencias del mercado y crecer en él.

Sin bien los objetivos de largo plazo de LPT ZIPPER están alineados con la visión, son muy ambiciosos según las perspectivas del Proyecto Profesional y de la organización. Cabe resaltar que existen dos limitaciones en el análisis de este capítulo: la escasa información oficial del mercado textil y cierres, y la ausencia de los Estados Financieros de la organización. El primer factor se presenta en la formulación de los objetivos, donde al no contar con información oficial del mercado, se ha asumido que la referencia brindada por la gerente, se aproxima la realidad, esta suposición en basa a la experiencia de 15 años que tiene la empresa en el mercado de cierres. De igual modo, para el análisis financiero, se ha tomado de base la información brindada por la gerente legal, y esa es la principal evidencia de la situación de la empresa.

Finalmente, LPT ZIPPER cuenta con un conjunto de 8 OLP de los cuales se desprenden 46 OCP, estos cuentan con recursos basados en las 7M y su respectivo presupuesto de gasto e inversión proyectado al 2022, los cuales le permitirán alcanzar su visión. Además, la empresa cuenta con una estructura organizacional que permitirá que la gestión del cambio se haga realidad; así mismo, la misma organización está totalmente disponible a iniciar reformas dentro de ella.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

1. Las Cuatro Perspectivas del BSC.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica de control que ayuda a evaluar las estrategias a través de la medición y comparación; además, sirve para una exitosa implementación de la estrategia, ya que permite tener una visión de hacia dónde se dirige la empresa y corregir alguna parte del proceso si es necesario (D'Alessio, 2015).

El proceso de construcción de esta herramienta, inicia con la evaluación del aprendizaje organizacional, donde la empresa se cuestiona sobre cómo debe aprender y mejorar para alcanzar su visión. Luego se pasa a la perspectiva de los procesos internos, en el cual se busca establecer mejoras en los procesos para satisfacer a los clientes. Posteriormente, sigue la perspectiva del cliente, en el que se evalúa la atención al cliente (servicio y oferta) para mejorar y retenerlos. Y finalmente, se llega a la perspectiva financiera, en donde se busca el éxito de la empresa y la satisfacción de los accionistas.

1.1. Perspectiva financiera

Para alcanzar visión proyectada al 2022, de crecer en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando asesoría personalizada; se ha planteado que dos de los nueve objetivos de largo plazo sean de perspectiva financiera el OLP 1 y OLP 8.

El OLP 1, pretende lograr un crecimiento constante de 4% en el mercado de cierres para al 2022. Este objetivo es alcanzable, según las proyecciones de crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa. Los OCP establecidos para alcanzar el OLP 1, proponen el incremento de las ventas y utilidades brutas anuales, y un ligero incremento en el precio de los productos. Se asume que la industria de cierres tendrá el mismo crecimiento que el sector de manufactura no tradicional; por ello, el porcentaje de crecimiento de las ventas son las mismas que el sector.

El OLP 8, está orientado en reducir los costos tanto fijos como variables, pasando del 60% al 20% de las ventas. Para ello, algunos de los OCP relacionados, pretenden principalmente reducir el costo de los intereses financieros en los bancos. La acción que se han propuesto como primordial para alcanzar los objetivos es la actualización y organización de los estados financieros, mediante la asesoría de un contador.

1.2. Perspectiva del cliente

En este punto, se ha propuesto a la empresa subdividir la empresa en dos unidades de negocio, de acuerdo el tipo de cliente que atiende (mayorista y minorista). La finalidad esta propuesta es posicionar a la empresa con sus clientes actuales (mayoristas); e ingresar en un nuevo mercado con otra variedad de productos (hilos, botones, piedras, etc.), para los clientes minoritas. Para ello, se estableció tres objetivos de largo plazo: OLP2, OLP4 y OLP 7.

El OLP 2 proyecta incrementar la gama de productos; para ello, los OCP proponen metas de crecimiento para ambas unidades de negocio. En el OLP 4, se proyecta que la empresa incremente sus clientes a un 30% del mercado. Para ello, se estableció que, algunos, de los OCP contengan metas para ambas unidades de negocio, que procuren el incremento de clientes y la contratación de vendedores. Finalmente en el OLP 7 se propone un reconocimiento de la marca, LPT ZIPPER, por el 30% de los consumidores; la empresa en la actualidad solo es conocida por el 10% de los mismos. Para alcanzar este objetivo, los OCP proponen establecer nuevas redes de contacto y el empleo de algunos medios de comunicación como: redes sociales, radios, entre otros.

1.3. Perspectiva del proceso

Desde esta perspectiva, se han establecido dos objetivos de largo plazo: OLP 3 y OLP 5 y algunos de los objetivos de corto plazo del OLP 8. Con la finalidad de poder satisfacer a los clientes, mediante una mejora en el servicio.

El OLP 3 propone la implementación de un sistema de control inventarios, para ambas unidades de negocio; donde se reducirá los tiempos de rotación de inventarios, y se mejorará la eficiencia en el control de los mismos. En el OLP 5, se proyecta la apertura de 3 nuevos locales; con ello, se espera alcanzar la visión trazada por la empresa al 2022. Finalmente, en el OLP 8 en los OCP 8.2 y OCP 8.3 se proyecta la reducción de los gastos de alquiler, consecuencia de la adquisición de los nuevos locales.

1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La empresa cuenta con una total disposición para la gestión del cambio interno y la reestructura de toda la organización. Por ello, bajo esta perspectiva, se han establecido dos objetivos de largo plazo orientados a alcanzar la visión y los intereses de la organización (OLP 6 y OLP 4).

En el OLP 6 se proyecta contar con un área y actividades de capacitación para los trabajadores con el fin de incrementar los clientes y la participación en el mercado; para ello, en los OCP 4.4 y OCP 4.5 se proyecta un presupuesto de inversión para la capacitación de los vendedores en ambas unidades de negocio.

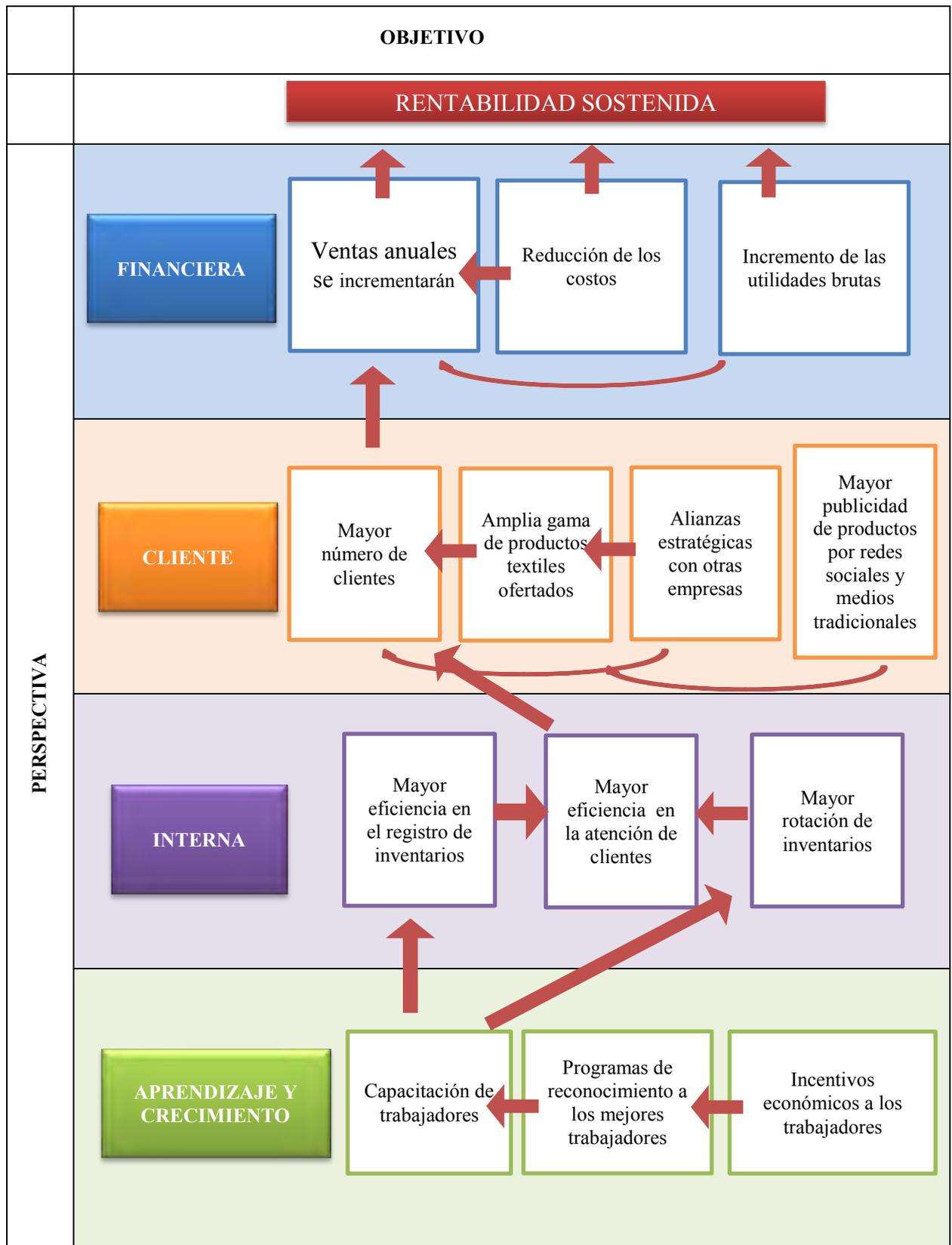
Cabe resaltar que la separación en dos unidades el negocio, ha sido una recomendación propuesta para la empresa y se ha empezado a implementar. Si bien esta propuesta no aparece claramente en los objetivos, ni en las estrategias de la empresa, debido a que se ha partido de esta nueva estructura organizacional para la formulación del Plan estratégico. Se considera importante mencionarlo, dado que la recomendación ha sido una iniciativa de este Proyecto Profesional; y además corresponde a esta perspectiva de aprendizaje.

En la Tabla 2 se muestra el mapa estratégico con los objetivos más importantes que la empresa debe alcanzar. Para un mayor detalle de los objetivos se muestra la Tabla H1 (ver Anexo H) en el Balanced Scorecard en el que se incluye los OLP, OCP, visión y misión.

2. Conclusiones del Capítulo

Se concluye que el Tablero de control balanceado propuesto para la empresa, es una efectiva herramienta para que la empresa pueda evaluar sus estrategias y corregirlas, en caso sea necesario, con tal de llegar a una implementación exitosa de las mismas. Gracias a la vinculación de todos los OCP con los de OLP, y estos alineados con la visión de la empresa, se puede garantizar la efectividad de esta herramienta.

Figura 1: Mapa estratégico



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones, Recomendaciones y Futuro del Plan Estratégico Presentado

1.1. Plan Estratégico Integral

En la Tabla II (Ver Anexo I en CD adjunto) se presenta el plan estratégico integral para Importaciones LPT ZIPPER SAC; en donde se muestra la situación deseada, al cual la gerente de la empresa pretende llegar. Este plan contribuirá a que la empresa pueda controlar el proceso estratégico, y realice los cambios necesarios, en caso surja alguna dificultad para alcanzar la misión trazada.

1.2. Conclusiones

Luego de ver un panorama completo, de todo el trabajo desarrollado en el presente Proyecto Profesional, por medio del PEI. Las conclusiones finales a las que se han llegado con respecto a la empresa, son las que se mencionan a continuación.

Del análisis externo, se concluye que existe un panorama positivo en el ámbito económico y político, por las perspectivas de crecimiento del país y la apertura comercial. Lo cual se refleja en la MEFE, donde se desprende que la empresa cuenta con mayor peso en las oportunidades que en las amenazas; no obstante, LPT ZIPPER no responde eficientemente a ellas, es decir, no aprovecha sus oportunidades (crecimiento económico y de la clase media) ni responde con previsión a sus amenazas (leyes antidumping y contrabando). Así mismo, desde las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria a la que pertenece la empresa es altamente competitiva por las bajas barreras de entrada al mercado, y LPT ZIPPER no se encuentra bien posicionada para responder a este contexto.

Del análisis interno, se ha evidenciado desde el AMOFITH que LPT ZIPPER es una empresa débil para responder a las exigencias del mercado. Las mayores debilidades que se han recogido mediante la MEFI están centralizadas en: la concentración de poder negativa (donde no hay consenso en la toma de decisiones entre las socias, puesto que una de ellas tiende a tomar decisiones en base al éxito que se tuvo en el pasado); la ausencia de una red de contactos (clientes y proveedores); ningún uso de publicidad para ofertar los productos; y finalmente, la ausencia de un control de inventarios (lo que genera poca rotación, costos y desorden en las tiendas). A ello se une que la empresa no cuenta con estados financieros actualizados, que le permitan visualizar su posición real tanto interna como en la industria. A pesar de ello, la empresa ha podido permanecer más de quince años en el mercado gracias a la calidad de sus

productos, respaldado por un precio accesible a sus clientes. Esta variable constituye en factor clave de éxito para la organización si se aplica las estrategias propuestas en el Plan estratégico.

Tomando en consideración la MIO (Matriz de intereses organizacionales) de LPT ZIPPER, se han considerado importante enfatizar en los siguientes aspectos: aumentar la participación en el mercado, ampliar la gama de oferta en la industria textil, adecuar un sistema de control y organización de inventarios, incrementar el número de clientes, posicionar la marca de la empresa en el sector, contar con un personal competente para responder a las exigencias del mercado y minimizar los costos fijos y variables de la empresa. Todo ello con el fin de alinear los objetivos del plan estratégico con los intereses de la empresa. Anteriormente, la empresa no había tomado en cuenta estos aspectos porque no presentaba los problemas que actualmente existen en el mercado.

De las 20 estrategias formuladas, para la empresa, se seleccionaron las 16 mejores; por lo que se concluye que estas permitirán que la empresa alcance su misión trazada, estas son: a) posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas; b) brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas; c) posicionarse en el sector a y b en artículos textiles en lima, para consumidores minoristas; d) posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas; e) exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas; f) rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas; g) firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas; h) fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas; i) realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas; j) rediseñar los procesos organizacionales; k) establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas; l) ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas; m) ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios; n) ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios; ñ) diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos; o) eliminar las líneas de productos no comerciales; p) realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas.

Se ha planteado una nueva estructura organizacional para las dos unidades de negocio de la empresa; de esta manera se podrá implementar el plan estratégico. Los recursos necesarios para la implementación de este plan se definieron de acuerdo con las 7M.

1.3. Recomendaciones

LPT ZIPPER debe de implementar este Plan estratégico para poder asegurar su supervivencia sostenible, y rentable en el largo plazo. LPT ZIPPER se encuentra en una posición débil en el mercado; por ello, si es que no aplica el Plan Estratégico formulado en este Proyecto Profesional, es riesgosa su permanencia en el mercado. El Plan estratégico elaborado para LPT ZIPPER está orientado para que la empresa tome la decisión de invertir en su permanencia y crecimiento en el mercado; por ello, se sugiere que la empresa empiece la aplicación de este plan siguiendo los siguientes pasos:

Primero, los accionistas de LPT ZIPPER, y en especial la gerente de la empresa, deben de actualizar sus Estados Financieros, pues al no contar con ellos no se conoce cómo se encuentra la organización para los planes de inversión en el futuro, un mejor control de los gastos, y mejorar la toma de decisiones. Por otro lado, se recomienda a la empresa evaluar la percepción de sus clientes y vendedores en el servicio que brinda. Dado que no se ha tenido acceso a esta información (limitante), y este insumo puede enriquecer las propuestas señaladas en el proyecto profesional.

Segundo, la empresa debe de enfocarse especialmente en tres áreas: ventas, finanzas, operaciones, con el fin de poder potencializar sus fortalezas y posicionarse en el mercado. Para ello, conforme se estableció en el Capítulo 4, las gerentes deben de contratar más personal para enfocarse en atraer clientes, diversificar sus productos e incrementar sus ventas; cabe resaltar que, esto va unido con un buen sistema de inventarios que le permitirá reducir costos.

Y tercero, la separación del negocio en pequeñas unidades, es una recomendación que se está implementando en la organización, pero requiere seguir la nueva estructura organizacional formulada en el proyecto para que los gerentes establezcan claramente sus funciones y se mejore en la toma decisiones en el largo plazo.

1.4. Futuro de la empresa

En el 2022 Importaciones LPT ZIPPER SAC será una de las 5 primeras empresas más reconocidas en la venta de cierres de gran calidad y diversidad de modelos en el Perú. Brindará servicios de asesoría a sus dos tipos de clientes: mayoristas y minoristas, donde se caracterizará por estar al tanto de las últimas tendencias de moda.

LPT ZIPPER ocupará el 30% del mercado nacional, contará con una diversa gama de productos alternos a los cierres, alrededor de 50 productos textiles; y una estructura de costos

flexibles a los cambios económicos y políticos del entorno. Tendrá un crecimiento sostenible y amigable con el medio ambiente, donde se implementa políticas de cuidado ambiental en sus procesos de almacén y venta.

La empresa contará con vendedores capacitados y motivados para brindar un servicio de calidad a los clientes, donde algunos se especializarán en el seguimiento y monitoreo de los clientes, otros en el manejo eficiente de los almacenes, para el control de la rotación de los inventarios, y otros en la asesoría de la última tendencia de moda. Para ello, LPT ZIPPER también tendrá presencia en provincia, asesorando a sus clientes sobre las últimas tendencias en el rubro textil. Además, aprovechará los recursos tecnológicos para poder responder a las exigencias de sus clientes.

2. Conclusiones y Recomendaciones del Proyecto Profesional

2.1. Conclusiones

Las Mype y las empresas familiares son una alternativa de desarrollo en el país y constituyen más del 90% del mercado. Por ello, al pertenecer LPT ZIPPER a este segmento, se consideró importante tomar el caso de esta empresa para formular un plan estratégico que servirá de Proyecto Profesional de titulación. Con ello se pretendió orientar, mediante los conocimientos de gestión, a la empresa en su empeño de permanecer y crecer en el mercado.

Se ha escogido para el presente Proyecto Profesional, el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico por ser el que presenta más herramientas que velan por cuidar los principios éticos de la sociedad y la empresa (Matriz de Ética); también por permitir un mayor análisis del entorno con el componente de “Competitividad” en el análisis PESTE; así mismo, por ayudar a evaluar las reacciones de los competidores con la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS); y finalmente, por ser un modelo que fue adaptado en el ámbito nacional, mediante empresas peruanas, así mismo, distritos y regiones, lo cual contribuyó a dar mayor precisión en la formulación del Plan estratégico.

Tomando en cuenta la naturaleza del proyecto profesional, se ha visto conveniente utilizar un enfoque de investigación mixto, utilizando como medio la consultoría, donde se use variables cualitativas y cuantitativas, dado el tamaño de la empresa y el alcance descriptivo de la investigación.

Todo el trabajo desarrollado, en el Proyecto Profesional, para la formulación del Plan Estratégico, ha permitido tener aspectos positivos como: profundizar los conocimientos de gestión adquiridos en las aulas.

Un factor limitante en la investigación ha sido el no contar, hasta la fecha de la elaboración de este Proyecto Profesional, con los Estados Financieros de la empresa; los cuales hubieran contribuido a profundizar en los problemas raíces de la organización; no obstante, al tener como base de análisis, la información proporcionada por la gerente, se ha planteado un Plan Estratégico que servirá para orientar el rumbo de la organización, el cual puede ser susceptible a cambios según la organización y el entorno lo requieran.

Otro factor que ha limitado el alcance deseable de la investigación ha sido el no contar con el acceso a datos oficiales del sector, al ser este muy específico, no se encuentra registrado en los organismos públicos. No obstante, para el análisis del mercado, se ha construido la información a partir de la experiencia de 15 años de la empresa; de esta manera se ha contado con una base cuantitativa para la proyección.

2.2. Recomendaciones prácticas

La difusión de este tipo de estudio es necesaria para enriquecer el conocimiento académico y para la aplicación real de esta metodología.

Promover y motivar la aplicación de mayores Proyectos Profesionales en alumnos de pregrado para poder aplicar los conocimientos teóricos a una realidad práctica, donde la experiencia se enriquece y el impacto a la sociedad es más mayor, dado que no se plantea una realidad ficticia, sino que se ejerce una solución práctica a una situación real y concreta.

Motivar el estudio en organizaciones que presenten limitaciones en el mercado. De este modo se motiva la auto exigencia académica para ir más allá de los conocimientos brindados en las aulas, para aplicarlos en la realidad, con el fin de buscar una solución efectiva a un necesidad real.

Se recomienda mayores investigaciones sobre el mercado textil, dado que no existen datos oficiales como: número de empresas por artículos (cierres, botones, telas, etc.), nivel de ventas, etc., los cuales servirán de apoyo en el análisis de mercado para la planificación de crecimiento de estas empresas.

2.3. Recomendaciones para futuras investigaciones

Este Proyecto profesional servirá de ayuda para seguir mejorando la gestión de muchas microempresas peruanas, las cuales no tienen conocimientos básicos de gestión para posicionarse en el mercado, pero cuentan con todo el potencial para poder realizarlo. Tomando en cuenta lo que representan, este tipo de empresas, en el Perú (capacidad de generar empleo, su contribución a la economía nacional) es importante continuar con asesoría y apoyo académico a estas empresas para que sean competentes.

Es importante como estudiantes de gestión y de pregrado, poder realizar más investigaciones, trabajos, proyectos profesionales con empresas reales, pues se genera valor compartido, al poder asesorar a empresas con potencial de crecimiento y enriquecer el conocimiento y ganar experiencia de la aplicabilidad de los conocimientos teóricos puestos en la práctica. Por ello, es importante un programa, cursos de mayor vinculación con empresas reales donde se les puede brindar ayuda y se enriquezca el conocimiento del alumno.

Finalmente, una iniciativa es poder continuar con las siguientes partes de este proyecto profesional con alumnos de pregrado en vinculación con alumnos de pregrado, para poder compartir experiencias y formular un cambio positivo para estas organizaciones. De esta manera se genera un aporte intelectual y práctico en el país.

REFERENCIAS

- Ameconi, O. E. (2004). *Microempresas en acción*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Angulo, W. (10 de agosto de 2016). ¿Cuánto dinero pierde el Perú por el contrabando?. *RPP*
Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/cuanto-dinero-pierde-el-peru-por-el-contrabando-noticia-986008>
- Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció. (26 de agosto de 2015). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Aspilcueta, M. (1999). *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Lima, Perú: OIT.
- Ávila, P., & Sanchís, J. (2011). Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) e impacto de los Microcréditos sobre la reducción de la pobreza. El caso de Lima Metropolitana (Perú). *GEZKI*, 7, 157-178.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 22, 70-80.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *PROGRAMA MONETARIO DE DICIEMBRE 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-12-15-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Síntesis Reporte de Inflación*. Recuperado de <https://goo.gl/oDVJEo>
- Banco Mundial. (05 de octubre de 2016). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2016a). *PERÚ. Educación básica para el siglo XXI*. En Banco Mundial. *Perú Notas de política 2016*. Lima, Perú: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2016b). *PERÚ. Hacia la equidad y la calidad de la educación superior*. En Banco Mundial. *Perú Notas de política 2016*. Lima, Perú: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2016c). *PERÚ. En busca del aseguramiento universal en salud*. En Banco Mundial. *Perú Notas de política 2016*. Lima, Perú: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2016d). *PERÚ. Combatir la desnutrición crónica para potenciar el desarrollo del capital humano*. En Banco Mundial. *Perú Notas de política 2016*. Lima, Perú: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2016e). *PERÚ. Inclusión digital*. En Banco Mundial. *Perú Notas de política 2016*. Lima, Perú: Banco Mundial.

- Banco Mundial. (2016f). *PERÚ. Cómo reducir la contaminación y ampliar los servicios de control de calidad ambiental*. En Banco Mundial. *Perú Notas de política 2016*. Lima, Perú: Banco Mundial.
- BBJ Cierres y accesorios. (2010). *BBJ*. Recuperado de <http://www.bbj.com.mx/>
- BID: Más del 80% de las empresas en Perú son familiares. (26 de mayo de 2010). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/485616/bid-mas-80-empresas-peru-son-familiares>
- Block, P. (2000). *Consultoría sin Fisuras*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bustamante, R. (2016). La industria Textil y Confecciones. *Asociación Peruana de Técnicos Textiles [APTT]*. Recuperado de <http://aptperu.com/web2/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Calderón, M. C., Goldstein, V., & Vejarano, A. A. (2007). Gobierno Corporativo en las empresas familiares peruanas: Caso de estudio en el sector textil (Tesis de maestría, CENTRUM Católica Business School, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1598>
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar, Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Paranifo.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Comex: medidas antidumping no solucionarán la baja productividad del sector textil. (06 de marzo de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comex-medidas-antidumping-no-solucionara-baja-productividad-sector-textil-2155848>
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35(julio-diciembre), 152 - 181.
- Cortez, S., & Cholán, A. (2014). Estrategias de calidad como instrumento para el desarrollo de la competitividad de las micro y pequeñas empresas de Trujillo. *Ciencia y Tecnología*, (4), 147-156.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed.) Lima, Perú: Pearson.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México D.F., México: Thomson.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (14ª ed.). México D.F., México: Pearson.
- Desafíos y experiencias del sector textil y de confecciones. (2015). Noticias. Recuperado de <http://www.ulima.edu.pe/ulima/noticias/desafios-y-experiencias-del-sector-textil-y-de-confecciones>

- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Echaiz, S. (2014). *Derecho y empresas familiares: el protocolo familiar en las mypes familiares peruanas*. Lima, Perú: ECB.
- EKA Corporación S.A. (s.f.). *EKA Corporación*. Recuperado de <http://ekazipper.com/nosotros-2/>
- El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido. (03 de mayo de 2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/55-empresas-familiares-peru-tiene-plan-sucesion-establecido-2188807>
- Escuela de Negocios del Pacífico. (2016). *Breve historia de la estrategia empresarial*. Recuperado de <http://delpacifico.edu.pe/2014/11/28/breve-historia-de-la-estrategia-empresarial/>
- Esquiaqui, G., & Escobar, W. (2012). Estructura Organizacional y Estrategia Empresarial (Trabajo final de especialización en Gestión del Desarrollo, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://goo.gl/F55EUc>
- Estrategía. (s.f). En *Diccionario de la Real Academia Española* (23° ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Farias, G. (26 de febrero de 2016). Tendencias globales del sector textil. Tercera a quinta tendencia. *G.F.* Recuperado de <http://gabrielfariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil-tercera/>
- Farias, G. (31 de octubre de 2016). Tendencias globales del sector textil I. *Linkedin*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-globales-del-sector-textil-i-gabriel-farias-iribarren>
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fernández A. (2008). *Manual de consultor de dirección*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Fuentes, V. (2016). *Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016*. Lima, Perú: IPE.
- Gil, A., Pilares, E., & Saldaña, A. (2010). *Reporte Financiero Burkenroad Perú - Industria Textil Piura S.A.* Lima, Perú: CENTRUM.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12ª ed). México D. F., México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huntington, S., & Sachdeva, P. (1992). Planeamiento estratégica de la investigación agropecuaria. En ISIICA, fonaIAP, PROCANDINO (Eds.), *Seminario Multinacional. Gestión y Planeamiento Estratégico de la Innovación Tecnológica* (pp. 127-145). Caracas, Venezuela: s.p.

- Indacochea, A. (2015). El Reto de las empresas familiares [PPT]. Recuperado de: <http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/empresasfamiliares.pdf>
- Indecopi aplicó derechos antidumping a cinco tipos de prendas de China. (20 de diciembre de 2013). *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/D2C65F>
- Indecopi confirma el fin de medidas antidumping a la importación de prendas chinas. (06 de junio de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/bonW9X>
- Institute for Management Development [IMD]. (2016). *IMD World Competitiveness yearbook 2016*. Lausanne, Suiza: IMD.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. Setiembre 2016*. Recuperado de <https://goo.gl/OA2h6U>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Condiciones de vida en el Perú. Julio-Agosto-Setiembre 2016*. Recuperado de <https://goo.gl/QKqIPp>
- IPSOS. (junio de 2016). Hábitos, usos y actitudes hacia el internet 2016. *Ipsos Perú*. Recuperado de https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-el-internet-2016?language_content_entity=es-pe
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Madrid, España: Pearson.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P., & Dan S. (2003). *Las Claves del Cambio*. España: Deusto.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra, Suiza: OIT.
- La importancia de la marca empresarial en las pymes. (27 de agosto de 2015). *Mecemsa*. Recuperado de <http://www.mecemsa.es/la-importancia-de-la-marca-empresarial-en-las-pymes/>
- Ley N° 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa. Congreso de la República del Perú (2003).
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos aires, Argentina: Granica
- Martínez, J. (2014). Desafíos y Oportunidades para la Empresa Familiar [PPT]. Recuperado de http://www.asimet.cl/presentaciones/Enapyme_2004/jon_martinez.pdf
- Masson, J. L. (2006). *La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares*. Bellaterra, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mesa textil y confecciones: ¿El sector ya se encuentra en crisis?. (17 de junio de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mesa-textil-y-confecciones-sector-ya-se-encuentra-crisis-2134987>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2010). *MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2011 - 2013*. Recuperado de <https://goo.gl/TrUudk>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Estadísticas*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Recuperado de <https://goo.gl/pM43Ek>
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2016). *Boletín Producción Manufacturera*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi91efe8248e14f489c_60.pdf
- Mujica, N., & Rincón, S. (2011). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *TELOS*, 1(enero-abril 2011), 51 - 64.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). *Reforma de la gobernanza pública. Perú aspectos claves 2016*. Recuperado de <https://goo.gl/ZP7gcG>
- Organización. (s.f.). En *Diccionario de la Real Academia Española* (23° ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (2010). *Reporte Financiero Burkenroad Perú - Sector Textil Del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM.
- Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía?. (13 de septiembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-potencial-400000-empresas-familiares-cuanto-pesan-economia-2170050>
- Pithod, A., & Dodero, S. (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Planificación. (s.f.). En *Diccionario de la Real Academia Española* (23° ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd>
- Porter, M. (enero-abril de 2005). *¿Qué es competitividad?*. Recuperado de http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html
- PPK y Xi Jinping acuerdan mejorar TLC entre el Perú y China. (21 de noviembre de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/XZEx36>
- PPK: —Efecto Trump en los metales ha sido positivo, mejorará recaudación fiscal—. (06 de enero de 2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ppk-efecto-trump-metales-ha-sido-positivo-mejorara-recaudacion-fiscal-2179048>
- Ravero, J. (2012). Las Mypes en el Perú. *Strategia* 7(26), 45-47. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3952/3926>
- Reuters (8 de noviembre de 2016). Banco Central de Perú dejaría estable su tasa de interés en noviembre. *América Economía*. Recuperado de <https://goo.gl/VbLsSi>
- Rizo, M. (07 de octubre de 2014). Planeación estratégica en la empresa familiar. *FORBES*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-en-la-empresa-familiar/#gs.bYmkuGA>

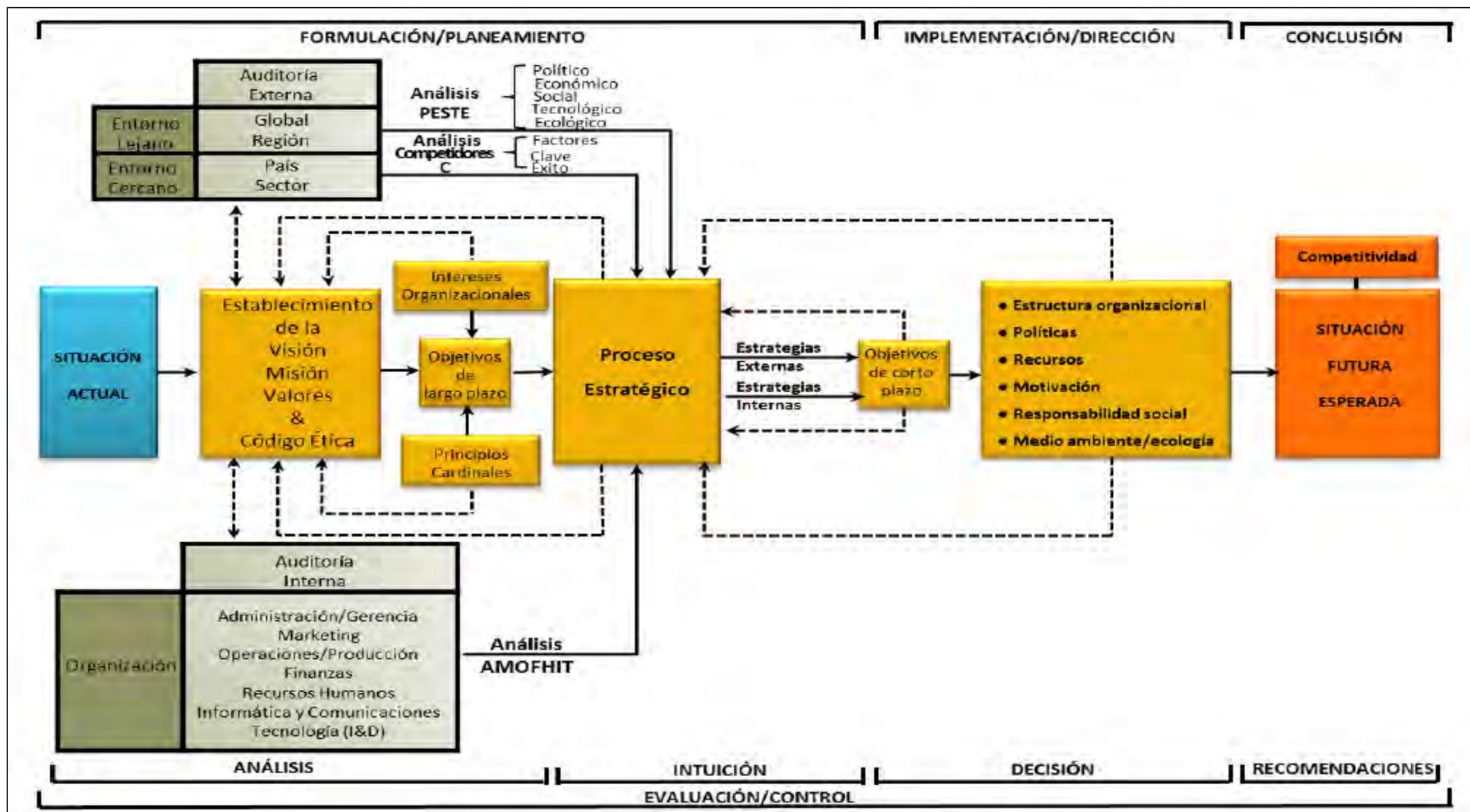
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Rubí Industria de Cremalleras. (2016). *RUBI*. Recuperado de <http://es.cremallerasrubi.com/>
- Sainz, J. M. (2009). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Sainz, J. M. (2015). *El Plan estratégico en la práctica* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Sectores textil y agropecuario lideraron incremento de empresas exportadoras entre 2011 y 2016. (17 de enero de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/do0pzi>
- Sociedad Nacional de Industria [SNI]. (2016). *Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones*. Recuperado de <https://goo.gl/qwnaqS>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2008). *Características de las Micro y Pequeñas Empresas*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/Mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Taipe, A. (22 de febrero de 2016). Sector textil peruano es afectado por Vietnam y El Salvador. *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/fGsYaU>
- Tarapuez, E., Guzmán, B., & Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170 - 180.
- TEX Quick and reliable. (s.f.). *TEX*. Recuperado de <http://www.texzipper.com/index.html>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., A.J., S., & Strickland III, A. (2015). *Administración Estratégica*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Valdivieso, R. (1994). *Planificación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Convenio Andres Bello.
- Villarán, F. (2001). *Competencias necesarias para la creación y gestión de exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/Qsz5ni>
- XII FORO TEXTIL EXPORTADOR. (2016). El Evento: Estadísticas. Recuperado el 02 de febrero del 2017 de <http://www.adexperu.org.pe/fortextil/index-2.html>
- XIII FORO TEXTIL EXPORTADOR. (2017). El Evento. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/fortextil/index-2.html>
- XIII FORO TEXTIL EXPORTADOR. (2017). El Evento: Estadísticas. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/fortextil/index-2.html>
- ¿Qué tipos de Financiamiento existen en el Perú para las MYPES?. (2009). *Informativo Caballero Bustamante*. Recuperado de <file:///C:/Users/toshiba/Downloads/financiamiento%20para%20mypes.pdf>

ANEXO A: Modelos de Planificación Estratégica

Tabla A1: Cuadro comparativo de Modelos de planificación estratégica (ver en CD adjunto)

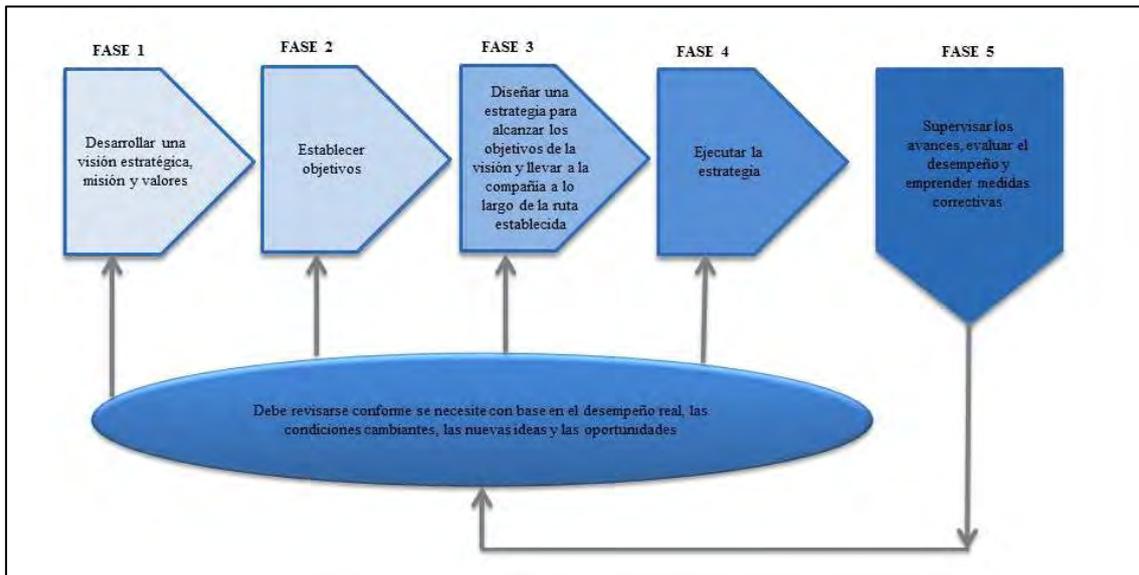


Figura A1: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



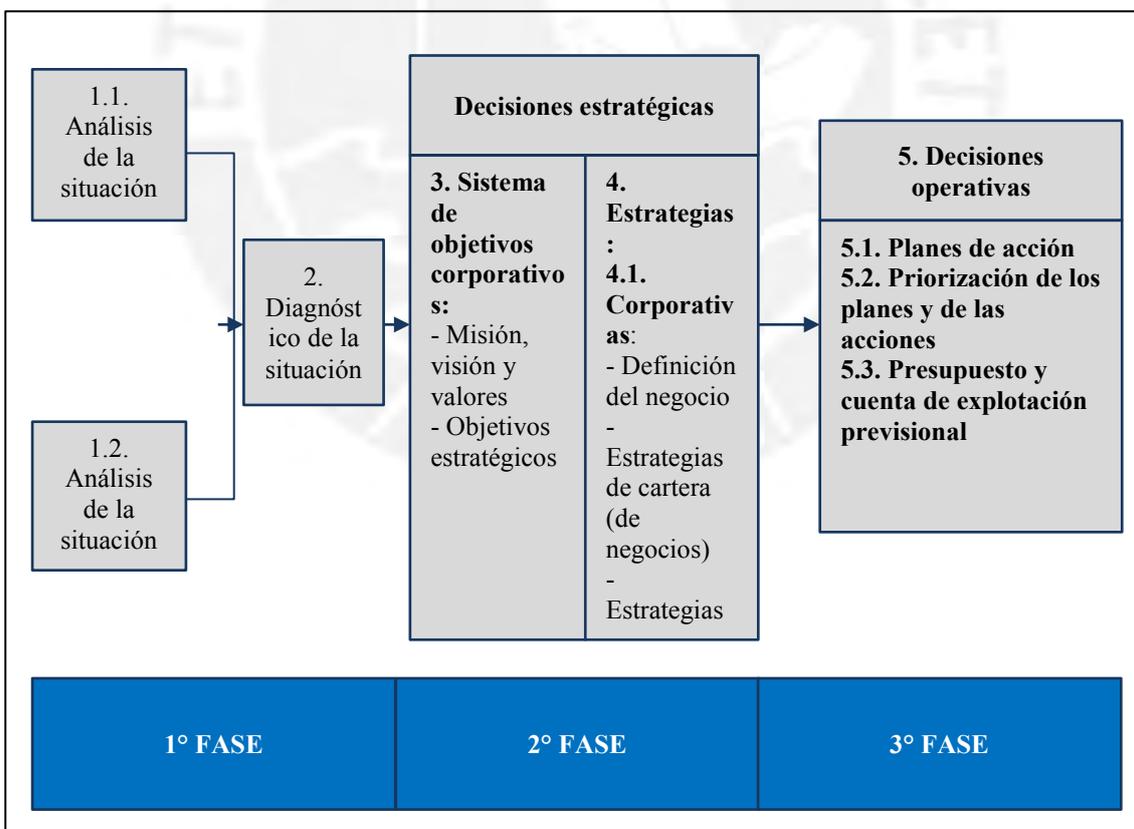
Tomado de: D'Alessio (2015)

Figura A2: Modelo de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland



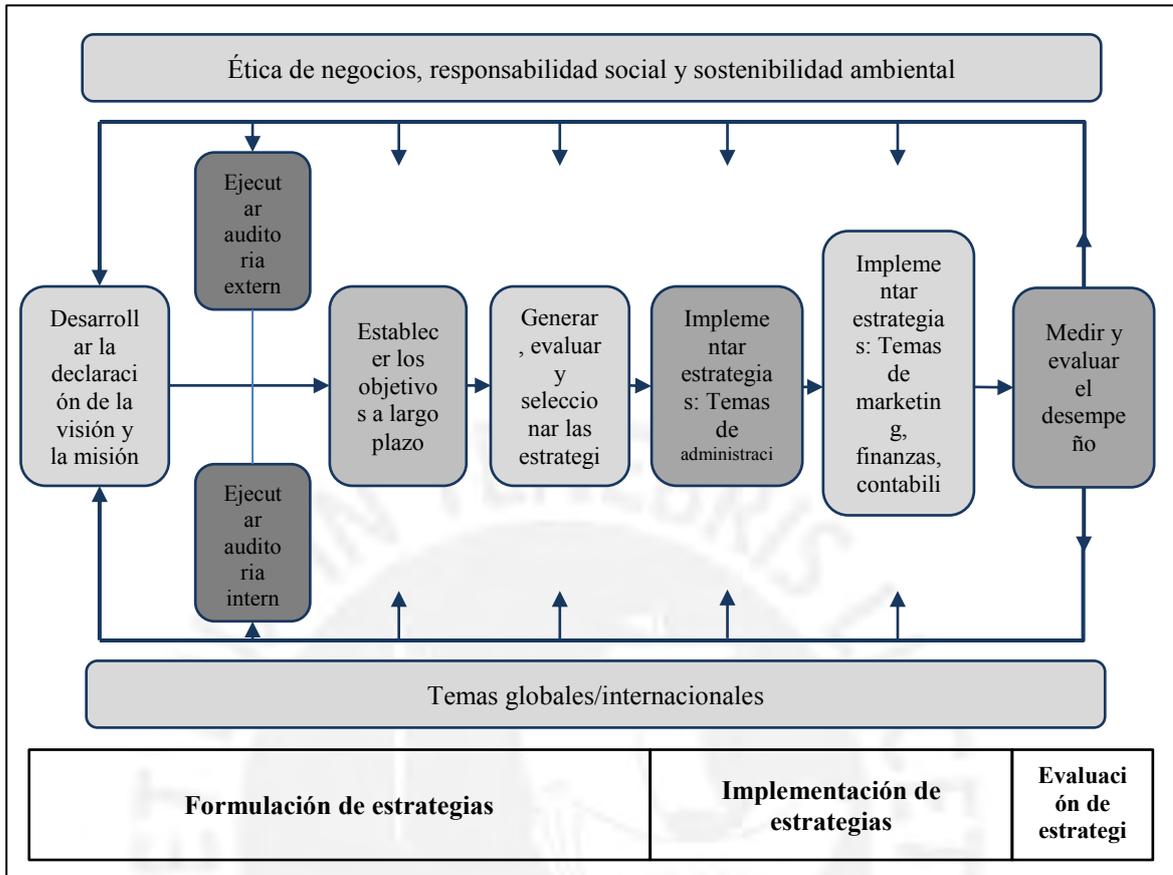
Fuente: Adaptando de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012)

Figura A3: Modelo estratégico de Sainz



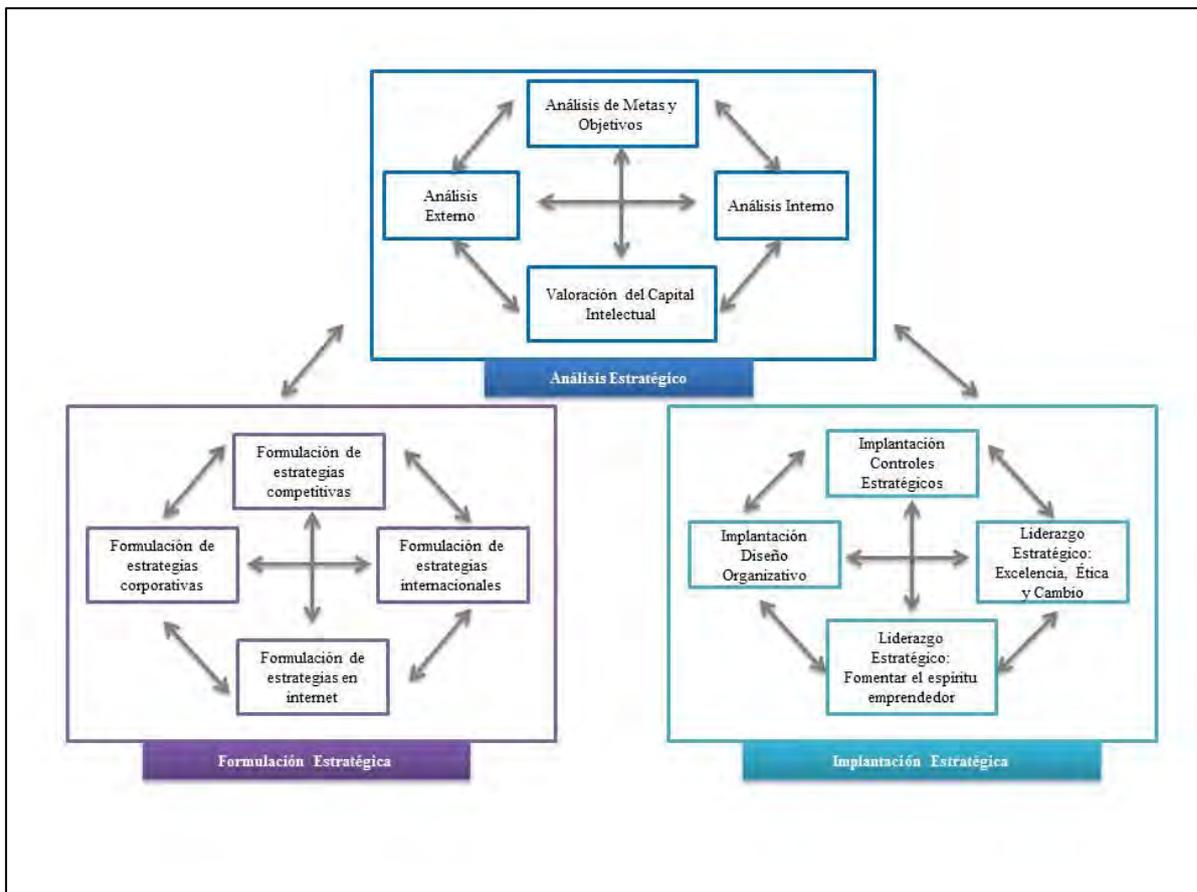
Fuente: Adaptado Vicuña (2015)

Figura A4: Modelo integral del proceso de administración estratégica de David



Fuente: Adaptado David (2013)

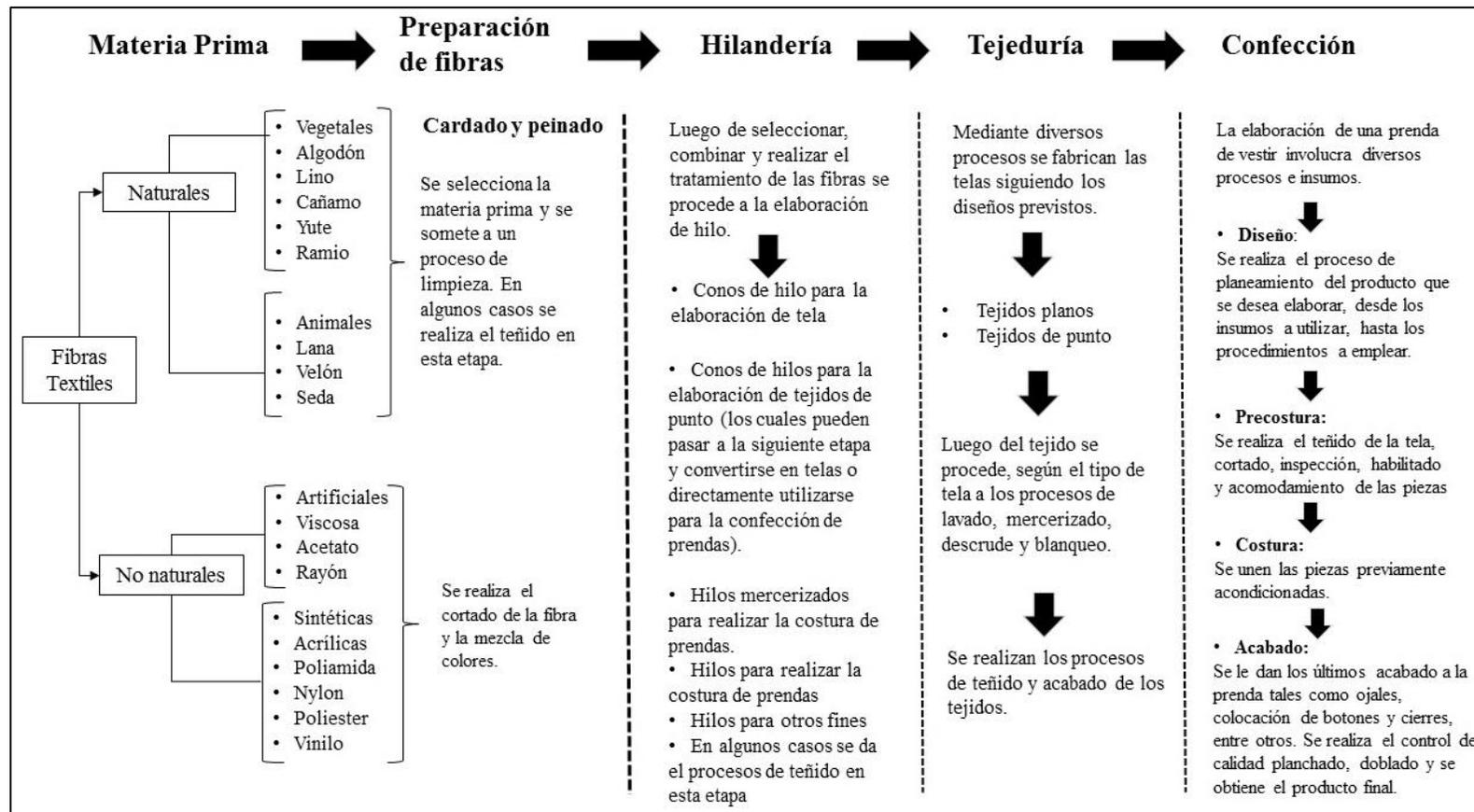
Figura A5: Modelo de Dess y Lumpkin



Fuente: Adaptado de Dess & Lumpkin (2003)

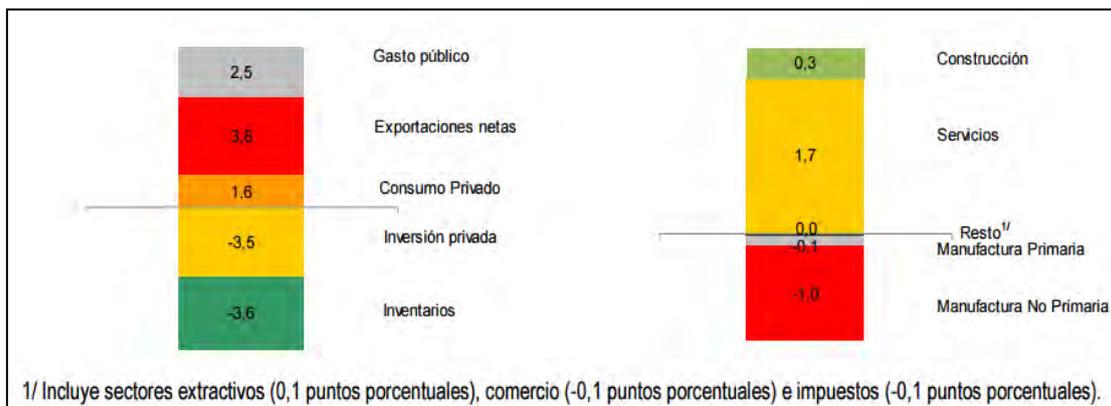
ANEXO B: Manufactura No tradicional – Sector Textil y Confecciones

Figura B1: Ciclo económico del sector textil y confecciones



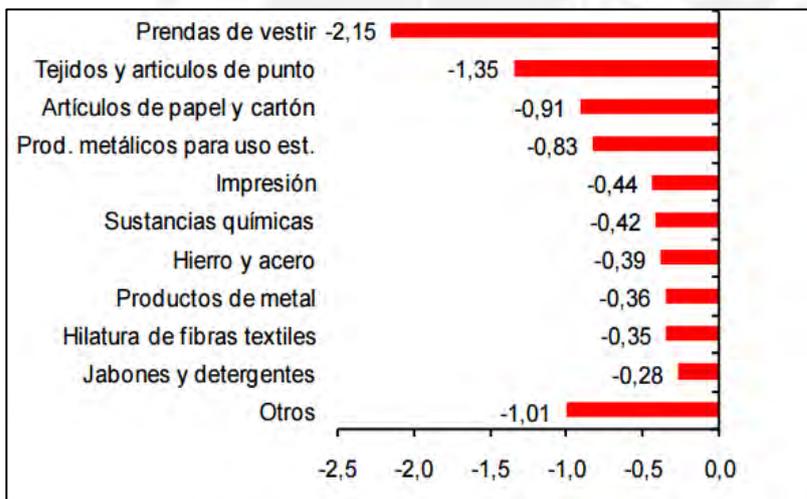
Tomado de: Fuentes (2016).

Figura B2: Sectores que contribuyeron al crecimiento PBI 2009



Tomado de: MEF (2010)

Figura B3: Contribución de las Ramas de la Manufactura No Primaria (Puntos Porcentuales) 2009



Tomado de: MEF (2010)

Tabla B3: Crecimiento del PBI sectorial

(variación porcentual real)							
	Peso año base 2007	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017- 2019
Agropecuario	6,0	2,8	1,2	5,4	3,9	2,8	4,0
Agrícola	3,8	1,3	0,6	6,5	4,4	3,1	4,6
Pecuario	2,2	5,3	2,1	3,5	3,2	2,2	2,9
Pesca	0,7	15,9	5,9	31,0	10,7	2,8	14,8
Minería e hidrocarburos	14,4	9,3	11,5	7,6	2,2	1,3	3,7
Minería metálica	12,1	15,5	15,0	7,5	2,2	1,0	3,6
Hidrocarburos	2,2	-11,5	-4,5	8,2	2,3	3,0	4,5
Manufactura	16,5	-1,7	-1,4	3,2	2,5	2,6	2,8
Primaria	4,1	1,6	4,6	8,6	2,5	1,0	4,0
No primaria	12,4	-2,7	-3,2	1,6	2,6	3,1	2,4
Electricidad y agua	1,7	6,2	7,3	6,4	5,7	5,8	6,0
Construcción	5,1	-5,9	0,6	3,9	4,4	4,8	4,4
Comercio	10,2	3,9	3,4	3,9	4,3	4,4	4,2
Servicios	37,1	5,1	4,4	4,7	4,9	5,1	4,9
PBI	100,0	3,3	3,8	4,6	4,0	4,0	4,2
PBI primario	25,2	6,6	7,8	7,7	2,8	1,6	4,1
PBI no primario¹	66,5	2,6	4,1	4,1	4,5	4,7	4,4

1/ No considera derechos de importación y otros impuestos

Fuente: Adaptado de MEF(2010).

Tabla B1: Principales productos no tradicionales exportados

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Dic. 15	Dic. 16	Dic.16 / Dic.15	Ene-Dic.16/ Ene-Dic.15
Textiles				
Polos de algodón	23,4	22,8	-2,6	-1,3
Camisas de punto de algodón	10,5	10,8	2,5	-12,0
Polo y camiseta interior de punto de otro material textil	2,3	3,0	33,5	58,9
Pelo fino cardado o peinado de alpaca o llama	2,5	2,1	-13,8	-27,1
Camisas de punto de otras fibras sintéticas o artificiales	1,1	2,1	88,1	31,2
Suéter de algodón	1,2	1,8	49,8	-11,5

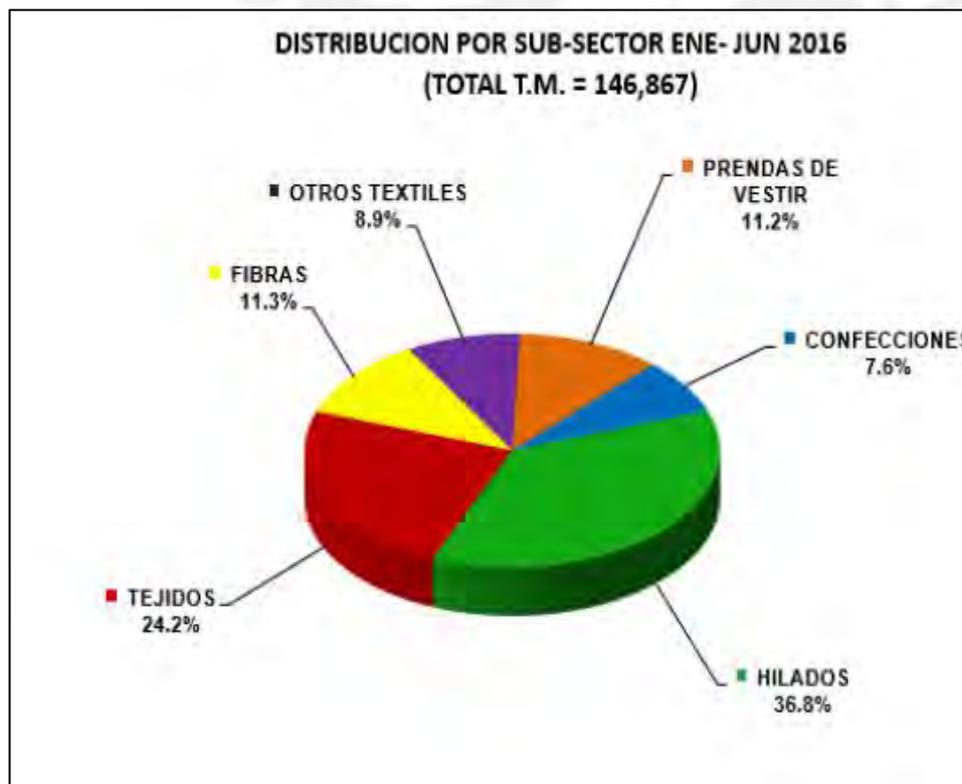
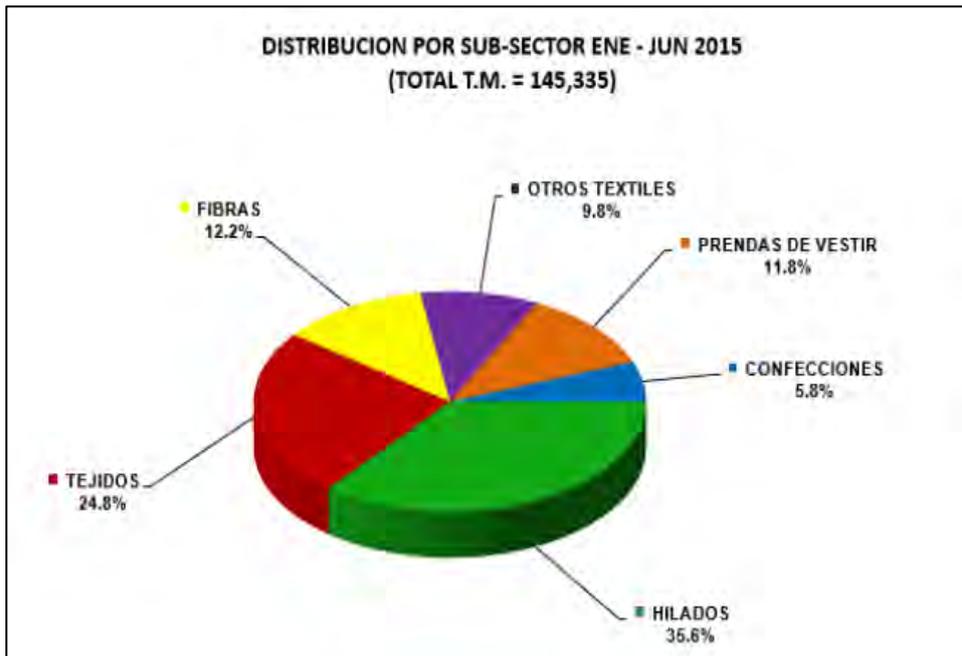
Fuente: Adaptado de SUNAT (2017)

Tabla B2: Exportación FOB, según sector económico 2015-2016 (Millones de US dólares de 2007)

Sector económico	2015	2016	Var. %
Agropecuario	3 648,0	3 919,2	7,4
Textil	1 027,1	945,7	-7,9
Pesquero	1 332,2	1 231,8	-7,5

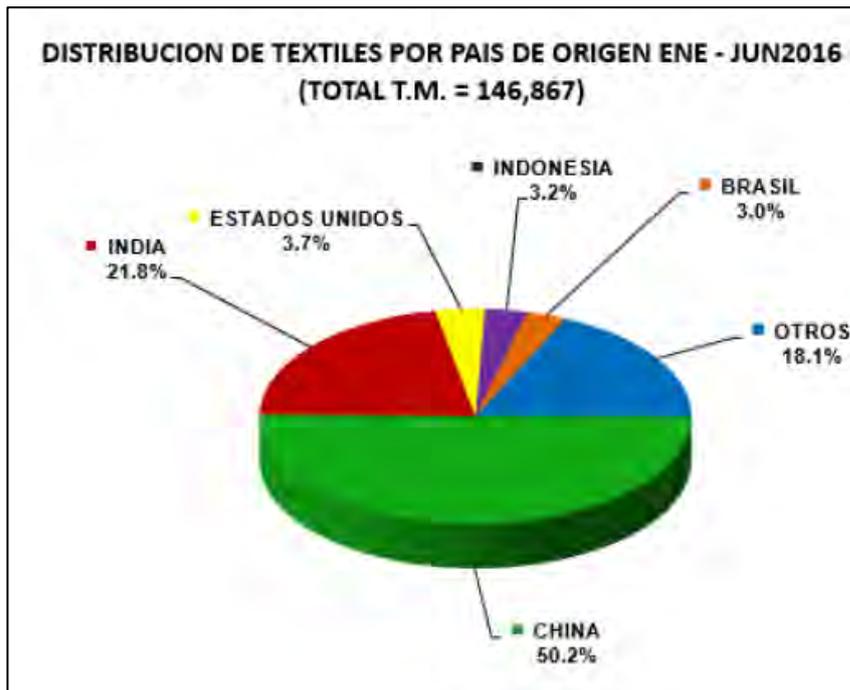
Fuente: Adaptado de SUNAT (2017)

Figura B4: Distribución de importaciones según sub sector en peso neto



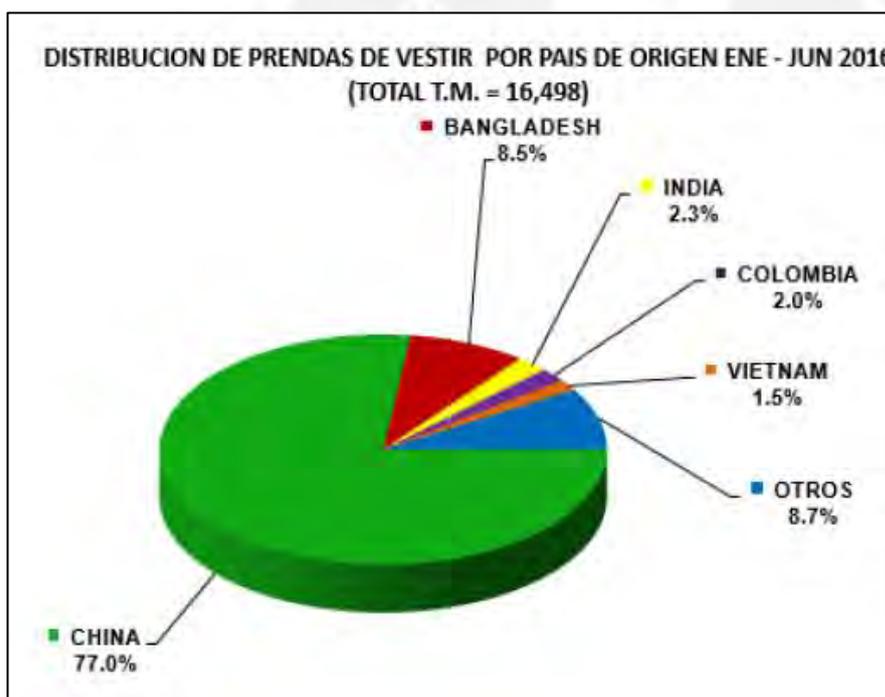
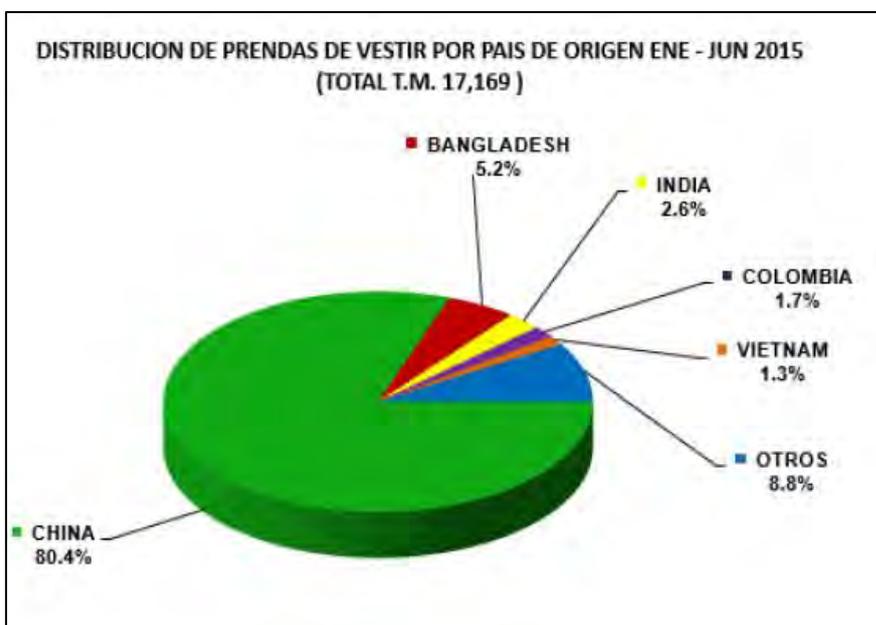
Tomado de: SNI (2016)

Figura B5: Distribución de importaciones de textiles según países de origen en peso neto



Tomado de: SNI (2016)

Figura B6: Distribución de importaciones de prendas de vestir según país de origen en peso neto



Tomado de: SNI (2016)

ANEXO C: Metodología

Figura C1: Proceso metodológico mixto

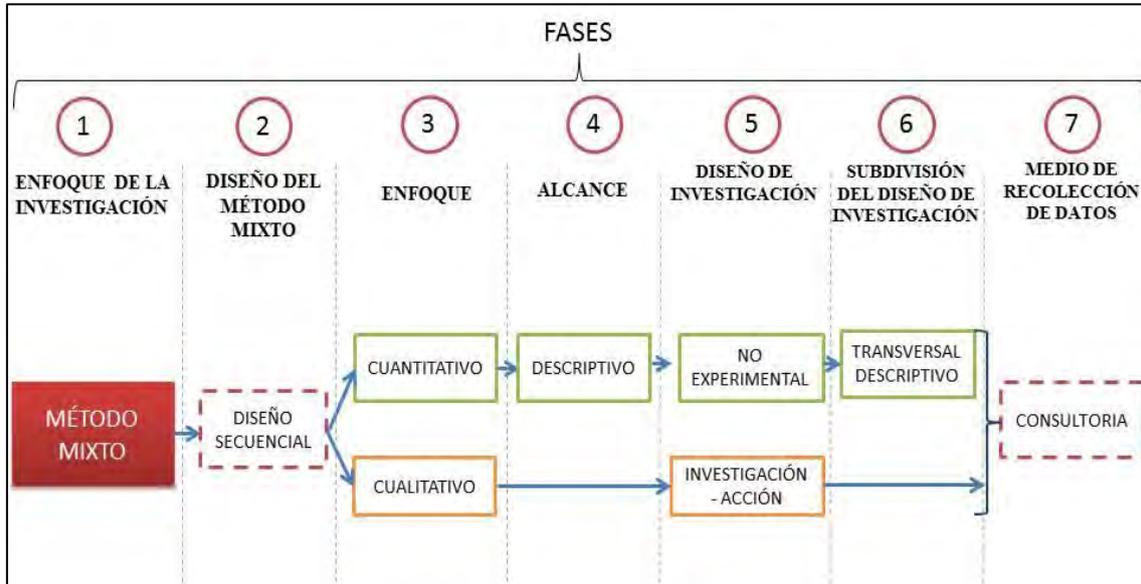
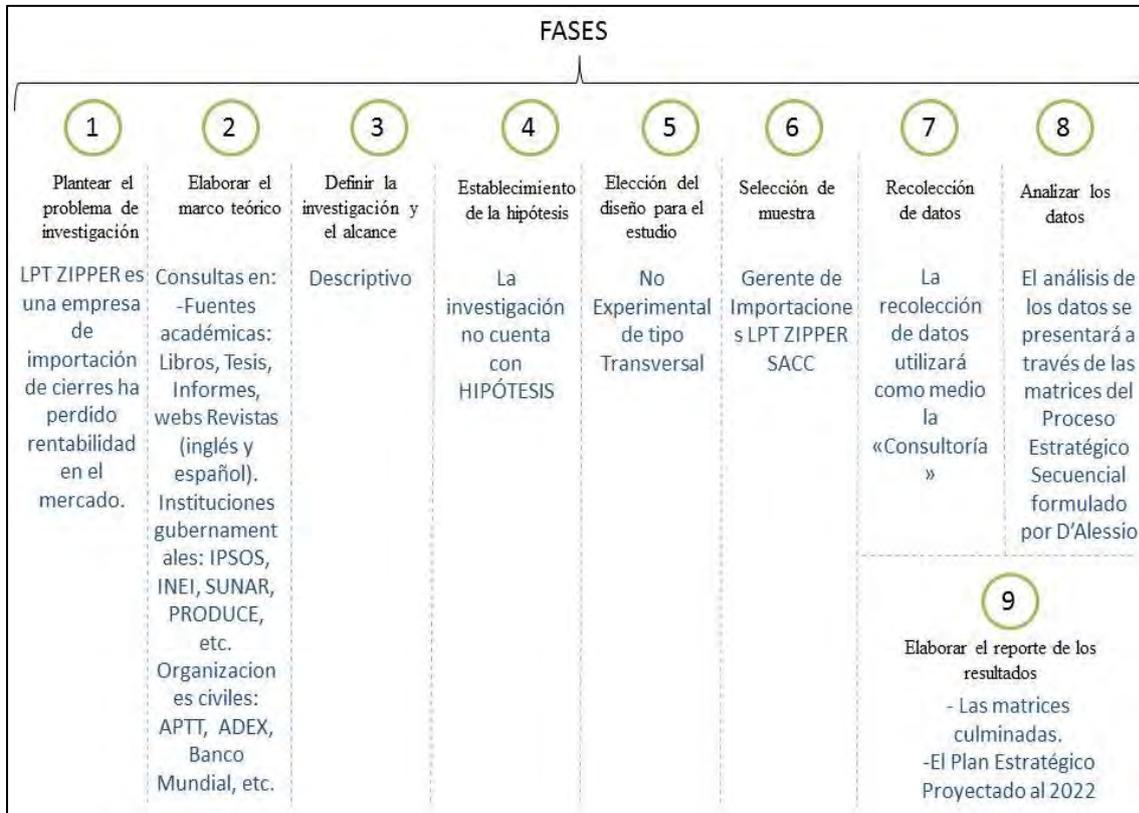


Figura C2: Proceso cuantitativo



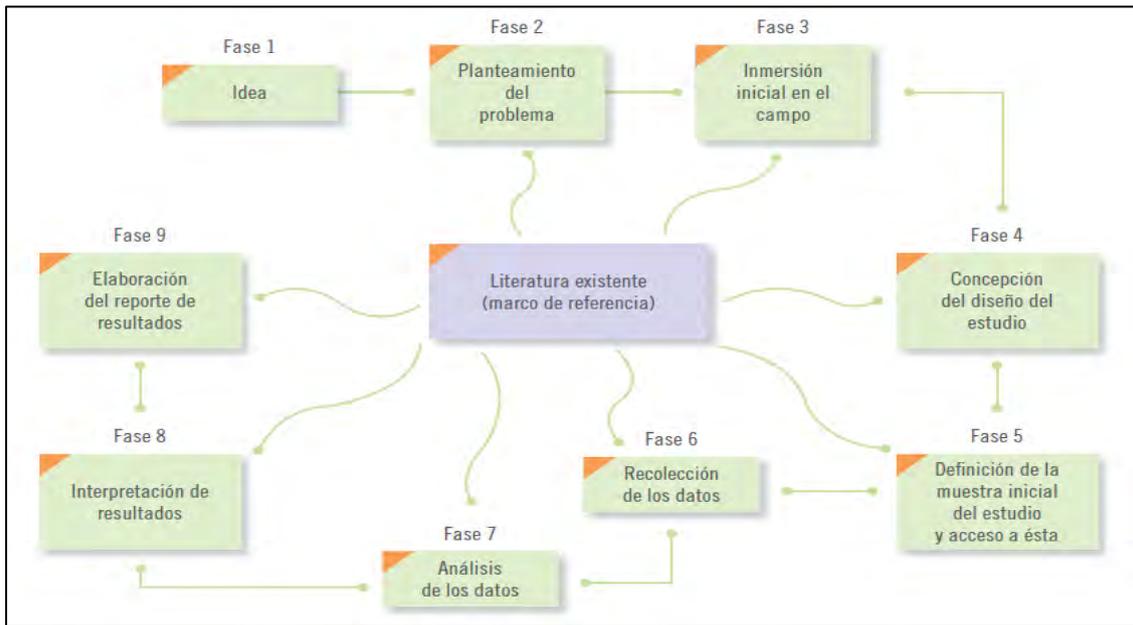
Tomado de: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Figura C3: Proceso cuantitativo aplicado



Fuente: Adaptado de: Hernández, Fernández & Baptista (2010)

Figura C4: Proceso cualitativo



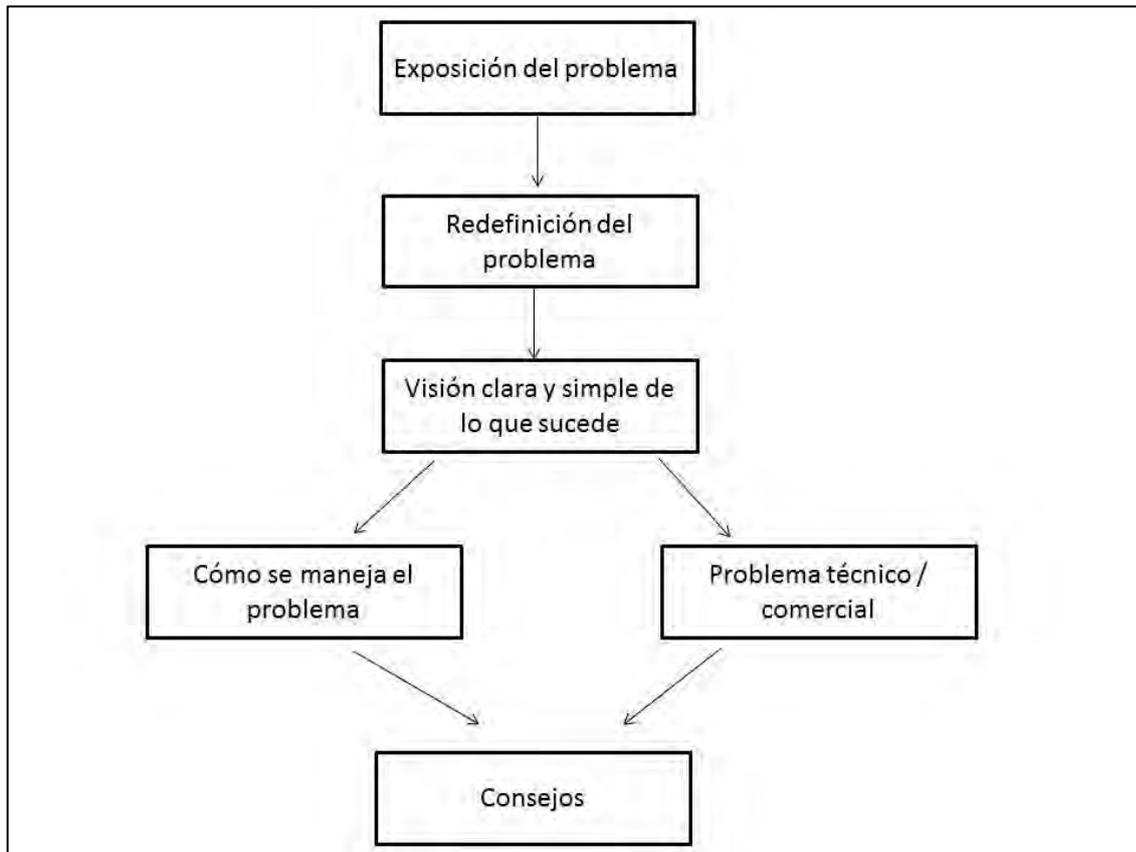
Tomado de: Hernández, Fernández & Baptista (2010)

Figura C5: Proceso cualitativo aplicado



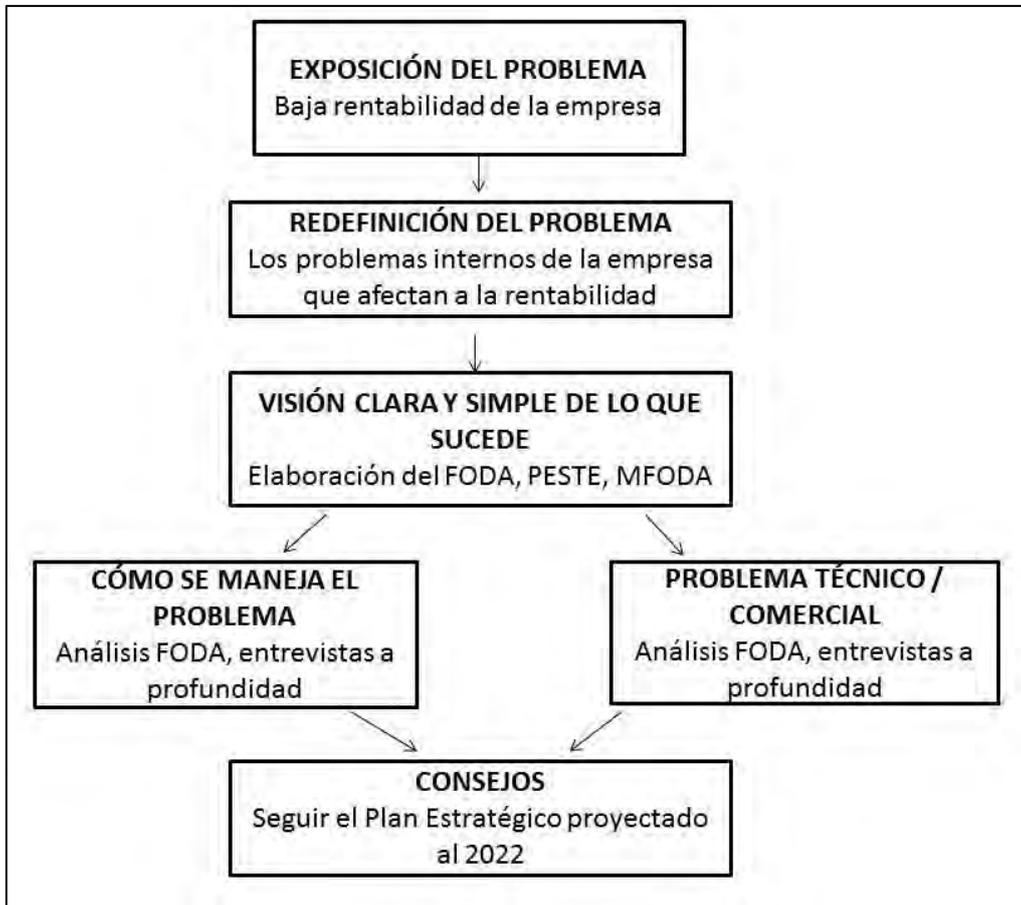
Fuente: Adaptado de: Hernández, Fernández & Baptista (2010)

Figura C6: Proceso de diagnóstico



Tomado de: Block (2000)

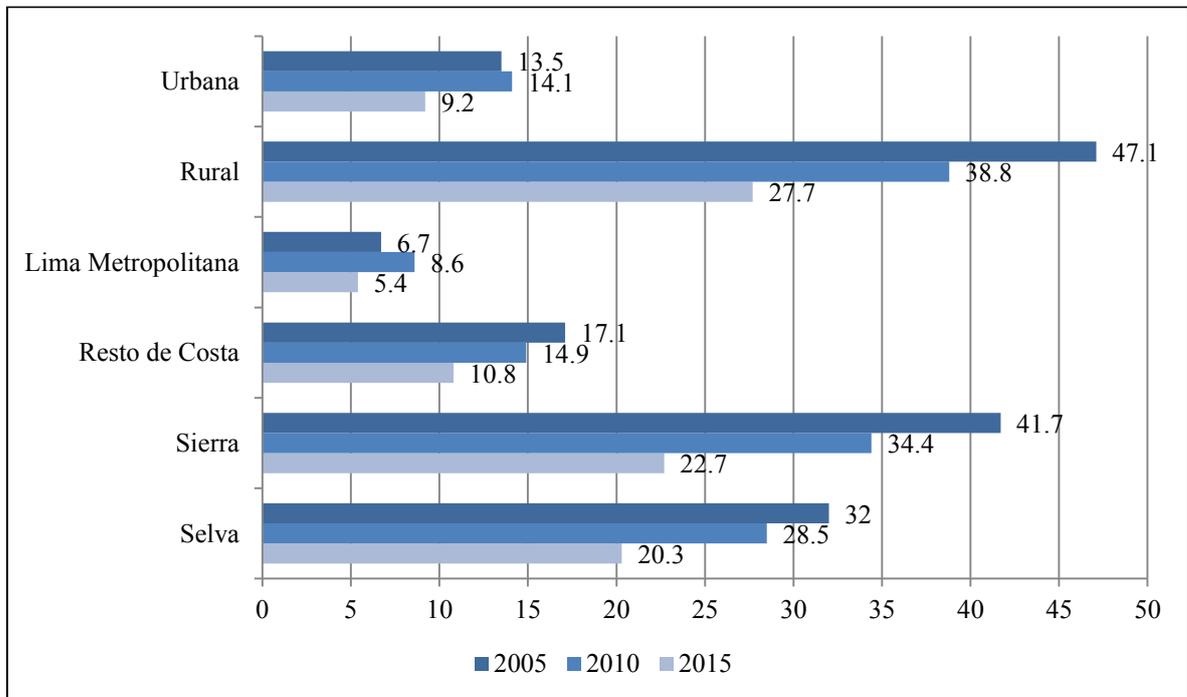
Figura C7: Proceso del diagnóstico aplicado



Fuente: Adaptado de: Block (2000)

ANEXO D: Análisis externo

Figura D1: Desnutrición crónica en niños menores de 5 años según área geográfica y área de residencia



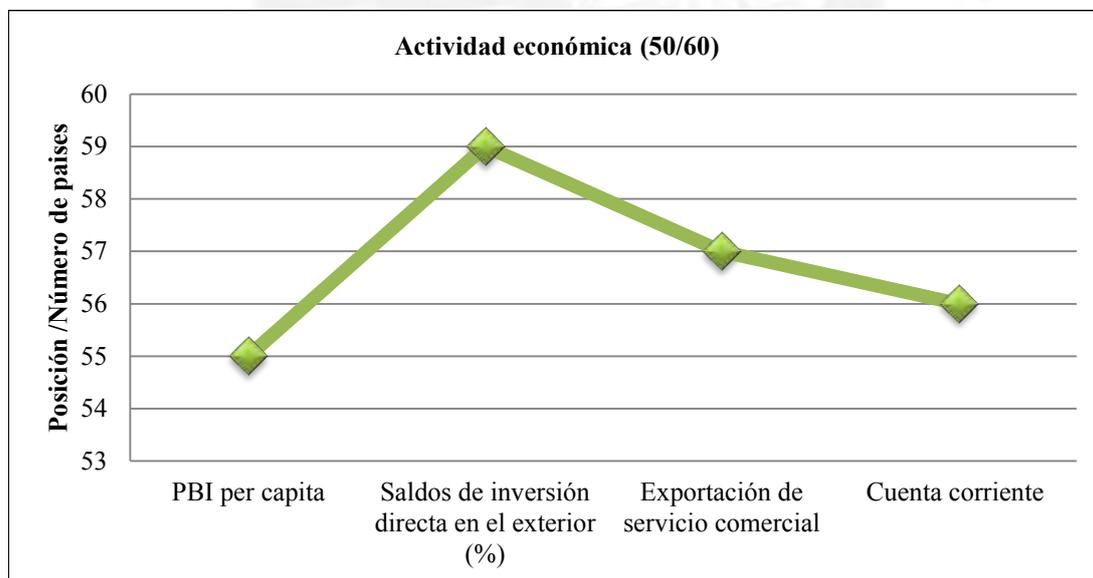
Fuente: Adaptado de: Banco Mundial (2016)

Figura D2: Posición competitiva del Perú a nivel mundial



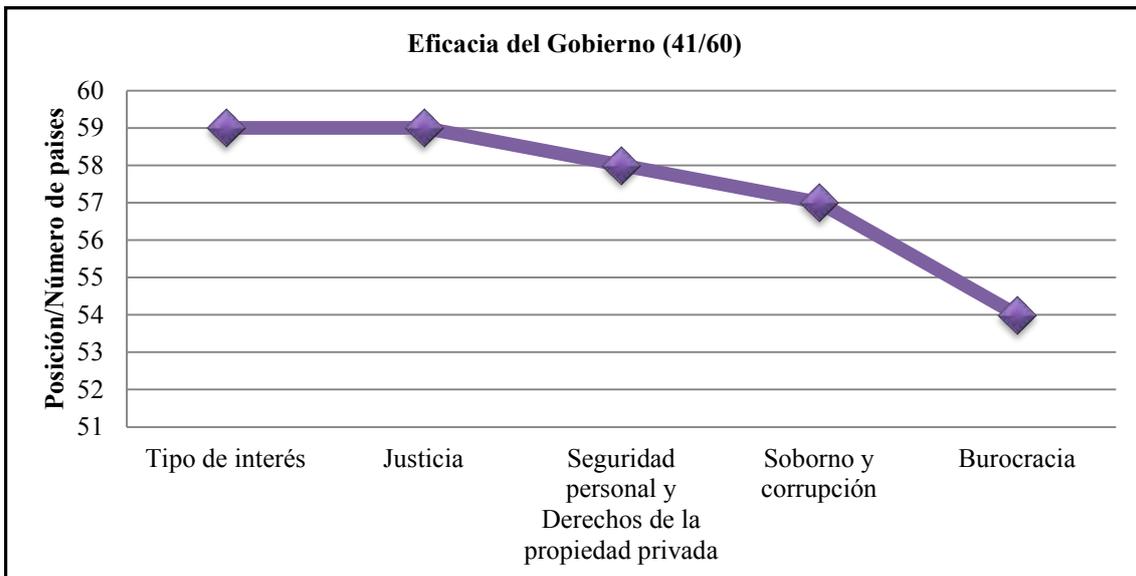
Fuente: Adaptado de: IMD (2016)

Figura D3: Variables de la actividad económica



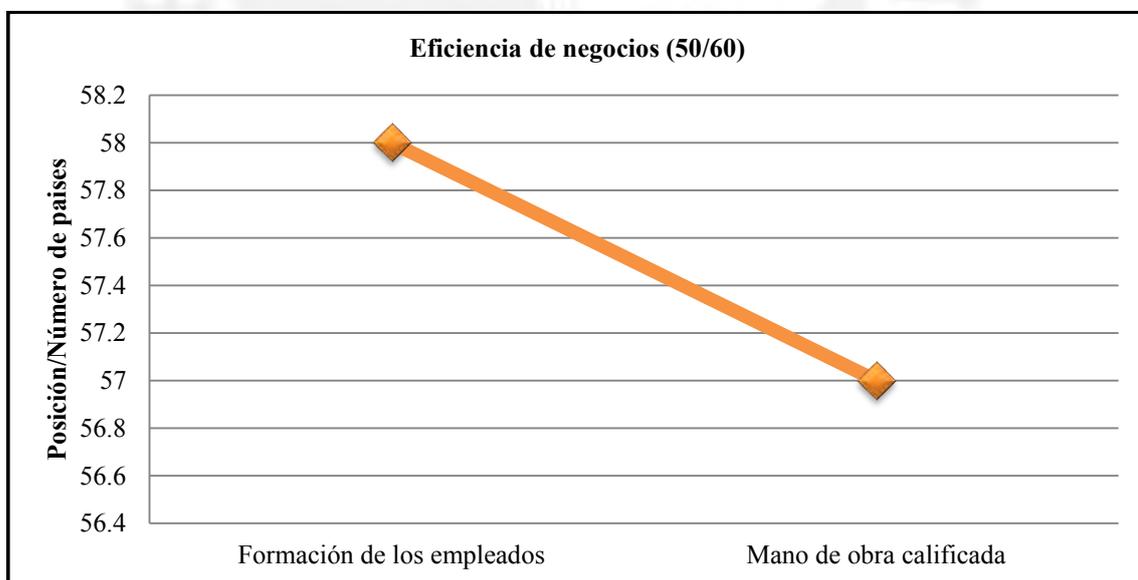
Fuente: Adaptado de: IMD (2016)

Figura D4: Variables de eficacia del gobierno



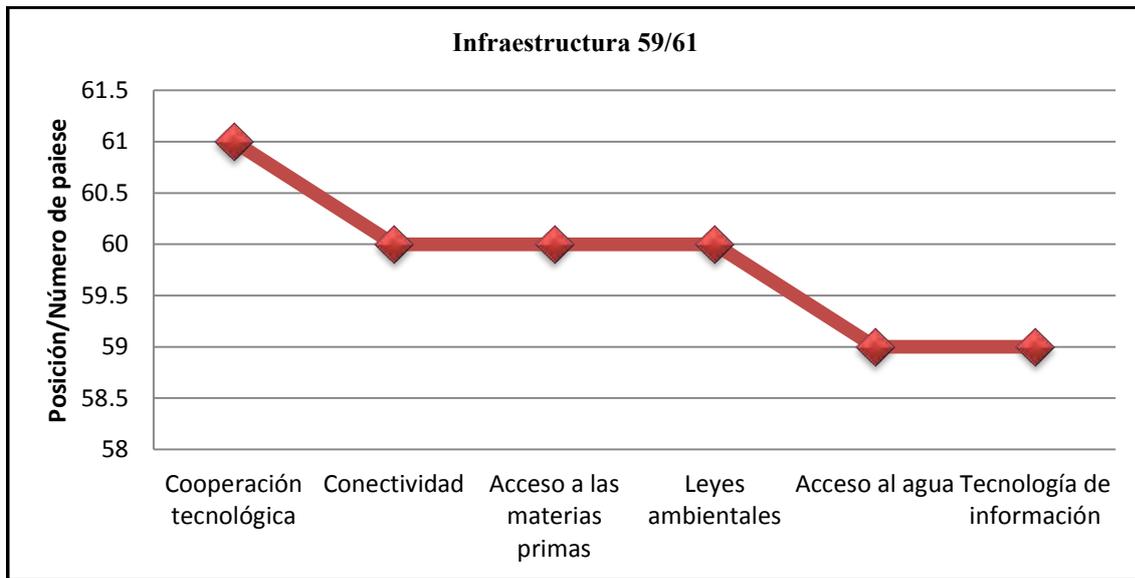
Fuente: Adaptado de: IMD (2016)

Figura D5: Variables de la eficiencia de negocios



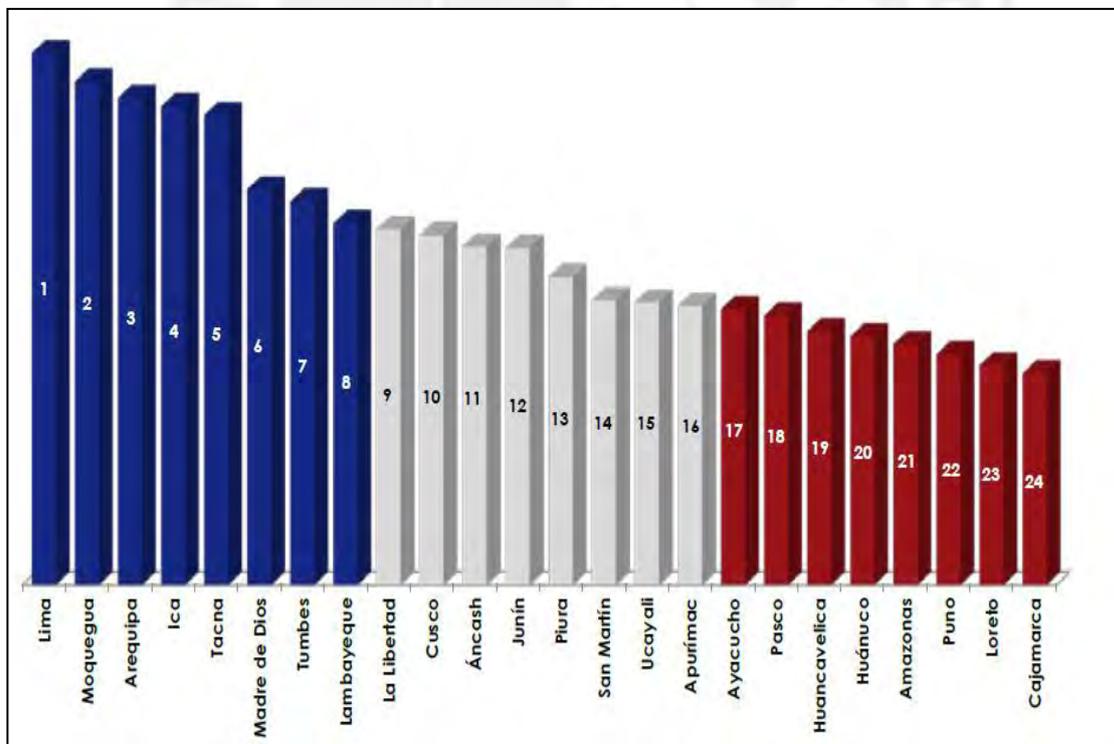
Fuente: Adaptado de: IMD (2016)

Figura D6: Variables de la infraestructura



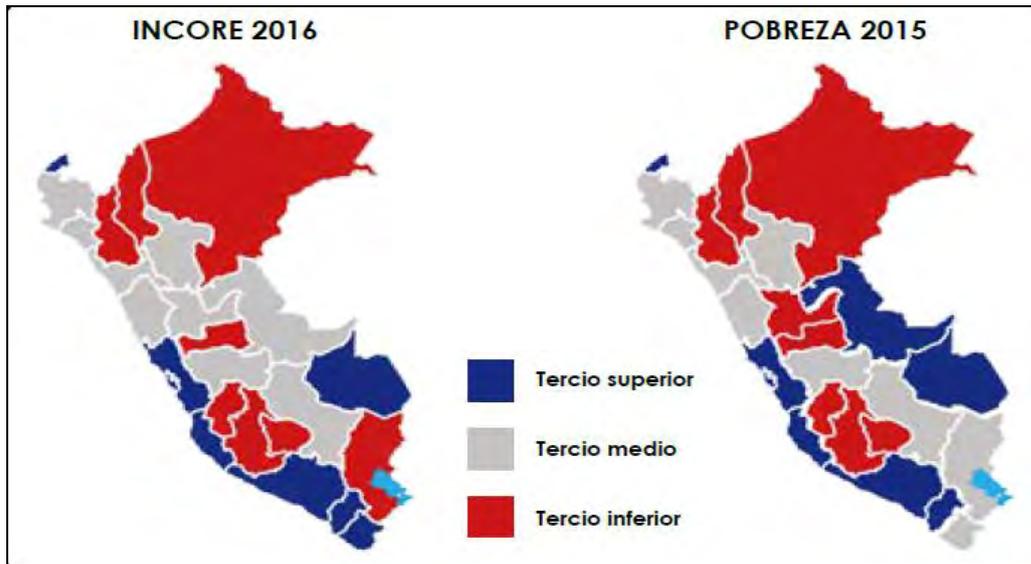
Fuente: Adaptado de: IMD (2016)

Figura D7: Índice de competitividad regional



Tomado de: Fuentes (2016)

Figura D8: Competitividad 2016 vs pobreza 2015



Tomado de:Fuentes (2016)

Figura D9: Gráfico de la posición estratégica y evaluación de la acción

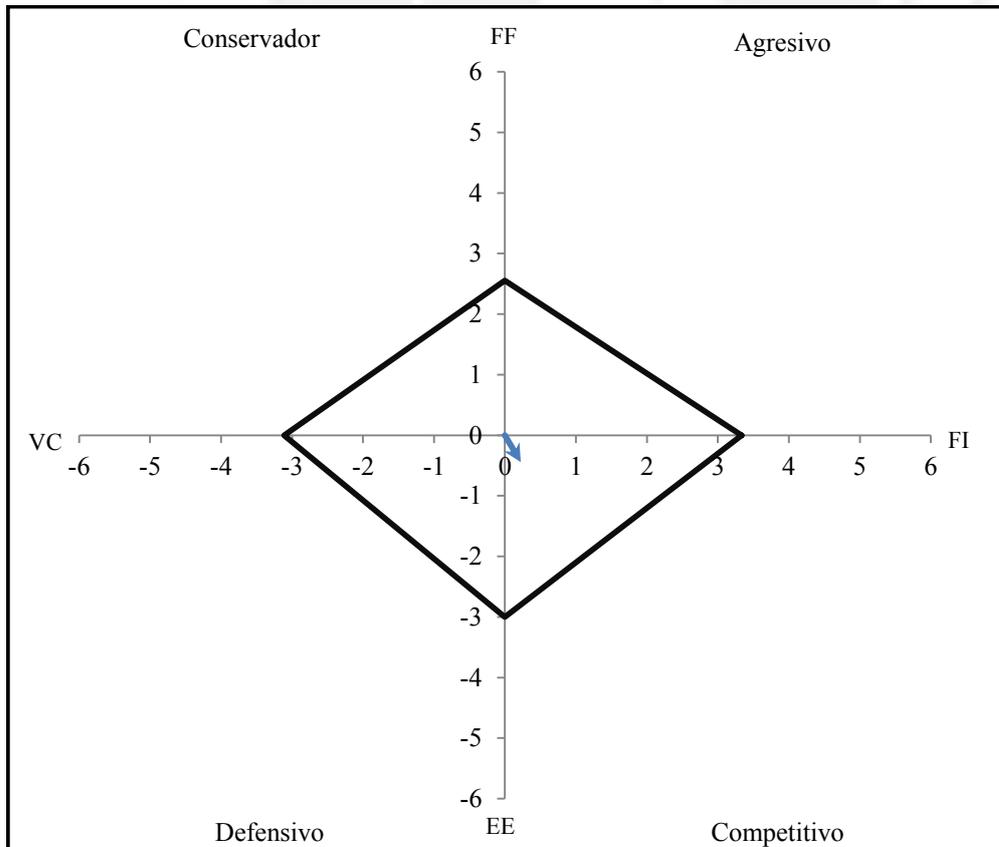


Figura D10: Matriz del Boston Consulting Group (unidades de negocio)

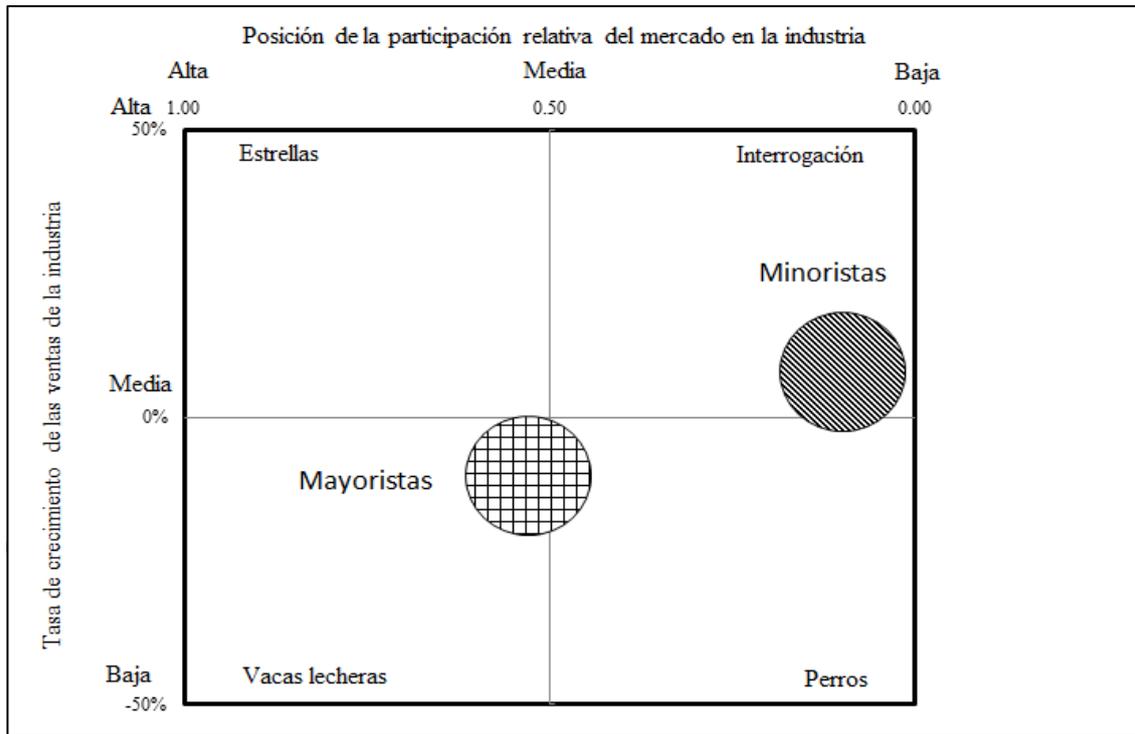


Figura D11: Matriz de Boston Consulting Group (cartera de productos)

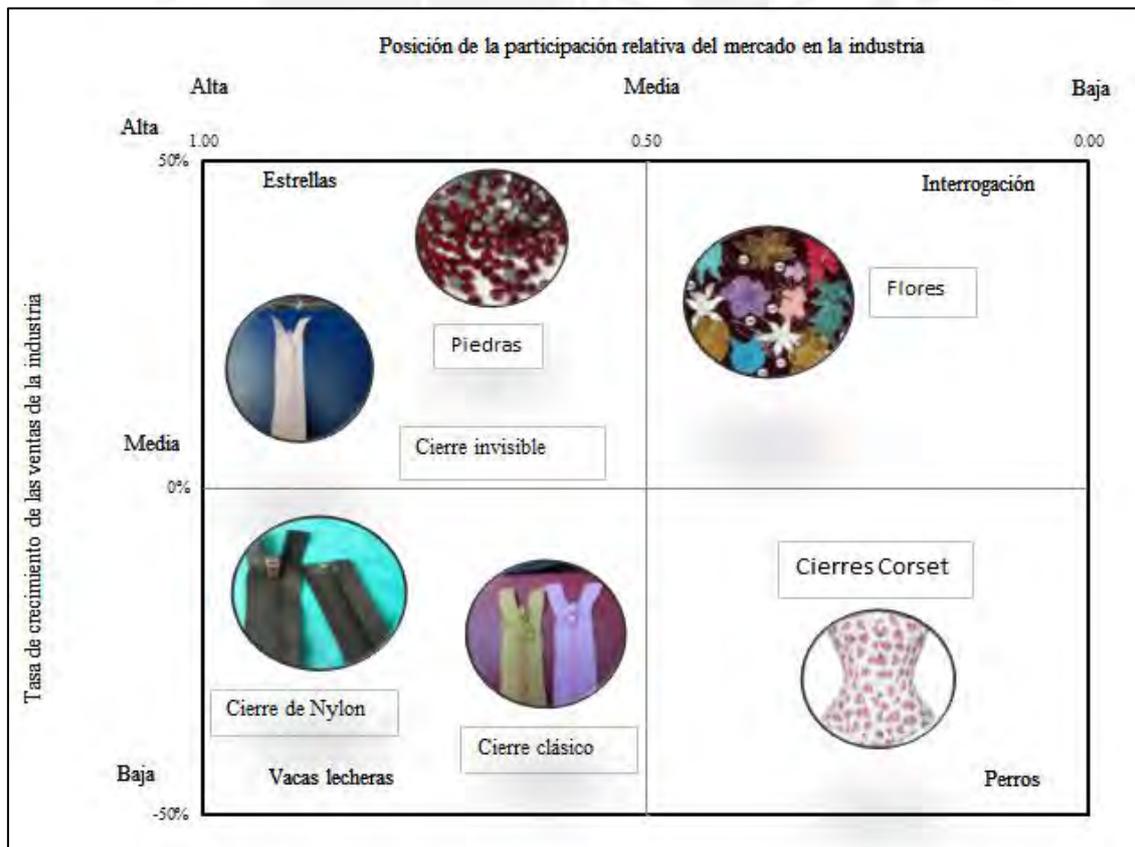


Figura D12: Matriz Interna externa (MIE)

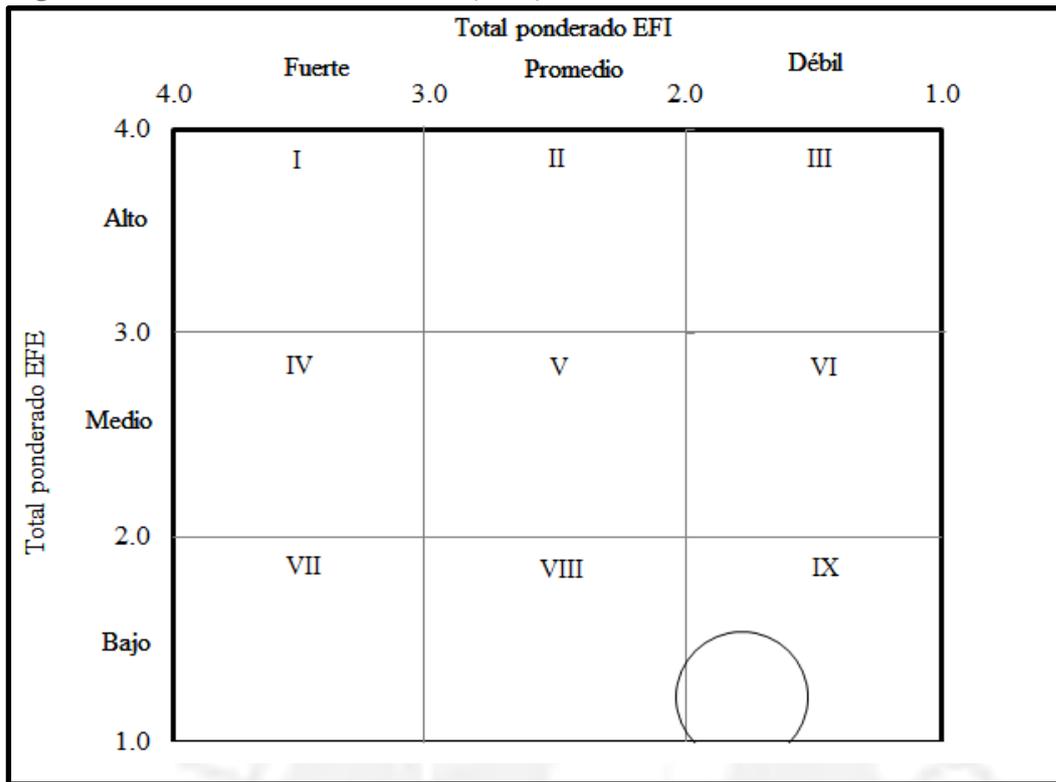


Figura D13: Matriz Gran Estrategia (MGE)

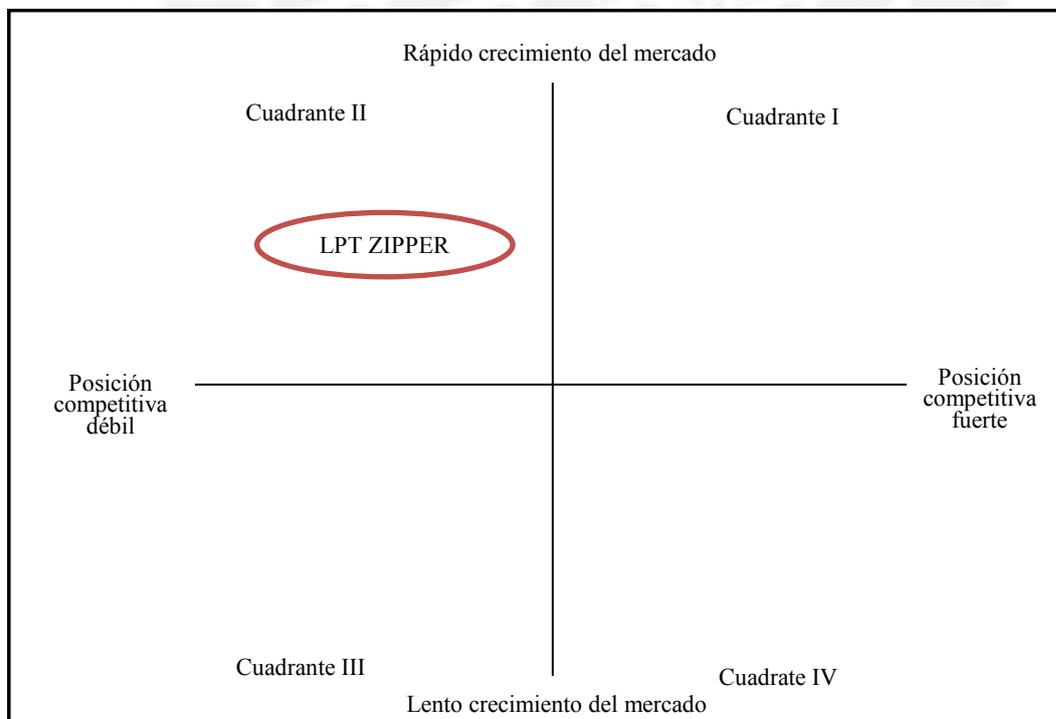


Tabla D1: Matriz de OCP

OLP y OCP		Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							
división						Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
OLP1	Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, va a tener un crecimiento constante del 4% en el mercado de cierres, en la actualidad la empresa está incurriendo en pérdidas.												
	OCP1.1	Ventas anuales incrementarán % cada año	Se potenciará las ventas de los nuevos vendedores	Gerencia de Ventas	Se contratará personal de ventas: 2017;; 2018;; 2019;; 2020;; 2021;;2022:	S/.	360000	365760	375270	386903	402379	418474	435213
	OCP1.2	Las utilidades brutas anuales incrementarán % cada año	Se reducirá los costó de venta	Gerencia de Ventas	Las utilidades están en relación a las ventas	%	0%	2%	3%	4%	4%	4%	4%
	OCP1.3	Las ventas anuales incrementarán % cada año para clientes mayoristas	Contratar trabajadores para mayoristas	Gerencia de Ventas	Se desprenden de las ventas globales que son el 40%	S/.	144000	146304	150108	154761	160952	167390	174085
	OCP1.4	Las ventas anuales incrementarán % cada año para clientes minoristas	Contratar trabajadores para minoristas	Gerencia de Ventas	Se desprenden de las ventas globales 60%	S/.	216000	219456	225162	232142	241428	251085	261128
	OCP1.5	Se incrementará a % el precio promedio para clientes minoristas	Manejar unos Estados Financieros oficiales y actualizados	Gerencia de Ventas	El aumento del precio es solo para el cierres, el cual depende del tipo	%	0%	0.01%	0.03%	0.08%	0.10%	0.15%	0.20%
	OCP1.6	Se incrementará a % el precio promedio para clientes mayorista	Manejar unos Estados Financieros oficiales y actualizados	Gerencia de Ventas	El aumento del precio es solo para el cierres, el cual depende del tipo	%	0%	0.01%	0.02%	0.03%	0.04%	0.05%	0.06%
OLP2	Al 2022, la empresa contará con más de 50 productos del rubro textil. En la actualidad la empresa cuenta con 2 productos alternos a los cierres.												
	OCP2.1	La empresa ofrecerá # nuevos tipos de cierre a sus clientes en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Variedad de cierres en diseño, color y tamaño	Unidades	5	3	5	6	7	11	15
	OCP2.2	Se ofrecerá # productos alternos al cierre para clientes minoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Productos: botones, hilos, copas de vestido, cintas, cordones, hiladillos, etc	Unidades	2	2	3	4	5	6	10
	OCP2.3	Se ofrecerá # nuevos tipos de cierre para clientes mayoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Se desprenden de los productos generales	Unidades	3	1	2	2	3	4	5
	OCP2.4	Se ofrecerá # nuevos tipos de cierre para clientes minoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Se desprenden de los productos generales	Unidades	3	2	3	4	4	7	10
	OCP2.5	Se establecerá # alianzas con empresas de productos relacionados para clientes mayoristas al año	Mapear a las empresas relacionadas	Gerencia de Compra	Empresas que se caractericen por su calidad. Se asume que por alianza son 1 o 2 productos alternos	Unidades	0	1	2	2	3	4	5
	OCP2.6	Se establecerá # alianzas con empresas de productos relacionados para clientes minoristas al año	Mapear a las empresas relacionadas	Gerencia de Compra	Empresas que se caractericen por su calidad. Se asume que por alianza son 2 productos alternos	Unidades	0	2	3	4	4	5	6

Tabla D1: Matriz OCP

OLP3	Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC contará con un sistema de control de inventarios. En la actualidad no cuenta con uno.												
	OCP3.1	El tiempo empleado para el registro de inventarios disminuirá en % cada año	Se actualizará el registro de la logística en cada periodo	Logística	El control de inventarios se realiza en cada periodo de tiempo	Meses	12	10	240	180	90	60	30
	OCP3.2	El tiempo empleado de atención de pedidos de clientes minoristas se reducirá % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	4	4	3.5	2	2	1.5	1
	OCP3.3	El tiempo empleado de atención de pedidos de clientes mayoristas se reducirá en % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	4	4	3	3	2	2	1
	OCP3.4	Se incrementará la eficiencia en los pedidos con los proveedores a % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	2	2	2	1.5	1.5	1.5	1
	OCP3.5	La rotación de inventarios para clientes mayoristas aumentará en % al año	Establecer un cronograma de inventarios de salida	Logística	Menores meses mayor rotación de inventarios	Meses	24	20	18	18	12	12	6
	OCP3.6	La rotación de inventarios para clientes minoristas se incrementará en % al año	Establecer un cronograma de inventarios de salida	Logística	Menores meses mayor rotación de inventarios	Meses	12	11	10	9	8	7	6
OLP4	Al 2022, la empresa incrementará sus clientes en 15% del mercado. En la actualidad solo tiene el 8%												
	OCP4.1	Se incrementará en # los clientes cada año	Incrementará el número de vendedores	Gerencia de Marketing		Unidades	3	4	3	8	0	0	0
	OCP4.2	Se incrementará en # los clientes minoristas cada año	Se mapeará a los clientes año por año	Gerencia de Marketing	Se incrementará en 5 a partir año 2	Unidades	0	3	3	6			
	OCP4.3	Se incrementará en # los clientes mayoristas cada año	Se mapeará a los clientes año por año	Gerencia de Marketing	Se incrementará en 2 a partir del próximo año	Unidades	3	1	0	2	0		
	OCP4.4	Se invertirá en capacitación de vendedores de clientes minoristas al año	Se presupuestará los costos de capacitación	Gerencia de Ventas	Se va a incrementar en relación a las ventas minoristas (0.5%)	S/.	1080	1097.28	1125.809	1160.709	1207.1377	1255.423	1305.64
	OCP4.5	Se invertirá en capacitación de vendedores de clientes mayoristas al año	Se presupuestará los costos de capacitación	Gerencia de Ventas	Se va a incrementar en relación a las ventas mayoristas (0.5%)	S/.	720	731.52	750.5395	773.8062	804.75849	836.9488	870.4268
	OCP4.6	Se ofrecerá # ofertas al año para clientes mayoristas	Se mapeará a los clientes fieles mayoristas	Gerencia de Marketing	Las ofertas serán descuentos en temporadas fuertes del año (Navidad, Día de la madre, etc). La duración de las promociones serán de 15 días	Unidades	4	5	6	7	8	9	10
	OCP4.7	Se ofrecerá # ofertas al año para clientes minoristas	Se mapeará a los clientes fieles mayoristas	Gerencia de Marketing	Las ofertas serán descuentos en temporadas fuertes del año (Navidad, Día de la madre, etc). La duración de las promociones serán de 15 días	Unidades	4	5	6	7	8	9	10

Tabla D1: Matriz OCP

OLP5	Al 2022, la empresa abrirá 3 nuevos locales propios en Lima. En la actualidad no cuenta con locales propios.													
	OCP5.1	Se adquirirá # de tiendas por año	Se invertirá en la compra de 2 tiendas y 1 almacén	Gerencia de Administración	Las tiendas serán propias. El 2do año 1 tienda, el 3er año 1 almacén, 5to año 1 tienda	Unidades	0	0	1	1	0	1	0	
	OCP5.2	Se equipará los locales para los clientes minoristas al año	Se invertirá en el acondicionamiento de los espacios para la venta de los productos	Gerencia de Administración	La implementación de activos fijos: escritorio, estantes, infraestructura, etc.	S/.	0	0	6000	1200	1200	1800	1800	
	OCP5.3	Se equipará los locales para los clientes mayoristas al año	Se invertirá en el acondicionamiento de los espacios para la venta de los productos	Gerencia de Administración	La implementación de activos fijos: escritorio, estantes, infraestructura, etc.	S/.	0	0	5000	1000	1000	1500	1500	
	OCP5.4	Se contratará personal de ventas para las tiendas minoristas al año		Gerencia de RRHH	En el 1er año se contrata a 2 vendedores. En el 2do, a 3 vendedores, 1 asesor. En el 3er a 1 cartera de clientes. En el 5to a 4 vendedores	Unidades	0	2	4	1	0	4	0	
	OCP5.5	Se contratará personal de ventas para las tiendas mayoristas al año		Gerencia de RRHH	En el 1er año se contrata a 1 asesor de ventas. En el 2do a 1 vendedor por cartera de clientes. En el 3ero 2 vendedores.	Unidades	4	1	1	2	0	0	0	
OLP6	Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, contará con un área de capacitación y motivación al personal. En la actualidad no cuenta con un área con ese fin.													
	OCP6.1	La empresa contratará # trabajadores profesionales	Se contratará asesores de ventas	Gerencia de RRHH		Unidades	0	1	2	3	4	5	8	
	OCP6.2	La empresa realizará # charlas de capacitación para vendedores al año	Se contratará a capacitadores	Gerencia de RRHH	Charlas serán periódicas	veces	0	2	3	4	5	6	7	
	OCP6.3	La empresa establecerá # programas de reconocimiento por el desempeño de los trabajadores al año	Se contratará a capacitadores	Gerencia de RRHH	Los programas serán periódicos	veces	0	1	2	2	3	3	4	
	OCP6.4	La empresa establecerá % de incentivos económicos a los trabajadores a mayoristas	Se reconocerá a los trabajadores con mayor record de ventas	Gerencia de RRHH	Serán un porcentaje de las ventas de cada uno	%	0	2%	3%	4%	5%	6%	7%	
	OCP6.5	La empresa establecerá % de incentivos económicos a los trabajadores de minoristas	Se reconocerá a los trabajadores con mayor record de ventas	Gerencia de RRHH	Serán un porcentaje de las ventas de cada uno	%	0	4%	6%	8%	10%	12%	15%	
OLP7	Al 2022, la marca de la empresa será reconocida por el 30% de los consumidores de textiles. En la actualidad solo es reconocida por el 10% de los consumidores													
	OCP7.1	La empresa ampliará su red de contactos (alianzas estratégicas), con empresas relacionadas, a % al año para clientes mayoristas	Se elaborara una red de contactos identificando a cada empresa	Gerencia de Marketing	Empresas competitivas en productos alternos a los cierres	Unidades	0	2	2	3	4	5	6	
	OCP7.2	La empresa asistirá a # de ferias de moda cada año	Se mapeará las ferias de moda más importantes en Lima	Gerencia de Marketing		Unidades	0	0	1	2	3	5	6	
	OCP7.3	La empresa publicitará la marca, por medios tradicionales, con una frecuencia de % cada año	Se armará un presupuesto de costos	Gerencia de Marketing	Frecuencia de publicación trimestral	Unidades	0	10	30	35	40	50	55	
	OCP7.4	La empresa contará con # redes sociales orientado a los clientes minoristas al año	Un personal de ventas ingresará en el área	Gerencia de Marketing	Facebook, instagram, etc.	Unidades	0	1	2	2	2	4	6	
	OCP7.5	La empresa ampliará su red de contactos (alianzas estratégicas), con empresas relacionadas, a % al año para clientes minoristas	Se elaborara una red de contactos identificando a cada empresa	Gerencia de Marketing	Empresas competitivas en productos alternos a los cierres	Unidades	0	3	5	4	3	4	6	
	OCP7.6	Se publicitará los productos por la página web orientado a clientes mayoristas, con una frecuencia # al año	Se contratará a una agencia diseñara de páginas	Gerencia de Marketing	Frecuencia de publicación mensual	Unidades	0	1	2	3	3	4	4	

Tabla D1: Matriz OCP

OLP8	Al 2022, la empresa reducirá sus costos (fijos y variables) al 20% de las ventas. En la actualidad los costos (fijos y variables) representan el 60%												
	OCP8.1	Se reducirá en % los Intereses de corto y largo plazo de los préstamos bancarios al año	Contratación de contador externo por periodos	Gerencia de Finanzas		%	30%	28%	25%	23%	21%	18%	15%
	OCP8.2	Reducir el costo de alquiler de locales para clientes minoristas al año	Se comprará 2 tiendas de venta	Gerencia de Finanzas	Se alquila un local a S/.5500 al mes. Se comprará una tienda el año 2 y en el año 5	S/.	66000	66000	0	0	0	0	0
	OCP8.3	Reducir el costo de alquiler de locales para clientes mayoristas al año	Se comprará 1 almacén	Gerencia de Finanzas	Se alquila tres locales a S/. 3500 al mes. Se comprará 1 almacén en el año 3	S/.	126000	126000	126000	84000	84000	84000	84000
	OCP8.4	La empresa reducirá % sus gastos financieros con los bancos para clientes minoristas	Se establecerá un cronograma de pagos e intereses bancarios	Gerencia de Finanzas	Dependen de las ventas	%	10%	9.50%	9%	8%	7%	6%	5%
	OCP8.5	La empresa reducirá % sus gastos financieros con los bancos para clientes mayoristas	Se establecerá un cronograma de pagos e intereses bancarios	Gerencia de Finanzas	Dependen de las ventas	%	20%	19%	18%	16%	14%	12%	10%



Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP1	Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, va a tener un crecimiento constante del 4% en el mercado de cierres, en la actualidad la empresa está incurriendo en pérdidas.																	
	OCP1 .1	Ventas anuales incrementarán % cada año	Se potenciará las ventas de los nuevos vendedores	Gerencia de Ventas	Se contratará personal de ventas: 2017;; 2018;; 2019;; 2020;; 2021;;2022:	S/.	360000	365760	375269	386903	402379	418474	435213	0	0	0	S/.	84.000,00
	OCP1 .2	Las utilidades brutas anuales incrementarán % cada año	Se reducirá los costos de venta	Gerencia de Ventas	Las utilidades están en relación a las ventas	%	0	0,016	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	1 Contador	0	0	S/.	-
	OCP1 .3	Las ventas anuales incrementarán % cada año para clientes mayoristas	Contratar trabajadores para mayoristas	Gerencia de Ventas	Se desprenden de las ventas globales que son el 40%	S/.	144000	146304	150107	154761	160951	167389	174085	2 Vendedores de tienda, 1 Asesor de clientes, 1 Vendedor de cartera de clientes	0	0	S/.	149.385,84
	OCP1 .4	Las ventas anuales incrementarán % cada año para clientes minoristas	Contratar trabajadores para minoristas	Gerencia de Ventas	Se desprenden de las ventas globales 60%	S/.	216000	219456	225161	232141	241427	251084	261128	9 Vendedores, 1 Asesor de ventas, 1 Vendedor de cartera de clientes	0	0	S/.	167.075,53
	OCP1 .5	Se incrementará a % el precio promedio para clientes minoristas	Manejar unos Estados Financieros oficiales y actualizados	Gerencia de Ventas	El aumento del precio es solo para el cierres, el cual depende del tipo	%	0	0,0001	0,0003	0,0008	0,001	0,0015	0,002	1 Contador	0	0	S/.	1.788,32
	OCP1 .6	Se incrementará a % el precio promedio para clientes mayorista	Manejar unos Estados Financieros oficiales y actualizados	Gerencia de Ventas	El aumento del precio es solo para el cierres, el cual depende del tipo	%	0	0,0001	0,0002	0,0003	0,0004	0,0005	0,0006	1 Contador	0	0	S/.	1.788,32

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP2	Al 2022, la empresa contará con más de 50 productos del rubro textil. En la actualidad la empresa cuenta con 2 productos alternos a los cierres.																	
	OCP2.1	La empresa ofrecerá # nuevos tipos de cierre a sus clientes en el año	Buscar nuevos productos con nuevos proveedores	Gerencia de Compra	Variedad de cierres en diseño, color y tamaño	Unidades	5	3	5	6	7	11	15	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP2.2	Se ofrecerá # productos alternos al cierre para clientes minoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos proveedores	Gerencia de Compra	Productos: botones, hilos, copas de vestido, cintas, cordones, hiladillos, etc.	Unidades	2	2	3	4	5	6	10	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP2.3	Se ofrecerá # nuevos tipos de cierre para clientes mayoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos proveedores	Gerencia de Compra	Se desprenden de los productos generales	Unidades	3	1	2	2	3	4	5	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP2.4	Se ofrecerá # nuevos tipos de cierre para clientes minoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos proveedores	Gerencia de Compra	Se desprenden de los productos generales	Unidades	3	2	3	4	4	7	10	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP2.5	Se establecerá # alianzas con empresas de productos relacionados para clientes mayoristas al año	Mapear a las empresas relacionadas	Gerencia de Compra	Empresas que se caractericen por su calidad. Se asume que por alianza son 1 o 2 productos alternos	Unidades	0	1	2	2	3	4	5	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP2.6	Se establecerá # alianzas con empresas de productos relacionados para clientes minoristas al año	Mapear a las empresas relacionadas	Gerencia de Compra	Empresas que se caractericen por su calidad. Se asume que por alianza son 2 productos alternos	Unidades	0	2	3	4	4	5	6	Gerentes	0	0	S/.	-

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda				
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP3	Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC contará con un sistema de control de inventarios. En la actualidad no cuenta con uno.																	
	OCP3.1	El tiempo empleado para el registro de inventarios disminuirá en % cada año	Se actualizará el registro de la logística en cada periodo	Logística	El control de inventarios se realiza en cada periodo de tiempo	Meses	12	10	240	180	90	60	30	0	SAP	SAP	S/.	18.750,00
	OCP3.2	El tiempo empleado de atención de pedidos de clientes minoristas se reducirá % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	4	4	3,5	2	2	1,5	1	0	0	SAP	S/.	-
	OCP3.3	El tiempo empleado de atención de pedidos de clientes mayoristas se reducirá en % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	4	4	3	3	2	2	1	0	0	SAP	S/.	-
	OCP3.4	Se incrementará la eficiencia en los pedidos con los proveedores a % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	2	2	2	1,5	1,5	1,5	1	Vendedor	0	SAP	S/.	-
	OCP3.5	La rotación de inventarios para clientes mayoristas aumentará en % al año	Establecer un cronograma de inventarios de salida	Logística	Menores meses mayor rotación de inventarios	Meses	24	20	18	18	12	12	6	Vendedor	0	SAP	S/.	-
	OCP3.6	La rotación de inventarios para clientes minoristas se incrementará en % al año	Establecer un cronograma de inventarios de salida	Logística	Menores meses mayor rotación de inventarios	Meses	12	11	10	9	8	7	6	Vendedor	0	SAP	S/.	-

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda				
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP4	Al 2022, la empresa incrementará sus clientes en 15% del mercado. En la actualidad solo tiene el 8%																	
	OCP4.1	Se incrementará en # los clientes cada año	Incrementará el número de vendedores	Gerencia de Marketing	0	Unidades	3	4	3	8	0	0	0	Vendedores por cartera de clientes	0	0	S/.	-
	OCP4.2	Se incrementará en # los clientes minoristas cada año	Se mapeará a los clientes año por año	Gerencia de Marketing	Se incrementará en 5 a partir año 2	Unidades	0	3	3	6	0	0	0	Vendedores	0	0	S/.	-
	OCP4.3	Se incrementará en # los clientes mayoristas cada año	Se mapeará a los clientes año por año	Gerencia de Marketing	Se incrementará en 2 a partir del próximo año	Unidades	3	1	0	2	0	0	0	Vendedores	0	0	S/.	-
	OCP4.4	Se invertirá en capacitación de vendedores de clientes minoristas al año	Se presupuestará los costos de capacitación	Gerencia de Ventas	Se va a incrementar en relación a las ventas minoristas (0.5%)	S/.	1080	1097	1125	1160	1207	1255	1305	Contador	0	0	S/.	-
	OCP4.5	Se invertirá en capacitación de vendedores de clientes mayoristas al año	Se presupuestará los costos de capacitación	Gerencia de Ventas	Se va a incrementar en relación a las ventas mayoristas (0.5%)	S/.	720	731	750	773	804	836	870	Contador	0	0	S/.	-
	OCP4.6	Se ofrecerá # ofertas al año para clientes mayoristas	Se mapeará a los clientes fieles mayoristas	Gerencia de Marketing	Las ofertas serán descuentos en temporadas fuertes del año (Navidad, Día de la madre, etc.). La duración de las promociones serán de 15 días	Unidades	4	5	6	7	8	9	10	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP4.7	Se ofrecerá # ofertas al año para clientes minoristas	Se mapeará a los clientes fieles mayoristas	Gerencia de Marketing	Las ofertas serán descuentos en temporadas fuertes del año (Navidad, Día de la madre, etc.). La duración de las promociones serán de 15 días	Unidades	4	5	6	7	8	9	10	Gerentes	0	0	S/.	-

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP5	Al 2022, la empresa abrirá 3 nuevos locales propios en Lima. En la actualidad no cuenta con locales propios.																	
	OCP5.1	Se adquirirá # de tiendas por año	Se invertirá en la compra de 2 tiendas y 1 almacén	Gerencia de Administración	Las tiendas serán propias. El 2do año 1 tienda, el 3er año 1 almacén, 5to año 1 tienda	Unidades	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	S/.	3.645.064,80
	OCP5.2	Se equipará los locales para los clientes minoristas al año	Se invertirá en el acondicionamiento de los espacios para la venta de los productos	Gerencia de Administración	La implementación de activos fijos: escritorio, estantes, infraestructura, etc.	S/.	0	0	6000	12000	12000	18000	18000	0	2 Sets: Estantes, vitrinas, mesas	2 Computadoras	S/.	68.231,04
	OCP5.3	Se equipará los locales para los clientes mayoristas al año	Se invertirá en el acondicionamiento de los espacios para la venta de los productos	Gerencia de Administración	La implementación de activos fijos: escritorio, estantes, infraestructura, etc.	S/.	0	0	5000	10000	10000	15000	15000	0	Estantes, Vitrinas, Mesas	1 Computadora	S/.	35.589,01
	OCP5.4	Se contratará personal de ventas para las tiendas minoristas al año	0	Gerencia de RRHH	En el 1er año se contrata a 2 vendedores. En el 2do, a 3 vendedores, 1 asesor. En el 3er a 1 cartera de clientes. En el 5to a 4 vendedores	Unidades	0	2	4	1	0	4	0	Vendedores	0	0	S/.	-
	OCP5.5	Se contratará personal de ventas para las tiendas mayoristas al año	0	Gerencia de RRHH	En el 1er año se contrata a 1 asesor de ventas. En el 2do a 1 vendedor por cartera de clientes. En el 3ero 2 vendedores.	Unidades	4	1	1	2	0	0	0	Vendedores	0	0	S/.	-

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP6	Al 2022, Importaciones LPT ZIPPER SAC, contará con un área de capacitación y motivación al personal. En la actualidad no cuenta con un área con ese fin.																	
	OCP6.1	La empresa contratará # trabajadores profesionales	Se contratará asesores de ventas	Gerencia de RRHH	0	Unidades	0	1	2	3	4	5	8	Vendedores	0	0	S/.	-
	OCP6.2	La empresa realizará # charlas de capacitación para vendedores al año	Se contratará a capacitadores	Gerencia de RRHH	Charlas serán periódicas	veces	0	2	3	4	5	6	7	Capacitadores	0	0	S/.	13.422,73
	OCP6.3	La empresa establecerá # programas de reconocimiento por el desempeño de los trabajadores al año	Se contratará a capacitadores	Gerencia de RRHH	Los programas serán periódicos	veces	0	1	2	2	3	3	4	Capacitadores	0	0	S/.	13.559,60
	OCP6.4	La empresa establecerá % de incentivos económicos a los trabajadores a mayoristas	Se reconocerá a los trabajadores con mayor record de ventas	Gerencia de RRHH	Serán un porcentaje de las ventas de cada uno	%	0	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP6.5	La empresa establecerá % de incentivos económicos a los trabajadores de minoristas	Se reconocerá a los trabajadores con mayor record de ventas	Gerencia de RRHH	Serán un porcentaje de las ventas de cada uno	%	0	0,04	0,06	0,08	0,1	0,12	0,15	Gerentes	0	0	S/.	-
OLP7	Al 2022, la marca de la empresa será reconocida por el 30% de los consumidores de textiles. En la actualidad solo es reconocida por el 10% de los consumidores																	
	OCP7.1	La empresa ampliará su red de contactos (alianzas estratégicas), con empresas relacionadas, a % al año para clientes mayoristas	Se elaborara una red de contactos identificando a cada empresa	Gerencia de Marketing	Empresas competitivas en productos alternos a los cierres	Unidades	0	2	2	3	4	5	6	Vendedores por cartera de clientes	0	0	S/.	-
	OCP7.2	La empresa asistirá a # de ferias de moda cada año	Se mapeará las ferias de moda más importantes en Lima	Gerencia de Marketing	0	Unidades	0	0	1	2	3	5	6	Gerentes	0	0	S/.	-

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP7	Al 2022, la marca de la empresa será reconocida por el 30% de los consumidores de textiles. En la actualidad solo es reconocida por el 10% de los consumidores																	
	OCP7.3	La empresa publicitará la marca, por medios tradicionales, con una frecuencia de % cada año	Se armará un presupuesto de costos	Gerencia de Marketing	Frecuencia de publicación trimestral	Unidades	0	10	30	35	40	50	55	Gerente y Contador	0	Anuncios en Radio, periódico	S/.	-
	OCP7.4	La empresa contará con # redes sociales orientado a los clientes minoristas al año	Un personal de ventas ingresará en el área	Gerencia de Marketing	Facebook, instagram, etc.	Unidades	0	1	2	2	2	4	6	Gerentes, Diseñador	0	Facebook	S/.	-
	OCP7.5	La empresa ampliará su red de contactos (alianzas estratégicas), con empresas relacionadas, a % al año para clientes minoristas	Se elaborara una red de contactos identificando a cada empresa	Gerencia de Marketing	Empresas competitivas en productos alternos a los cierres	Unidades	0	3	5	4	3	4	6	Gerentes	0	0	S/.	-
	OCP7.6	Se publicitará los productos por la página web orientado a clientes mayoristas, con una frecuencia # al año	Se contratará a una agencia diseñara de páginas	Gerencia de Marketing	Frecuencia de publicación mensual	Unidades	0	1	2	3	3	4	4	Gerentes, Personal de diseño y producción	0	Webs	S/.	-
OLP8	Al 2022, la empresa reducirá sus costos (fijos y variables) al 20% de las ventas. En la actualidad los costos (fijos y variables) representan el 60%																	
	OCP8.1	Se reducirá en % los Intereses de corto y largo plazo de los préstamos bancarios al año	Contratación de contador externo por periodos	Gerencia de Finanzas	0	%	0,3	0,28	0,25	0,23	0,21	0,18	0,15	Asesor financiero	0	0	S/.	-
	OCP8.2	Reducir el costo de alquiler de locales para clientes minoristas al año	Se comprará 2 tiendas de venta	Gerencia de Finanzas	Se alquila un local a S/.5500 al mes. Se comprará una tienda el año 2 y en el año 5	S/.	6000	66000	0	0	0	0	0	0	2 Tiendas	0	S/.	13.230,00

Tabla D2: Distribución de recursos por OCP y 7M

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda				
							Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)
OLP8	Al 2022, la empresa reducirá sus costos (fijos y variables) al 20% de las ventas. En la actualidad los costos (fijos y variables) representan el 60%																
	OCP8.3	Reducir el costo de alquiler de locales para clientes mayoristas al año	Se comprará 1 almacén	Gerencia de Finanzas	Se alquila tres locales a S/. 3500 al mes. Se comprará 1 almacén en el año 3	S/.	126000	126000	126000	84000	84000	84000	84000	0	1 Almacén	0	S/. 89.460,00
	OCP8.4	La empresa reducirá % sus gastos financieros con los bancos para clientes minoristas	Se establecerá un cronograma de pagos e intereses bancarios	Gerencia de Finanzas	Dependen de las ventas	%	0,1	0,095	0,09	0,08	0,07	0,06	0,05	Contador	0	0	S/. -
	OCP8.5	La empresa reducirá % sus gastos financieros con los bancos para clientes mayoristas	Se establecerá un cronograma de pagos e intereses bancarios	Gerencia de Finanzas	Dependen de las ventas	%	0,2	0,19	0,18	0,16	0,14	0,12	0,1	Contador	0	0	S/. -
S/. 4.301.345,18																	

Tabla D3: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	El gobierno planea acciones para reducir el sector informal en el país	0.07	1	0.07
2	El Crecimiento económico del país	0.08	1	0.08
3	El Crecimiento del PBI y reducción de la pobreza	0.08	1	0.08
4	El Crecimiento de la clase media	0.05	2	0.10
5	El Crecimiento de la tasa de educación escolar y universitaria	0.03	1	0.03
6	El incremento al acceso a la telefonía móvil (69% en zonas rurales y a 90% en zonas urbanas)	0.04	1	0.04
7	Lima ocupa el primer lugar en las perspectivas empresariales	0.06	1	0.06
8	Situación política del nuevo gobierno de EE.UU	0.06	1	0.06
9	El incremento del número de personas que hacen uso del internet	0.04	1	0.04
10	El BCR mantiene estable su tasa de referencia	0.04	1	0.04
11	El fortalecimiento de acuerdos TLC con China y Taiwan	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.61		0.72
Amenazas				
1	La inestabilidad política del nuevo gobierno	0.07	1	0.07
2	Las desigualdades socio económicas de los peruanos	0.04	1	0.04
3	La mayor cantidad de mano de obra empleada en MYPES	0.02	1	0.02
4	La vulnerabilidad de la población ante fenómenos naturales	0.05	1	0.05
5	El Perú se posiciona en el penúltimo puesto, por la inadecuada infraestructura	0.04	1	0.04
6	La políticas antidumping impuestas a países asiáticos	0.06	2	0.12
7	La vulnerabilidad del crecimiento del PBI	0.03	1	0.03
8	Las pérdidas que generan el contrabando en el país	0.05	2	0.10
9	La inflación tuvo un comportamiento creciente durante el 2016	0.03	1	0.03
	Subtotal	0.39		0.50
	Total	1.00		1.22

Valor:4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

Tabla D4: Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito		Peso	LPT ZIPPER		REY		YKK		RIOVAL		MARVAL		CONTRABANDO	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Prestigio de la organización	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	1	0.11
2	Participación en el mercado	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	1	0.11	4	0.44
3	Calidad de sus productos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12
4	Eficacia de sus comunicaciones	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5	Facilidades de ubicación	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27
6	Competitividad de sus precios	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
7	Experiencia gerencial	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
8	Capacidad y productividad	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30
9	Certificación de calidad y buenas prácticas	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
10	Responsabilidad Social	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
	Total	1.00		1.91		3.53		3.64		1.57		1.45		2.04

Valor: 4.Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor

Tabla D5: Matriz de perfil referencial

	Factores clave de éxito	Peso	LPT ZIPPER		RUBI (España)		BBJ (México)		TEX (India)		ZIPPER		EKA Cooperation (Colombia)	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Prestigio de la organización	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2	Participación en el mercado	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
3	Calidad de sus productos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4	Eficacia de sus comunicaciones	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5	Facilidades de ubicación	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36
6	Competitividad de sus precios	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
7	Experiencia gerencial	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8	Capacidad y productividad	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9	Certificación de calidad y buenas prácticas	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
10	Responsabilidad Social	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
	Total	1.00		1.91		3.40		3.32		3.72		3.60		3.60
Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2 Debilidad menor; 1. Debilidad mayor														

ANEXO E: Análisis interno

Tabla E1: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
1	Importaciones LPT ZIPPER SAC es reconocido por ofrecer cierres de buena calidad	0.08	4	0.32
2	Los precios de los cierres son accesibles y corresponden con la calidad de los mismos	0.07	3	0.21
3	Actual personal de ventas activo y responsable con la empresa	0.06	4	0.24
4	La empresa realiza acciones sociales para ayudar a la sociedad	0.02	3	0.06
	Subtotal	0.23		0.83
	Debilidades			
1	Toma de decisiones improvisadas, impositivas y fragmentarias	0.08	1	0.08
2	Ausencia de comunicación efectiva (coordinación y valoración de la opiniones diferentes)	0.07	1	0.07
3	Desmotivación en el liderazgo	0.07	1	0.07
4	Ausencia de una red de contactos y clientes	0.08	2	0.16
5	La imagen de la empresa está dañada por el mal servicio, la discontinuidad, la desorganización y la mala comunicación interna	0.07	1	0.07
6	Reducción de las ventas	0.08	1	0.08
7	La empresa no realiza ningún tipo de publicidad	0.05	2	0.10
8	Importaciones LPT ZIPPER SAC no realiza estudio ni investigaciones del mercado	0.07	1	0.07
9	Ausencia de un control de inventarios (desorganización, baja rotación)	0.08	1	0.08
10	Percepción de los gerentes de un mal clima laboral en la empresa	0.07	1	0.07
11	Ausencia de personal capacitado en sistemas de información empresarial	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.77		0.95
	Total	1.00		1.78

Tabla E2: Matriz de intereses organizacionales

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Aumentar la participación en el mercado	Gerentes / (Competidores)	Clientes	
2	Ampliar la gama de oferta en la industria textil	Gerentes	Clientes (Competidores)	
3	Adecuado sistema de control y organización de inventarios	Gerentes y trabajadores	Clientes	(Competidores)
4	Incrementar número de clientes	Clientes/trabajadores (Competidores)		
5	Posicionar la marca de la empresa en el sector		Clientes (Competidores)	
6	Contar con un personal competente para responder a las exigencias del mercado	Gerentes y trabajadores		(Competidores)
7	Minimizar los costos fijos y variables de la empresa	Gerentes		

ANEXO F: Análisis estratégico

Tabla F1: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	3.33	Promedio - 6 =	-3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-3.00	Promedio =	2.56
X = FI + VC	0.22	Y = EE + FF	-0.44

Tabla F2: Matriz de Decisión Estratégica para LPT ZIPPER

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)	X		X		X	3
FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F4, O2,O3)	X	X	X	X	X	5
FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación) (F1, F2, O3, O7)	X	X		X	X	4
FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)	X		X		X	3
FO5	Realizar alianzas estratégicas con el proveedor, fomentando el prestigio de las empresas ante los clientes mayoristas. (F1, O2, O3, O4)	X	X				2
FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)	X	X		X	X	4
FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1,F4, A6)	X		X	X	X	4
FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6)	X	X	X		X	4
FA3	Firmar una alianza estratégica con el proveedor de cierres (Fusión vertical)(F1,F2, A6)	X	X				2
FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, O2, O3)	X		X	X	X	4
DO1	Ofrecer los productos a los consumidores finales, ser distribuidores y proveedores a la vez (Integración vertical hacia adelante)(D6, O2, O3, O4)	X		X			2
DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)	X		X	X	X	4
DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)	X					1
DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)	X					1
DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)(D6, O2)	X		X	X	X	4
DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)(D6, D7, D9, O2)	X		X	X	X	4
DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)(D4, D11 O6, O9)	X	X		X	X	4
DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)	X			X	X	3
DA2	Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. (Fusión conglomerada) (D6, D7, A6)	X	X				2
DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D8, D11, A2, A6)	X		X	X	X	4
	Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a	3					

Tabla F3: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO6		FA1		FA2		FA4		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6		DO7		DA1		DA3	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos para el éxito																																	
Oportunidades																																	
1 El gobierno planea acciones para reducir el sector informal en el país	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2 Crecimiento económico del país	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Crecimiento del PBI y reducción de la pobreza	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4 Crecimiento de la clase media	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
5 Crecimiento de la tasa de educación escolar y universitaria	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09
6 El acceso a telefonía móvil se ha incrementado en los últimos 10 años. 69% en zonas rurales y a 90% en zonas urbanas	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
7 Lima se posiciona en el primer lugar de perspectivas empresariales positivas de la región	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
8 Situación política del nuevo gobierno de EE.UU	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
9 Se incrementa la número de personas que hacen uso del internet	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
10 El BCR mantiene estable su tasa de referencia	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
11 Fortalecimientos de acuerdos TLC con China y Taiwan	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Amenazas																																	
1 Inestabilidad política del nuevo gobierno	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2 Desigualdades socio económicas de los peruanos	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
3 La mayor cantidad de mano de obra empleada se encuentra en MYPES	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06
4 Vulnerabilidad de la población ante fenómenos naturales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5 El Perú se posiciona en el penúltimo puesto, por la inadecuada infraestructura	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
6 La políticas antidumping a países asiáticos	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
7 Vulnerabilidad del crecimiento del PBI	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06
8 Contrabando genera pérdidas en el Perú	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
9 La inflación tuvo un comportamiento creciente durante el 2016	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Fortalezas																																	
1 Importaciones LPT ZIPPER SAC es reconocido por ofrecer cierres de buena calidad	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2 Los precios de los cierres son accesibles y corresponden con la calidad de los mismos	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3 Actual personal de ventas activo y responsable con la empresa	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
4 La empresa realiza acciones sociales para ayudar a la sociedad	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Debilidades																																	
1 Toma de decisiones improvisadas, impositivas y fragmentarias	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2 Ausencia de comunicación efectiva (coordinación y valoración de la opiniones diferentes)	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3 Desmotivación en el liderazgo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
4 Ausencia de una red de contactos y clientes	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
5 La imagen de la empresa está dañada por el mal servicio, la discontinuidad, la desorganización y la mala comunicación interna	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
6 Reducción de las ventas	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7 La empresa no realiza ningún tipo de publicidad	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
8 Importaciones LPT ZIPPER SAC no realiza estudio ni investigaciones del mercado	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
9 Ausencia de un control de inventarios (desorganización, baja rotación)	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
10 Percepción de los gerentes de un mal clima laboral en la empresa	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
11 Ausencia de personal capacitado en sistemas de información empresarial	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20
Total	2.00		5.94		5.60		5.72		5.84		6.20		5.81		5.44		6.47		6.05		6.15		5.45		6.51		6.39		5.82		5.18		5.48
Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.																																	
Se refieren las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a		5.00																															

Tabla F4: Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F4, O2,O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación) (F1, F2, O3, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1,F4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)(D6, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)(D6, D7, D9, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)(D4, D11 O6, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D8, D11, A2, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla F5: Matriz de ética

	Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F4, O2,O3)	N	N	N	N	P	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación) (F1, F2, O3, O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1,F4, A6)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6)	N	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, O2, O3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)	N	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)	P	N	P	P	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí
DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)(D6, O2)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)(D6, D7, D9, O2)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)(D4, D11 O6, O9)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D8, D11, A2, A6)	P	N	P	P	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla F6: Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)
FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F4, O2,O3)
FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación) (F1, F2, O3, O7)
FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)
FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)
FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1,F4, A6)
FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6)
FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, O2, O3)
DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)
DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)
DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)
DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)(D6, O2)
DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)(D6, D7, D9, O2)
DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)(D4, D11 O6, O9)
DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)
DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D8, D11, A2, A6)
Estrategias de contingencia	
FO5	Realizar alianzas estratégicas con el proveedor, fomentando el prestigio de las empresas ante los clientes mayoristas(F1, O2, O3, O4)
FA3	Firmar una alianza estratégica con el proveedor de cierres (Fusión vertical) (F1,F2, A6)
DO1	Ofrecer los productos a los consumidores finales, ser distribuidores y proveedores a la vez (Integración vertical hacia adelante) (D6, O2, O3, O4)
DA2	Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. (Fusión conglomerada) (D6, D7, A6)

Tabla F7: Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Visión									
Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.									
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
1	Aumentar la participación en el mercado	Al 2022, Importaciónes LPT ZIPPER SAC, va a tener un crecimiento constante del 4% en el mercado de cierres, en la actualidad la empresa está incurriendo en pérdidas.	Al 2022, la empresa contará con más de 50 productos del rubro textil. En la actualidad la empresa cuenta con 2 productos alternos a los cierres.	Al 2022, Importaciónes LPT ZIPPER SAC contará con un sistema de control de inventarios. En la actualidad no cuenta con uno.	Al 2022, la empresa incrementará sus clientes en 15% del mercado. En la actualidad solo tiene el 8%	Al 2022, la empresa abrirá 3 nuevos locales propios en Lima. En la actualidad no cuenta con locales propios.	Al 2022, Importaciónes LPT ZIPPER SAC, contará con un área de capacitación y motivación al personal. En la actualidad no cuenta con un área con ese fin.	Al 2022, la marca de la empresa será reconocida por el 30% de los consumidores de textiles. En la actualidad solo es reconocida por el 10% de los consumidores	Al 2022, la empresa reducirá sus costos (fijos y variables) al 20% de las ventas. En la actualidad los costos (fijos y variables) representarán el 60%
2	Ampliar la gama de oferta en la industria textil								
3	Adecuado sistema de control y organización de inventarios								
4	Incrementar número de clientes								
5	Posicionar la marca de la empresa en el sector								
6	Contar con un personal competente para responder a las exigencias del mercado								
7	Minimizar los costos fijos y variables de la empresa								
Estrategias									
FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)	X	X		X	X	X	X	
FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F4, O2,O3)	X	X		X	X	X	X	
FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación) (F1, F2, O3, O7)	X	X		X	X	X	X	
FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)	X	X		X	X	X	X	
FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)	X	X	X	X	X	X	X	
FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1,F4, A6)	X	X	X	X	X	X	X	
FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6)	X	X		X		X	X	
FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, O2, O3)	X	X	X	X		X	X	
DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)	X	X	X	X	X	X	X	
DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)	X	X	X	X	X	X	X	X
DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)	X	X	X	X	X	X	X	X
DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)(D6, O2)	X	X	X	X	X	X	X	
DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)(D6, D7, D9, O2)	X	X	X	X	X	X	X	
DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)(D4, D11 O6, O9)	X	X	X	X	X	X	X	
DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)	X	X	X	X	X	X	X	X
DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D8, D11, A2, A6)	X	X	X	X	X	X	X	

Tabla F8: Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Posibilidades de los competidores				
Estrategias retenidas		REY	YKK	RIOVAL	MARVAL	CONTRABANDO
FO1	Posicionarse en el sector industrial para consumidores mayoristas (Intensiva de penetración) (F1,F2, O1, O2)	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Imitación
FO2	Brindar una oferta diversificada a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F4, O2,O3)	Indiferente	Potenciará ventas	Indiferente	Indiferente	Imitación
FO3	Posicionarse en el sector A y B en artículos textiles en Lima, para consumidores minoristas (Nicho en diferenciación) (F1, F2, O3, O7)	Potenciará ventas	Indiferente	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Imitación
FO4	Posicionarse en el sector textil como empresa líder con los consumidores minoristas (Intensiva de Desarrollo de Productos) (F1, F2, O2, O4)	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Indiferente
FO6	Exclusivo servicio al cliente para consumidores minoristas (Diferenciación de servicios) (F1, F3, O2, O3)	Indiferente	Indiferente	Imitación	Imitación	Indiferente
FA1	Rediseñar la oferta ofrecida a los consumidores minoristas (Diversificación concéntrica) (F1,F4, A6)	Indiferente	Indiferente	Potenciará ventas	Potenciará ventas	Imitación
FA2	Firmar alianzas estratégicas con pequeñas empresas del rubro textil, como botones, hilos, elásticos, etc. para clientes minoristas (Alianza Estratégica)(F1, F2, A6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA4	Fabricar productos diferentes que incluyan los cierres para clientes minoristas (Intensivas desarrollo de productos) (F2, F3, O2, O3)	Indiferente	Indiferente	Imitación	Imitación	Imitación
DO2	Realizar ventas a provincias mediante las redes sociales u online para clientes minoristas (Intensiva de desarrollo de mercado) (D6, O2)	Mayor publicidad	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO3	Rediseñar los procesos organizacionales (Interna de Gerencia de Procesos) (D1, O2, O3)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO4	Establecer programas de incentivos económico y no económicos para el personal de ventas a consumidores minoristas (Interna de Gerencia de Procesos) (D2, D3, O3)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO5	Ofertar los productos complementarios con los cierres para clientes mayoristas (Diversificación conglomerada)(D6, O2)	Indiferente	Indiferente	Imitación	Imitación	Imitación
DO6	Ofertar los productos a los clientes mayoristas por medios publicitarios (Penetración de mercado)(D6, D7, D9, O2)	Campaña de promociones	Imitación	Imitación	Imitación	Indiferente
DO7	Diferenciación de la competencia por medio del manejo de una red de contactos (Diferenciación)(D4, D11 O6, O9)	Campaña de promociones	Imitación	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA1	Eliminar las líneas de productos no comerciales: Cierres corset (Defensiva de Atrincheramiento) (D6, D9 A6, A8)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA3	Realizar capacitaciones periódicas a todo el personal de ventas (Penetración de mercado) (D8, D11, A2, A6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

ANEXO G: Organigramas de importaciones LPT ZIPPER SAC

Figura G1: Organigrama de Importaciones LPT ZIPPER SAC al 20/11/16

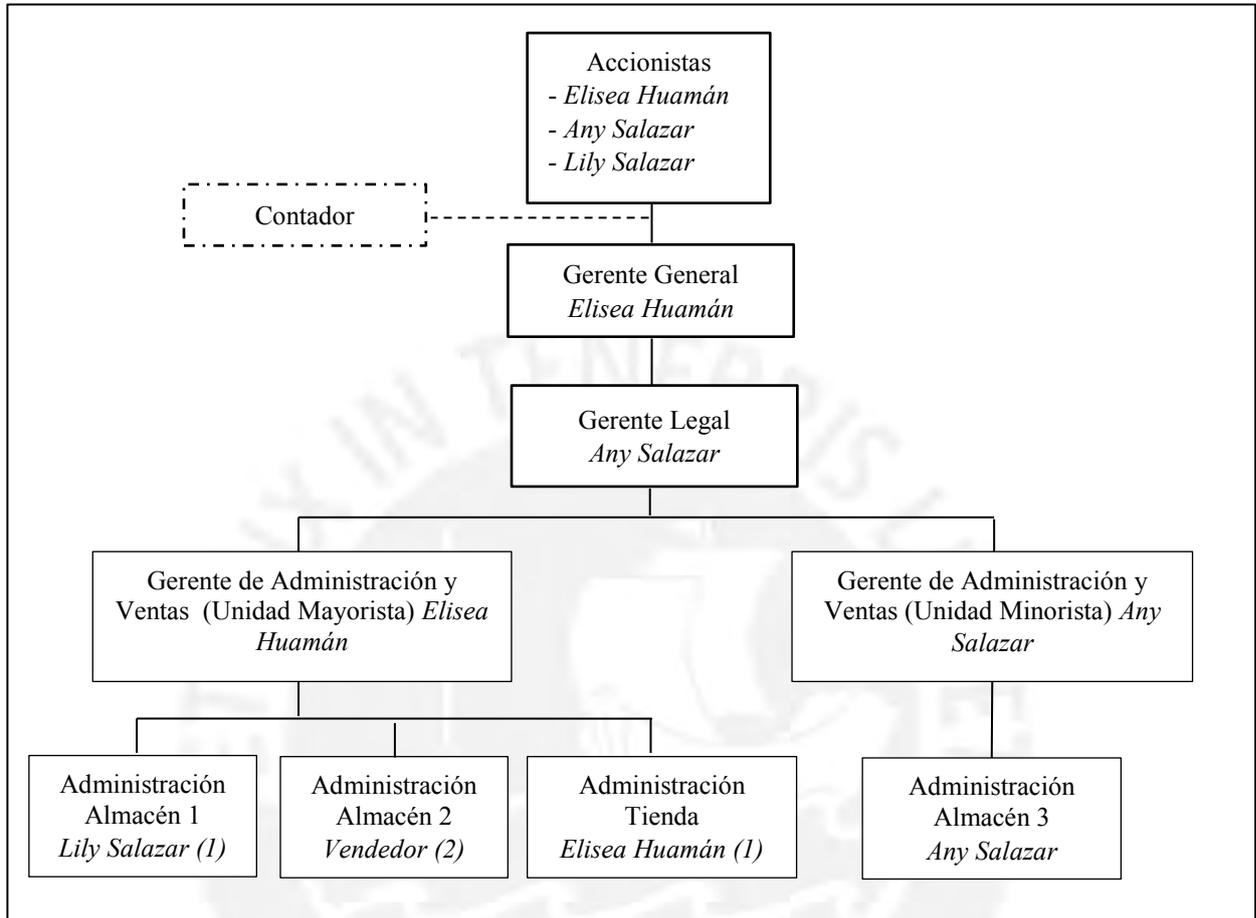
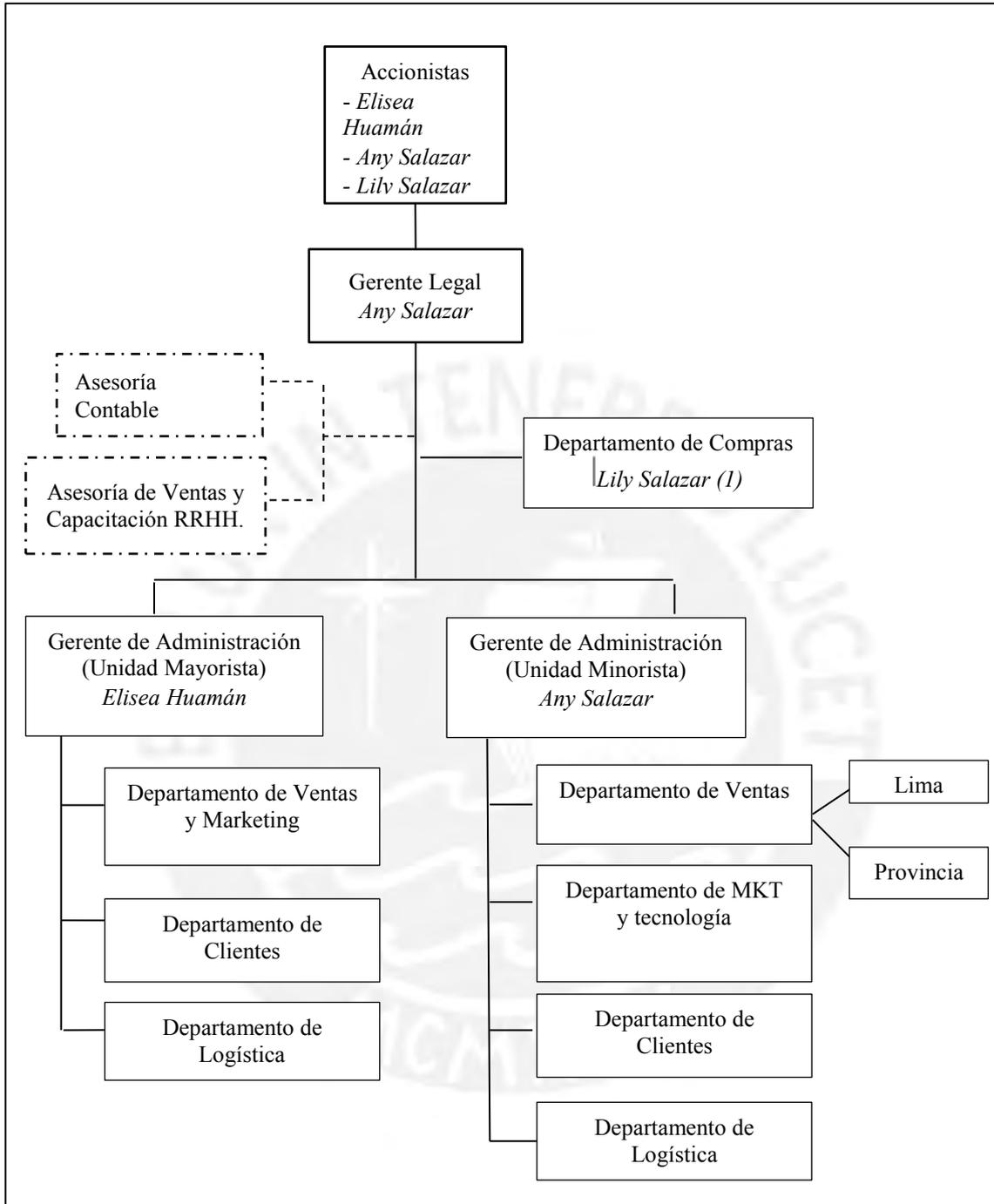


Figura G2: Organigrama de Importaciones LPT ZIPPER SAC al final del periodo 2022



ANEXO H: Balance Scorecard

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Perspectiva Financiera																	
<p>Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada a la empresa respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.</p>	<p>Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento social • Competente • Respeto por las personas • Responsable • Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Confidencialidad • Derecho a la intimidad • No discriminación • Respeto a la vida humana 	OCP1.1	Ventas anuales incrementarán % cada año	Se potenciará las ventas de los nuevos vendedores	Gerencia de Ventas	Se contratará personal de ventas: 2017;; 2018;; 2019;; 2020;; 2021;;2022:	S/.	360000	365760	269.76	86903.12	02379.25	418474.42	435213.39	
				OCP1.2	Las utilidades brutas anuales incrementarán % cada año	Se reducirá los costo de venta	Gerencia de Ventas	Las utilidades están en relacion a las ventas	%	0	0.016	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	
				OCP1.3	Las ventas anuales incrementarán % cada año para clientes mayoristas	Contratar trabajadores para mayoristas	Gerencia de Ventas	Se desprenden de las ventas globales que son el 40%	S/.	144000	146304	10107.9	54761.25	160951.7	167389.77	174085.36	
				OCP1.4	Las ventas anuales incrementarán % cada año para clientes minoristas	Contratar trabajadores para minoristas	Gerencia de Ventas	Se desprenden de las ventas globales 60%	S/.	216000	219456	161.86	32141.87	41427.55	251084.65	261128.04	
				OCP1.5	Se incrementará a % el precio promedio para clientes minoristas	Manejar unos Estados Financieros oficiales y actualizados	Gerencia de Ventas	El aumento del precio es solo para el cierres, el cual depende del tipo	%	0	0.0001	0.0003	0.0008	0.001	0.0015	0.002	
				OCP1.6	Se incrementará a % el precio promedio para clientes mayorista	Manejar unos Estados Financieros oficiales y actualizados	Gerencia de Ventas	El aumento del precio es solo para el cierres, el cual depende del tipo	%	0	0.0001	0.0002	0.0003	0.0004	0.0005	0.0006	
				OCP8.1	Se reducirá en % los Intereses de corto y largo plazo de los préstamos bancarios al año	Contratación de contador externo por periodos	Gerencia de Finanzas	0	%	0.3	0.28	0.25	0.23	0.21	0.18	0.15	
				OCP8.4	La empresa reducirá % sus gastos financieros con los bancos para clientes minoristas	Se establecerá un cronograma de pagos e intereses bancarios	Gerencia de Finanzas	Dependen de las ventas	%	0.1	0.095	0.09	0.08	0.07	0.06	0.05	

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada a. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.	Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento social Competente Respeto por las personas Responsable Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> Consentimiento informado Confidencialidad Derecho a la intimidad No discriminación Respeto a la vida humana 	OCP8.5	La empresa reducirá % sus gastos financieros con los bancos para clientes mayoristas	Se establecerá un cronograma de pagos e intereses bancarios	Gerencia de Finanzas	Dependen de las ventas	%	0,2	0,19	0,18	0,16	0,14	0,12	0,1
				Perspectiva del Cliente												
				OCP2.1	La empresa ofrecerá # nuevos tipos de cierre a sus clientes en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Variedad de cierres en diseño, color y tamaño	Unidades	5	3	5	6	7	11	15
				OCP2.2	Se ofrecerá # productos alternos al cierre para clientes minoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Productos: botones, hilos, copas de vestido, cintas, cordones, hiladillos, etc.	Unidades	2	2	3	4	5	6	10
				OCP2.3	Se ofrecerá # nuevos tipos de cierre para clientes mayoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Se desprenden de los productos generales	Unidades	3	1	2	2	3	4	5
				OCP2.4	Se ofrecerá # nuevos tipos de cierre para clientes minoristas en el año	Buscar nuevos productos con nuevos los proveedores	Gerencia de Compra	Se desprenden de los productos generales	Unidades	3	2	3	4	4	7	10
				OCP2.5	Se establecerá # alianzas con empresas de productos relacionados para clientes mayoristas al año	Mapear a las empresas relacionadas	Gerencia de Compra	Empresas que se caractericen por su calidad. Se asume que por alianza son 1 o 2 productos alternos	Unidades	0	1	2	2	3	4	5
				OCP2.6	Se establecerá # alianzas con empresas de productos relacionados para clientes minoristas al año	Mapear a las empresas relacionadas	Gerencia de Compra	Empresas que se caractericen por su calidad. Se asume que por alianza son 2 productos alternos	Unidades	0	2	3	4	4	5	6

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<p>Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada a. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.</p>	<p>Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento social • Competente • Respeto por las personas • Responsable • Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Confidencialidad • Derecho a la intimidad • No discriminación • Respeto a la vida humana 	OCP4.1	Se incrementará en # los clientes cada año	Incrementará el número de vendedores	Gerencia de Marketing	0	Unidades	3	4	3	8	0	0	0
				OCP4.2	Se incrementará en # los clientes minoristas cada año	Se mapeará a los clientes año por año	Gerencia de Marketing	Se incrementará en 5 a partir año 2	Unidades	0	3	3	6	0	0	0
				OCP4.3	Se incrementará en # los clientes mayoristas cada año	Se mapeará a los clientes año por año	Gerencia de Marketing	Se incrementará en 2 a partir del próximo año	Unidades	3	1	0	2	0	0	0
				OCP4.6	Se ofrecerá # ofertas al año para clientes mayoristas	Se mapeará a los clientes fieles mayoristas	Gerencia de Marketing	Las ofertas serán descuentos en temporadas fuertes del año (Navidad, Día de la madre, etc). La duración de las promociones serán de 15 días	Unidades	4	5	6	7	8	9	10
				OCP4.7	Se ofrecerá # ofertas al año para clientes minoristas	Se mapeará a los clientes fieles mayoristas	Gerencia de Marketing	Las ofertas serán descuentos en temporadas fuertes del año (Navidad, Día de la madre, etc). La duración de las promociones serán de 15 días	Unidades	4	5	6	7	8	9	10
OCP7.1	La empresa ampliará su red de contactos (alianzas estratégicas), con empresas relacionadas, a % al año para clientes mayoristas	Se elaborara una red de contactos identificando a cada empresa	Gerencia de Marketing	Empresas competitivas en productos alternos a los cierres	Unidades	0	2	2	3	4	5	6				

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada a. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.	Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento social Competente Respeto por las personas Responsable Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> Consentimiento informado Confidencialidad Derecho a la intimidad No discriminación Respeto a la vida humana 	OCP7.2	La empresa asistirá a # de ferias de moda cada año	Se mapeará las ferias de moda más importantes en Lima	Gerencia de Marketing	0	Unidades	0	0	1	2	3	5	6
				OCP7.3	La empresa publicará la marca, por medios tradicionales, con una frecuencia de % cada año	Se armará un presupuesto de costos	Gerencia de Marketing	Frecuencia de publicación trimestral	Unidades	0	10	30	35	40	50	55
				OCP7.4	La empresa contará con # redes sociales orientado a los clientes minoristas al año	Un personal de ventas ingresará en el área	Gerencia de Marketing	Facebook, instagram, etc.	Unidades	0	1	2	2	2	4	6
				OCP7.5	La empresa ampliará su red de contactos (alianzas estratégicas), con empresas relacionadas, a % al año para clientes minoristas	Se elaborará una red de contactos identificando a cada empresa	Gerencia de Marketing	Empresas competitivas en productos alternos a los cierres	Unidades	0	3	5	4	3	4	6
				OCP7.6	Se publicará los productos por la página web orientado a clientes mayoristas, con una frecuencia # al año	Se contratará a una agencia diseñadora de páginas	Gerencia de Marketing	Frecuencia de publicación mensual	Unidades	0	1	2	3	3	4	4
				Perspectiva del Proceso												
OCP3.1	El tiempo empleado para el registro de inventarios disminuirá en % cada año	Se actualizará el registro de la logística en cada periodo	Logística	El control de inventarios se realiza en cada periodo de tiempo	Meses	12	10	240	180	90	60	30				

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada a. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.	Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento social • Competente • Respeto por las personas • Responsable • Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Confidencialidad • Derecho a la intimidad • No discriminación • Respeto a la vida humana 	OCP3.2	El tiempo empleado de atención de pedidos de clientes minoristas se reducirá % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	4	4	3,5	2	2	1,5	1
				OCP3.3	El tiempo empleado de atención de pedidos de clientes mayoristas se reducirá en % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	4	4	3	3	2	2	1
				OCP3.4	Se incrementará la eficiencia en los pedidos con los proveedores a % al año	Establecer un cronograma de pedidos	Logística	Menores meses, más eficiencia en la atención a clientes	Meses	2	2	2	1,5	1,5	1,5	1
				OCP3.5	La rotación de inventarios para clientes mayoristas aumentará en % al año	Establecer un cronograma de inventarios de salida	Logística	Menores meses mayor rotación de inventarios	Meses	24	20	18	18	12	12	6
				OCP3.6	La rotación de inventarios para clientes minoristas se incrementará en % al año	Establecer un cronograma de inventarios de salida	Logística	Menores meses mayor rotación de inventarios	Meses	12	11	10	9	8	7	6
				OCP5.1	Se adquirirá # de tiendas por año	Se invertirá en la compra de 2 tiendas y 1 almacén	Gerencia de Administración	Las tiendas serán propias. El 2do año 1 tienda, el 3er año 1 almacén, 5to año 1 tienda	Unidades	0	0	1	1	0	1	0
				OCP5.2	Se equipará los locales para los clientes minoristas al año	Se invertirá en el acondicionamiento de los espacios para la venta de los productos	Gerencia de Administración	La implementación de activos fijos: escritorio, estantes, infraestructura, etc.	S/.	0	0	6000	12000	12000	18000	18000

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada a. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.	Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento social • Competente • Respeto por las personas • Responsable • Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Confidencialidad • Derecho a la intimidad • No discriminación • Respeto a la vida humana 	OCP5.3	Se equipará los locales para los clientes mayoristas al año	Se invertirá en el acondicionamiento de los espacios para la venta de los productos	Gerencia de Administración	La implementación de activos fijos: escritorio, estantes, infraestructura, etc.	S/.	0	0	5000	10000	10000	15000	15000
				OCP5.4	Se contratará personal de ventas para las tiendas minoristas al año	0	Gerencia de RRHH	En el 1er año se contrata a 2 vendedores. En el 2do, a 3 vendedores, 1 asesor. En el 3er a 1 cartera de clientes. En el 5to a 4 vendedores	Unidades	0	2	4	1	0	4	0
				OCP5.5	Se contratará personal de ventas para las tiendas mayoristas al año	0	Gerencia de RRHH	En el 1er año se contrata a 1 asesor de ventas. En el 2do a 1 vendedor por cartera de clientes. En el 3ero 2 vendedores.	Unidades	4	1	1	2	0	0	0
				OCP8.2	Reducir el costo de alquiler de locales para clientes minoristas al año	Se comprará 2 tiendas de venta	Gerencia de Finanzas	Se alquila un local a S/.5500 al mes. Se comprará una tienda el año 2 y en el año 5	S/.	66000	66000	0	0	0	0	0
				OCP8.3	Reducir el costo de alquiler de locales para clientes mayoristas al año	Se comprará 1 almacén	Gerencia de Finanzas	Se alquila tres locales a S/. 3500 al mes. Se comprará 1 almacén en el año 3	S/.	126000	126000	126000	84000	84000	84000	84000
				Perspectiva del Aprendizaje Interno												
OCP4.4	Se invertirá en capacitación de vendedores de clientes minoristas al año	Se presupuestará los costos de capacitación	Gerencia de Ventas	Se va a incrementar en relación a las ventas minoristas (0.5%)	S/.	1080	1097	1125	1160	1207	1255	1305				

Tabla H1: Balance Scorecard

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										Actual (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Al 2022, LPT ZIPPER tendrá un crecimiento constante de por lo menos 4% en el mercado de cierres, ofreciendo una mayor gama de productos textiles y brindando una asesoría personalizada. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda.	Somos una empresa dedicada a la importación y venta de productos textiles; además de brindar asesoría personalizada con conocimientos sobre las últimas tendencias de la moda. Nuestros productos están hechos con la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes. Para ello, contamos con un equipo de colaboradores capacitados para conocer las necesidades de nuestros clientes; así mismo, contamos con un canal de distribución que permite cumplir a tiempo con nuestros pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento social • Competente • Respeto por las personas • Responsable • Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Confidencialidad • Derecho a la intimidad • No discriminación • Respeto a la vida humana 	OCP4.5	Se invertirá en capacitación de vendedores de clientes mayoristas al año	Se presupuestará los costos de capacitación	Gerencia de Ventas	Se va a incrementar en relación a las ventas mayoristas (0.5%)	S/.	720	731	750	773	804	836	870
				OCP6.1	La empresa contratará # trabajadores profesionales	Se contratará asesores de ventas	Gerencia de RRHH	0	Unidades	0	1	2	3	4	5	8
				OCP6.2	La empresa realizará # charlas de capacitación para vendedores al año	Se contratará a capacitadores	Gerencia de RRHH	Charlas serán periódicas	veces	0	2	3	4	5	6	7
				OCP6.3	La empresa establecerá # programas de reconocimiento por el desempeño de los trabajadores al año	Se contratará a capacitadores	Gerencia de RRHH	Los programas serán periódicos	veces	0	1	2	2	3	3	4
				OCP6.4	La empresa establecerá % de incentivos económicos a los trabajadores a mayoristas	Se reconocerá a los trabajadores con mayor record de ventas	Gerencia de RRHH	Serán un porcentaje de las ventas de cada uno	%	0	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07
				OCP6.5	La empresa establecerá % de incentivos económicos a los trabajadores de minoristas	Se reconocerá a los trabajadores con mayor record de ventas	Gerencia de RRHH	Serán un porcentaje de las ventas de cada uno	%	0	0,04	0,06	0,08	0,1	0,12	0,15

ANEXO I: Plan Estratégico Integrado

Tabla II: Plan Estratégico Integrado de Importaciones LPT ZIPPER SAC (en CD adjunto)



ANEXO J: Autores Consultados

Tabla J1: Mapa de Autores

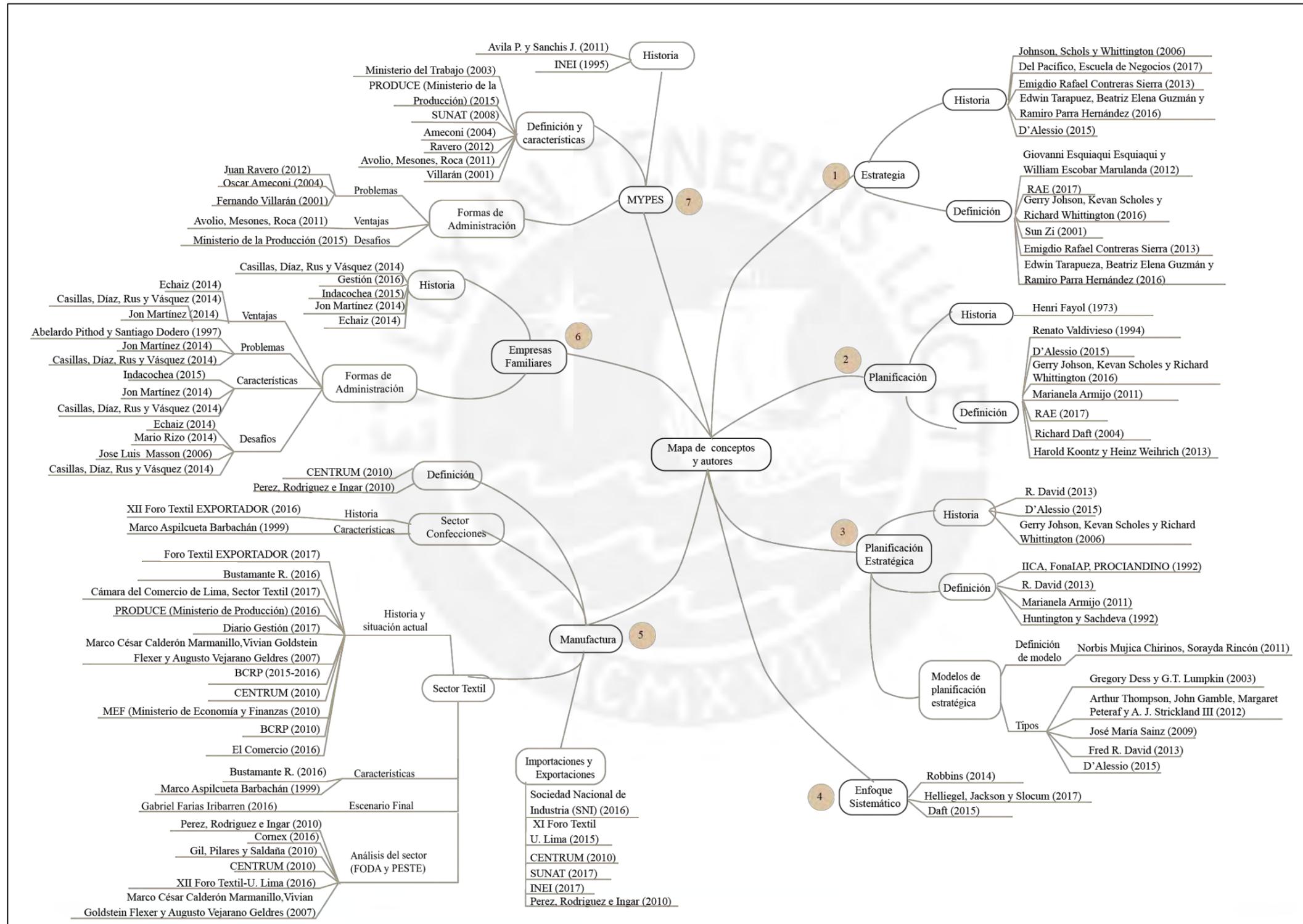


Tabla J2: Fichero de Autores Consultados (en CD adjunto)



ANEXO K: Documentos de entrevistas

Figura K1: Consentimiento Informado del 02 de noviembre del 2016

El presente proyecto profesional, “Modelo de plan estratégico de la empresa de Importaciones LPT ZIPPER SAC”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de la estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la profesora Kelly Rojas Valdez.

El objetivo de contar con la información solicitada, sobre la situación actual de la empresa Importaciones LPT ZIPPER SAC es realizar un análisis interno de la organización (AMOFHIT) necesario para la formulación del Plan Estratégico. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradezco su apoyo.



Karen Paola Benavides Iparraguirre
20084714

Yo Any Rosario Salazar Huamán titulado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú actualmente Gerente General de Importaciones LPT ZIPPER SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Modelo de plan estratégico de la empresa de importaciones LPT ZIPPER SAC”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual pertenezco; así mismo, acepto que la entrevista sea grabada para fines de la investigación.

Atentamente,

Lima 02 de noviembre de 2016



Any Rosario Salazar Huamán
Gerente General
10783227

Figura K2: Consentimiento Informado del 19 de noviembre del 2016

El presente proyecto profesional, "Modelo de plan estratégico de la empresa de Importaciones LPT ZIPPER SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de la estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la profesora Kelly Rojas Valdez.

El objetivo de contar con la información solicitada, sobre la situación actual de la empresa Importaciones LPT ZIPPER SAC es realizar una análisis interno de la organización (AMOFHIT) necesario para la formulación del Plan Estratégico. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradezco su apoyo.



Karen Paola Benavides Iparraguirre
20084714

Yo Any Rosario Salazar Huamán titulado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú actualmente Gerente General de Importaciones LPT ZIPPER SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Modelo de plan estratégico de la empresa de importaciones LPT ZIPPER SAC". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual pertenezco; así mismo, acepto que la entrevista sea grabada para fines de la investigación.

Atentamente,

Lima 19 de noviembre de 2016



Any Rosario Salazar Huamán
Gerente General
10783227

Tabla K1: Guía de la Entrevista

FUERZA	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN	1. ¿Cómo percibes la reputación de la alta dirección y sus gerentes?
	2. ¿Cómo es la toma de decisiones y control de la empresa?
	3. ¿Cuáles son las prácticas de gobierno?
	4. ¿Qué significa para ti la RSE? ¿Mantienen estas prácticas?
	5. ¿Cómo es el liderazgo dentro de la organización?
	6. ¿Manejan algún sistema de planeamiento estratégico?
	7. ¿Mantienen alguna red de contactos? ¿Manejan algún directorio de clientes/proveedores importantes?
	8. ¿Cómo percibes la imagen y prestigio de la organización?
MARKETING	1. ¿Cómo son las ventas? ¿Se concentran por productos o por consumidores?
	2. ¿Cómo manejan el mix de productos? (balance beneficio – costo de los Bs y Ss)
	3. ¿Cómo manejan los precios? ¿Existe flexibilidad, descuentos?
	4. ¿Cuál es su participación de mercado?
	5. ¿Tienen alguna forma de conocer las necesidades del consumidor?
	6. ¿Cómo se desempeña su red de ventas (cantidad, cobertura, alcance)?
	7. ¿Cómo distribuyen sus productos (transporte, distribución)?
	8. ¿Cuál es la cantidad y calidad de sus productos?
	9. ¿Cuántos tipos de productos venden? (# de prod.)
	10. ¿Cómo percibe la calidad que se brinda al cliente en el momento de la compra? Y ¿Tienen algún servicio post venta?
	11. ¿Realizan publicidad? ¿Cómo captan a sus clientes? ¿Cómo sus clientes los conocen (boca a boca, etc.)?
	12. ¿Han realizado alguna investigación de mercado? ¿Cómo conocen una oportunidad de mercado?
	13. ¿Realizan algún análisis de sus consumidores? ¿Cómo conocen sus preferencias?
	14. ¿Cómo realizan la venta de sus productos?
	15. ¿Cómo realizan la planificación de sus productos?
	16. ¿Cómo manejan sus inventarios de salida?
	17. ¿Cómo analizan sus oportunidades (costos, beneficios y riesgos)?
OPERACIONES	1. ¿Cuáles son sus costos de fabricación en relación a la industria a los competidores? (MD, MOD, CIF)
	2. ¿Cómo es su suministro de materiales MD, MI, PT?
	3. ¿Cómo es su sistema de control de inventarios y la rotación de los mismos?
	4. ¿Cómo el diseño de la tienda, tiene fácil ubicación de los productos?
	5. ¿Cuentan con economías de escala o alcance?
	6. ¿Se puede tercerizar alguna función dentro de la empresa?
	7. ¿Tiene algún potencial de integración vertical?
	8. ¿Cómo se maneja el equipamiento de los activos fijos? (eficiencia) ¿Se mide el costo y beneficio?
	9. ¿Cómo se mide la efectividad de los procesos en el control de la cantidad, calidad, diseño y costos? ¿Cómo son los procesos?

Tabla K1: Guía de Entrevista

FINANZAS	1. ¿Tiene estados financieros? ¿Tiene balance?
	2. ¿Cómo son las deudas? (apalancamiento financiero y operativo)
	3. ¿Cómo es el costo de capital en relación con la industria y los competidores? Wacc
	4. ¿Cómo manejan las fuentes de capital de corto y largo plazo?
	5. ¿Cuál es su estructura de costo?
	6. ¿Cómo está su situación tributaria?
	7. ¿Cómo manejan los sistemas contables, sus presupuestos? (Efectividad y eficiencia)
	8. ¿Mantienen alguna política de dividendos? ¿Por qué?
	9. ¿Tiene alguna cartera de morosidad?
	10. ¿Cómo manejan el patrimonio de la empresa?
	11. ¿Cómo es el dimensionamiento financiero?
RECURSOS HUMANOS	1. ¿Qué competencias profesionales se tiene para la gestión de la empresa?
	2. ¿Cómo se selecciona, capacita y desarrolla al personal?
	3. ¿Existe fácil disponibilidad de la mano de obra capacitación?
	4. ¿Cómo son los costos laborales en relación con la industria y los competidores? (altos o bajo)
	5. ¿Cómo es el nivel de remuneraciones y beneficios en la empresa?
	6. ¿Existe incentivos al desempeño a los trabajadores? ¿Cuál es la política?
	7. ¿Cuál es el nivel de rotación y ausentismo de los trabajadores?
	8. ¿Me podría decir cómo es la estructura organizacional de la empresa? (organigrama)
	9. ¿Cómo es el clima laboral de la empresa?
	10. ¿Cómo es la cultura organizacional?
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1. ¿Manejan algún sistema de organización en las diversas áreas de la empresa? (medir oportunidad y calidad)
	2. ¿Se maneja algún sistema de información para tomar decisiones en la organización?
	3. ¿Se mide la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios? ¿Cómo?
	4. ¿Se tiene alguna tecnología de información interna y externa a la empresa?
TECNOLOGÍA – I&D	1. ¿Se maneja alguna tecnología para los productos y procesos?
	2. ¿Cuál es el número de innovaciones en productos y procesos?
	3. ¿Cuáles son las competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores?
	4. ¿Cuáles son las patentes, marcas registradas y protecciones legales que tiene la empresa?
	5. ¿Cuáles son las capacidades tecnológicas del personal de la organización?

ANEXO L: Guía de Fotos

Figura L1: Cierres de LPT ZIPPER SAC.



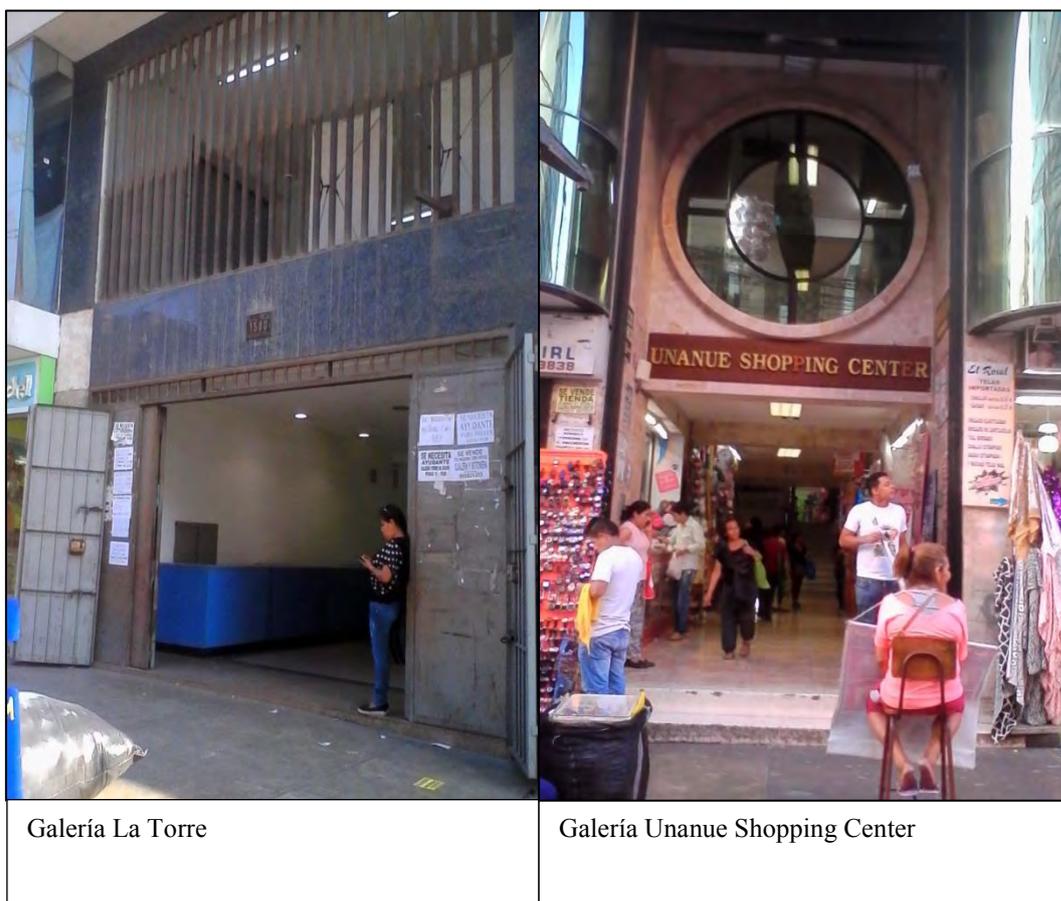
Figura L2: Almacenes de LPT ZIPPER SAC.



Figura L3: Tienda de LPT ZIPPER SAC.



Figura L4: Galerías donde se ubica LPT ZIPPER SAC.



ANEXO M: Entrevistas en Audios

Audio M.1: Entrevista Any Salazar 02 de noviembre de 2016.1 (en CD adjunto)

Audio M.2: Entrevista Any Salazar 02 de noviembre de 2016.2 (en CD adjunto)

Audio M.3: Entrevista Any Salazar 19 de noviembre de 2016 (en CD adjunto)

