

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



Planeamiento Estratégico para

Alesa Business S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Fernando Ramos Puelles

Dante Roger Sequeiros Porras

Rogger Solano Contreras

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, abril de 2016

Resumen Ejecutivo

En esta tesis se presenta el planeamiento estratégico de la industria de artículos para fiestas infantiles. Asimismo, este trabajo es el resultado del análisis detallado de los factores externos e internos de la mencionada industria. Se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Además, a partir del estudio de la situación actual de esta actividad, se definieron la visión y la misión, así como los valores y los códigos de ética de la empresa Alesa Business S.A.C. También, en consonancia con esta información, se propusieron los objetivos de largo plazo para alcanzar la situación futura de la empresa. El desarrollo del plan estratégico fue definido a través del análisis de las matrices respectivas que son parte del proceso estratégico, las cuales conforman las estrategias representadas por objetivos de corto plazo.

La industria de artículos para fiestas infantiles es la que se desarrolla en el Perú en mayor magnitud de manera informal. En consecuencia, inicialmente, se podría asumir como poco atractiva debido a que es muy competitiva entre las empresas informales. Sin embargo, las estrategias definidas en el presente plan, alineadas a los factores de la industria, han establecido estrategias sostenibles para desarrollar esta industria en función a las oportunidades que otorga la situación actual y a las fortalezas de Alesa Business. Finalmente, las estrategias que se proponen en este planeamiento estratégico están en sintonía a los aspectos de calidad, de innovación y tecnológicos. Estos representan la ventaja competitiva y la diferenciación de Alesa Business versus sus principales competidores dentro del país. Un ejemplo de ello lo constituyen empresas informales que son abastecidas con productos chinos.

Abstract

This document represents the Strategic Planning Industry for children's parties. The strategic plan in reference is the result of detailed external and internal factors of the industry items for children's parties, which identified the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the industry analysis. Also, from the analysis of current industry situation for children's parties, vision, mission, values and codes of business ethics ALESA defined BUSINESS S.A.C. of the long term goals came off to meet the future situation of the company. Furthermore, the strategic development plan was defined through analysis of respective matrices that make up the strategic process, the same strategies that make represented by short-term objectives.

The industry for children's parties is an industry that develops in Peru in greater magnitude informally, so this industry initially could take as unattractive, being highly competitive by informal businesses; however the strategies defined in this strategic plan aligned to industry factors have established sustainable strategies to develop this industry in terms of the opportunities given the current situation and the strengths of ALESA BUSINESS S.A.C. The strategies proposed in strategic planning are aligned in aspects of quality, innovation and technology that represent the competitive advantage and differentiation ALESA BUSINESS SAC versus its main competitors in the country (ie, informal enterprises stocked with Chinese goods).

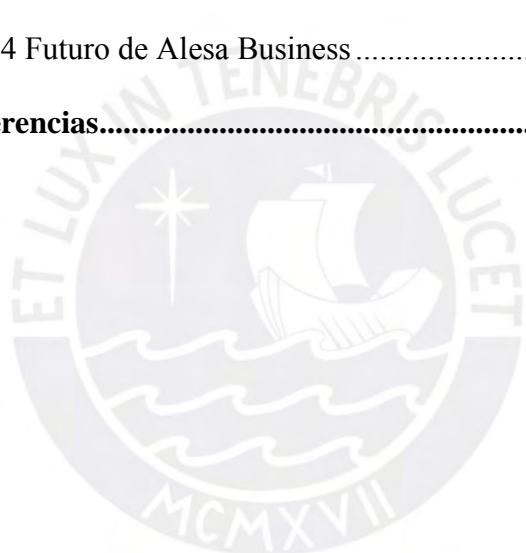
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de Alesa Business.	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	9
2.3 Misión	10
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	12
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis del Entorno PESTE	14
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	14
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	17
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	20
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	24
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	27
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	29
3.3 Alesa Business y sus Competidores	30
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	31
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	32

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	32
3.3.4 Amenaza de los entrantes	32
3.3.5 Rivalidad de los competidores	33
3.4 Alesa Business y sus Referentes	34
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	35
3.6 Conclusiones	37
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	39
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	39
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	39
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	42
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	46
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	48
4.1.5 Recursos humanos (H)	51
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	54
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	55
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	56
4.3 Conclusiones	58
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	59
5.1 Intereses de Alesa Business	59
5.2 Potencial de Alesa Business.....	59
5.3 Principios Cardinales de Alesa Business	61
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	63
5.5 Objetivos de Largo Plazo	63
5.6 Conclusiones	64

Capítulo VI: El Proceso Estratégico	66
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	66
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	66
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	69
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	70
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	72
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	73
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	74
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	74
6.9 Matriz de Ética (ME)	74
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	77
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	78
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	78
6.13 Conclusiones	78
Capítulo VII: Implementación Estratégica	82
7.1 Objetivos de Corto Plazo	82
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	86
7.3 Políticas de cada Estrategia	86
7.4 Estructura de Alesa Business	88
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	89
7.6 Recursos Humanos y Motivación	89
7.7 Gestión del Cambio.....	89
7.8 Conclusiones	93
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	94
8.1 Perspectivas de Control.....	94

8.1.1 Aprendizaje interno	94
8.1.2 Procesos	94
8.1.3 Clientes.....	94
8.1.4 Financiera.....	94
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	95
8.3 Conclusiones	97
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	98
9.1 Plan Estratégico Integral	98
9.2 Conclusiones Finales.....	98
9.3 Recomendaciones Finales	100
9.4 Futuro de Alesa Business.....	101
Referencias.....	102

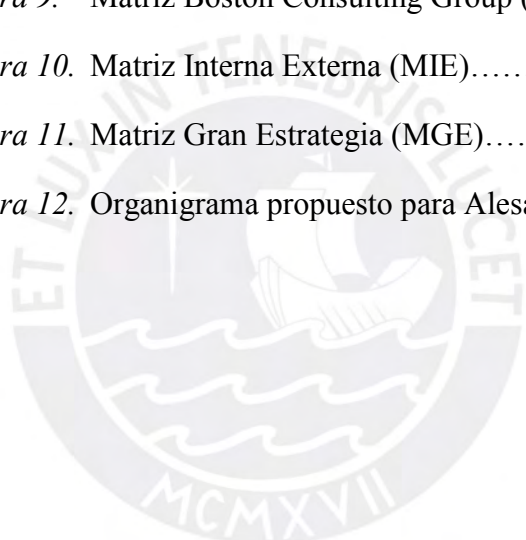


Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Proyecciones de Principales Variables Económicas, para los años 2015, 2016y 2017</i>	19
Tabla 2.	<i>Población Total al 30 de Junio del 2015, según Grupo de Edad</i>	22
Tabla 3.	<i>The Networked Readiness Index 2015</i>	26
Tabla 4.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Alesa Business</i>	30
Tabla 5.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de Alesa Business</i>	36
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Referencial de Alesa Business</i>	37
Tabla 7.	<i>Estado de Resultados de Alesa Business</i>	51
Tabla 8.	<i>Balance Comparativo de Alesa Business</i>	53
Tabla 9.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	57
Tabla 10.	<i>Matriz de Intereses de Alesa Business</i>	63
Tabla 11.	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i>	67
Tabla 12.	<i>Valoración de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	68
Tabla 13.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	73
Tabla 14.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	75
Tabla 15.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	76
Tabla 16.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	76
Tabla 17.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de Alesa Business</i>	77
Tabla 18.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	79
Tabla 19.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	80
Tabla 20.	<i>Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	90
Tabla 21.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	95
Tabla 22.	<i>Plan Estratégico Integral de Alesa Business</i>	100

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Indicadores macroeconómicos, Perú.....	18
<i>Figura 2.</i>	Características de la población de clase media en el Perú.....	23
<i>Figura 3.</i>	Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	31
<i>Figura 4.</i>	Evolución de compradores peruanos al mercado chino, 2007-2012.....	40
<i>Figura 5.</i>	Evolución de la clase media en el Perú 2005-2014.....	44
<i>Figura 6.</i>	Evolución de las ventas de Alesa Business.....	46
<i>Figura 7.</i>	Organigrama de Alesa Business.....	61
<i>Figura 8.</i>	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	69
<i>Figura 9.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	70
<i>Figura 10.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	72
<i>Figura 11.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	72
<i>Figura 12.</i>	Organigrama propuesto para Alesa Business.....	92



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

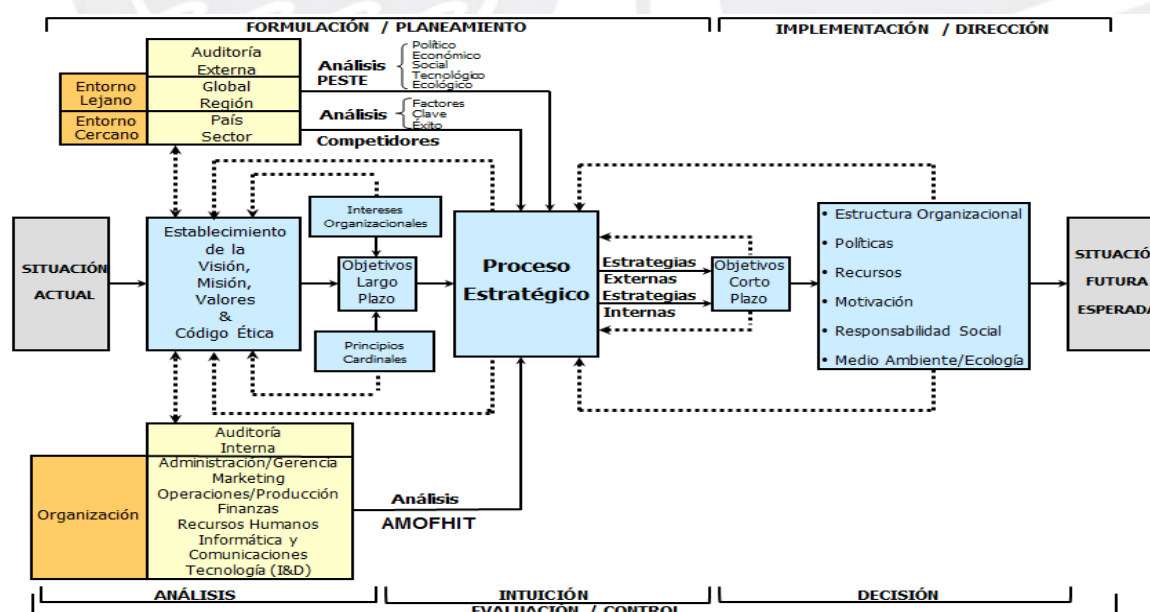


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México D.F., México: Pearson.

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

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

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

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



Capítulo I: Situación General de Alesa Business

1.1 Situación General

En los últimos años, la economía peruana ha mostrado un comportamiento positivo; incluso, ha sido calificada de emergente. Esto ha generado una alternativa atractiva para inversiones nacionales y extranjeras. Sin embargo, permanece la dependencia de las industrias que desarrollan *commodities*, principalmente la minería. De esta manera, la velocidad del crecimiento de la economía peruana ha devenido de la coyuntura económica mundial, representado en el decaimiento de las exportaciones. El sector más golpeado es el minero (representa el 70% de las exportaciones), debido a la disminución de los precios de los *commodities*, como la plata, cobre, zinc, oro, entre otros.

Es un hecho que la industria de los minerales y su fuerza de trabajo benefician a otras industrias. En consecuencia, se generan múltiples vínculos en el exterior, mientras la economía peruana permanezca como productor de materia prima y mantenga rezago en la manufactura de productos con valor agregado. Así, la manufactura se presenta como una oportunidad en el ámbito local, que debe contribuir al desarrollo de capacidades y empresas locales.

El sector de la industria de artículos para fiestas infantiles no es ajena a la coyuntura económica de la industria minera. La razón es que los productos de esta industria son derivados en mayor proporción de materia prima metálica y no metálica; también, la tecnología para producir estos artículos, es decir, equipos, maquinarias e insumos mineros metálicos y no metálicos. Por ello, la industria de artículos para fiestas y expresión siempre ha tomado una gran preponderancia en la economía nacional, que está representada por el consumo de productos y artículos vinculados a una cultura festiva.

Al respecto, se debe mencionar que la celebración de las fiestas de cumpleaños es una actividad importante para el ser humano. Es así que en la Edad Antigua, en Oriente Medio y

Europa, llegó a ser significativa para propósitos astrológicos. En Egipto y Babilonia, solo la realeza y otros personajes importantes festejaban los cumpleaños (Linton & Linton, 1952). Para los antiguos griegos las grandes celebraciones eran dedicadas a los cumpleaños de los dioses. Únicamente las cabezas de familias importantes (solamente varones) conmemoraban cumpleaños personales. Asimismo, los griegos empezaron con la tradición de usar velas encendidas sobre las tortas (Linton & Linton, 1952).

En las épocas tempranas del Imperio Romano, solo se celebraba el cumpleaños del emperador y con gran estilo. Con el tiempo, las celebraciones de cumpleaños se extendieron a los plebeyos ricos. Durante la Edad Media, después de la caída del Roma, el registro de los cumpleaños y las fiestas entraron en declive, y la Iglesia trato de eliminar los festejos de cumpleaños como vestigios paganos. Frecuentemente, los nobles mantuvieron las fiestas para conmemorar sus cumpleaños, pero quizá sin pasteles u otras formas de ritual. Para el siglo XII, los registros de nacimiento estaban de vuelta y para el siglo XIV, a cada niño se le daba el nombre de un santo como protector. La gente celebraba el día de su santo, no el propio cumpleaños. Hacer hincapié en un cumpleaños personal todavía parecía un poco pagano (Linton & Linton, 1952).

También, la historia describe que las modernas fiestas de cumpleaños infantiles provienen de Alemania (*kinderfeste*) de principios del siglo XIX. Se trataba de una época en que la persona individual se consideró importante y cuando la infancia fue “descubierta” como una etapa especial de la vida. Estas celebraciones luego se extendieron a los Estados Unidos, donde las fiestas de cumpleaños infantiles fueron iniciadas por los padres protestantes ricos en los años 1830 y se difundieron gradualmente al resto de la población en el curso de un siglo. Los niños pobres no tuvieron fiestas de cumpleaños en el siglo XIX, ni la mayoría de las familias de inmigrantes hasta bien entrado el siglo XX (Pleck, 2000).

Durante muchas décadas, las fiestas de cumpleaños se realizaron al estilo de los padres con poca participación de los niños. Las fiestas tenían muchos invitados (hasta 40 niños invitados por los padres de su círculo social) y eran bastante formales. Eran consideradas más “acontecimiento para niñas” que “acontecimiento para niños”, y se destinaban, en parte, a enseñar la etiqueta social y las costumbres de la clase media (Pleck, 2000).

Según indicó Pleck (2000), las modernas fiestas de cumpleaños se han visto desde el principio como responsabilidad de las madres y han cambiado conjuntamente con los roles de la mujer en la familia y en la sociedad. No fue sino hasta la década de los 1920 que los niños comenzaron a tener mayor influencia y las fiestas se hicieron más pequeñas, más orientada a la amistad, y más informal. La fiesta de los “dulce dieciséis” se hizo popular en la década de 1920 como una versión de la clase media para el baile del debutante. Cada oleada de familias inmigrantes encontró formas de adaptar los rituales de cumpleaños norteamericanos ante la presión de sus hijos y los deseos paternos de adaptarse a la cultura estadounidense. Durante la Gran Depresión, era raro para la gran mayoría de niños tener un reconocimiento por su cumpleaños más allá de un pastel especial. Este era servido como postre después de la cena familiar.

En la década de 1950, se produjo un nuevo énfasis en las fiestas “apropiadas para su edad”, con solo compañeros contemporáneos, y con juegos y actividades adecuadas a cada grupo de edad. Esta tendencia se produjo en un momento en que los psicólogos infantiles enfatizaron sobre las etapas de desarrollo del niño. Incluso, un instituto de desarrollo infantil publicó directrices para fiestas apropiadas según cada año de vida del niño (Pleck, 2000). Por otro lado, las fiestas en ambientes especiales se iniciaron en los años 1950, en museos, piscinas, boleras, entre otros. Pero la madre todavía se encargaba de organizar el festejo en el lugar. Años más tarde, durante la década de 1980, las fiestas de cumpleaños se trasladaron

cada vez más fuera de casa y se convirtieron en eventos en locales con todo disponible, y organizados por una nueva industria (Pleck, 2000).

Finalmente, las modernas fiestas de cumpleaños, que comenzaron como rituales basados en el hogar y formales, se han convertido en fiestas en ambientes especiales, eventos informales. Tal situación propició el aumento de los costos, competición entre los padres y las expectativas por originalidad. Debe mencionarse que, en la década de 1940, hubo una corriente en contra de las fiestas de cumpleaños “abrumadoras” y “agotadoras” (Pleck, 2000).

En la actualidad, la población mundial se estima en 7,000 millones. De ellos, cada día comparten su cumpleaños más de 19 millones de personas de todo el mundo. Esta cifra representa una oportunidad para la industria. Por otra parte, con la tendencia de celebrar fuera de casa, los padres optan por realizar sus eventos en un local especializado en vez de lidiar con preparar y adornar la casa, y limpiar todo el desorden posteriormente a la fiesta, ya que les quita mucho tiempo. De acuerdo con la Asociación Internacional de Parques de Diversiones y Atracciones en el 2014 (IAAPA, por sus siglas en inglés), estos locales logran ingresos promedio de US\$370 por fiesta, lo que no es una cantidad pequeña si se tiene en cuenta el número de fiestas que se realizan cada fin de semana. Para explicarlo en perspectiva mayor, existen más de 2,000 locales para fiestas en los Estados Unidos, 22% de los cuales tiene más de una ubicación.

Según informa el diario *The Telegraph* de Inglaterra, la cadena de supermercados inglesa Asda encargó una encuesta de 2,000 padres, revelando que casi la mitad de ellos (48%) gastan hasta 500 £ (aproximadamente US\$ 728) en la celebración del cumpleaños de su hijo cada año. Con 1,9 hijos en el hogar promedio del Reino Unido, es decir, casi 20.000 £ (aproximadamente US\$ 29,100) por familia hasta que sus hijos alcanzan la edad de 21 años. Sin embargo, el 15 % de los padres se sienten presionados a gastar más de lo que pueden pagar, según la encuesta (“Parents spend £19k on children's birthday parties,” 2015).

Según the Greeting Card Association, los estadounidenses compran aproximadamente 6,5 millones de tarjetas de saludos cada año. Las ventas minoristas anuales de tarjetas de felicitación se estiman entre US\$ 7,000 y US\$ 8,000 millones. La tarjeta de envío por eventos ocasionales más popular por amplia mayoría es la de cumpleaños, seguida de un número de ocasiones secundarias que incluyen la de condolencia, agradecimiento, matrimonio, pensando en ti, recuperación de salud, bebé nuevo y felicitaciones. La tradición de dar tarjetas de saludo como una expresión significativa de afecto personal para otra persona todavía se encuentra profundamente arraigada en los jóvenes de hoy, y esta tradición es probable que continúe cuando se conviertan en adultos y sean los responsables de la gestión de sus propias relaciones importantes (Greeting Card Association, 2015).

La situación de la industria relacionada a fiestas de cumpleaños en el Perú no es ajena a lo que sucede en el mundo. Así, hasta hace unos años este sector se enfocaba en un 90% a fiestas infantiles, pero actualmente se ha ampliado las fronteras de este negocio al *boom* de la gastronomía peruana. A partir de esto, la celebración no es completa si no se incluye la comida y bocaditos, los que hacen necesario el uso de menajes para su distribución.

El crecimiento de la industria de artículos para fiestas infantiles se debe también a los mayores ingresos que posee el ciudadano peruano, que a la vez es más exigente con el tipo de celebraciones. Ello exige la constante innovación de sus propuestas que se dan por influencia externa principalmente y que es atraída por el mercado nacional. Es así que las franquicias de diversos personajes internacionales de dibujos animados han incrementado sus precios en forma exorbitante, y se han vuelto un factor que restringe la rentabilidad del sector respecto a sus competidores informales.

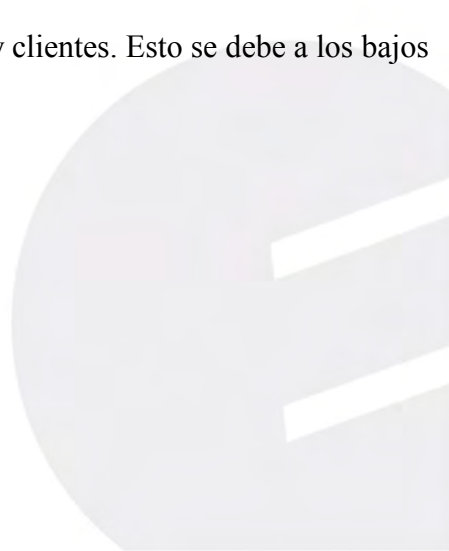
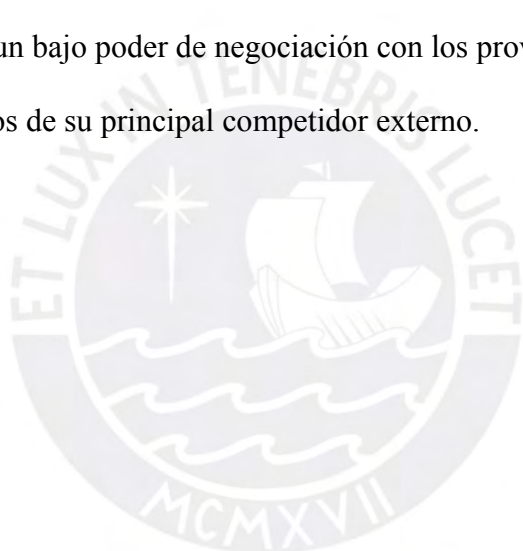
A ello se suma, el ingreso de productos asiáticos, constituyendo una amenaza. Esto se debe a su bajo costo, que perjudica a la industria de este sector al quitarle competitividad. De esta manera, se inicia la competencia desleal, la cual se basa en declarar montos muy por

debajo de su costo y liquidando o pagando impuestos menores a los que corresponde. Así, se perjudica tanto al fisco como a los diferentes competidores del sector.

1.2 Conclusiones

La industria de artículos para fiestas y expresión social se presenta muy atractiva en el mercado interno. Además, de lo que representa en el mercado sudamericano. Esta industria aún no ha sido desarrollada completamente, lo que constituye una oportunidad.

Alesa Business es actualmente la empresa formal con mayor participación en el mercado nacional. Sin embargo, está expuesta a la amenaza de la informalidad de la industria en el Perú y a su principal competidor externo, representado por las exportaciones chinas. La empresa tiene un mediano control de cada uno de los integrantes de la cadena de suministros, con un bajo poder de negociación con los proveedores y clientes. Esto se debe a los bajos costos de su principal competidor externo.



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

2.1 Antecedentes

En la industria peruana, Alesa Business S.A.C. es una empresa dedicada a la importación y distribución de artículos para fiestas infantiles y expresión social. Esta inició sus actividades el 10 de febrero del año 2006, cuando dos amigos empresarios se asociaron y constituyeron la empresa. Con ello, iniciaron el proceso de hacer realidad un sueño. Empezaron a operar en un local alquilado de 400 m² en el distrito de San Miguel, y actualmente posee un local de 2,780.0 m², ubicado en jirón Víctor Fajardo N° 576 (Bellavista, Callao). El espacio está destinado para el almacenamiento y oficinas administrativas. Además, posee cuatro camionetas de reparto, las cuales entregan la mercadería en menos de 24 horas.

El crecimiento de la operación y los negocios requirió áreas de operación más amplias. Debido a esto, las operaciones se trasladarán a un nuevo local alquilado más amplio, ubicado en Lima Cercado, que disponía inicialmente alrededor de 1,000 m². Luego, en el año 2010 esta área fue ampliada a 2000 m². En el 2012, los accionistas lograron adquirir su propio local en el distrito de Bellavista (Callao), con un área de 3,000 m² aprox.

Notablemente, la empresa, ya con más solidez y diversificada, facilitó la decisión de comercializar productos de plástico. A principios del 2013, Alesa Business incrementó sus operaciones con la comercialización de cubiertos y siguió realizando inversiones para comercializar nuevas líneas de productos. Así, surge la necesidad de incursionar en el rubro del *merchandising*, impresión de globos publicitarios y decoración de eventos.

Finalmente, el año 2015 cierra el proceso completo del negocio dedicado a la importación de insumos, distribución y publicidad propia en el rubro de artículos de todo tipo fiestas. Actualmente, Alesa Business tiene nueve años de trayectoria, compra localmente e importa sus productos, y continúa su crecimiento con el mismo entusiasmo y visión de futuro

que compartieron los dos empresarios fundadores en un inicio. De esta manera, surge la necesidad de desarrollar un plan estratégico que ayude a la toma de decisiones en función a los cambios del entorno y a sus fortalezas, y que involucre la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Una de las ventajas de la empresa es la utilización de equipos modernos de comunicación. Estos son de alta tecnología. Además, permiten estar en constante coordinación entre las distintas áreas, con los clientes y proveedores a nivel nacional. Sus productos son de alta calidad y para esto utiliza materias primas no contaminantes y reciclables, con el fin de evitar un consumo inadecuado de los recursos naturales. A la vez, se encuentra siempre buscando una mejora continua de sus procesos y procedimientos. Entre los principales productos que comercializa destacan los que siguen: (a) cotillón licencia, (b) cotillón genérico, (c) línea unicolor, (d) línea Polka Dots, (e) línea de regalo, (f) globos látex y metálicos (mylar), (g) complementos, (h) velas e (i) impresiones de globos publicitarios.

En los tres últimos años, las ventas de Alesa Business han tenido un comportamiento irregular. En el 2014 fueron de S/. 6,319; en el 2013, S/. 7,826 y en el 2012, S/. 7,278 todo esto en miles de soles. Asimismo, tuvieron una utilidad bruta del orden promedio del 26% y una utilidad después de impuestos del 5% (Alesa Business, 2015b). Los principales clientes en el Perú son Hersil, Lif, Scotia Bank Perú, Financiera CrediScotia, Topsa Productos Ópticos (cadena de tiendas, Econolentes, Visión Center, Óptica Express), Operaciones Arcos Dorados de Perú (cadena de tiendas Mc Donald's), Delosi (cadenas de tiendas KFC, Pizza Hut, Burger King), Inversiones Rida (cadena de tiendas Rokys), LG Electronics Perú, Eckerd Perú (cadena de boticas Inkafarma), Entel Perú, entre otros.

La empresa cuenta con 39 colaboradores. En su gran mayoría, estos residen alrededor de la empresa. Ellos brindan un trabajo con alta responsabilidad social, y cumplen con todas las obligaciones y cargas vinculadas a los derechos del trabajador. La Gerencia General

planea tener un plan más agresivo en cuanto a ventas y así también hacer más conocida la marca. Se proyecta comenzar a distribuir los productos mediante tiendas propias o alquiladas por la empresa y llegar hasta el consumidor final. Al alcanzar al consumidor final se podría comenzar con el trabajo de fidelidad de sus clientes y acrecentar las ventas; sin descuidar la distribución tanto en Lima como en provincia. Asimismo, se desea lo más importante en este sector: seguir siempre innovando y ofreciendo al mercado novedades que llamen la atención, mediante estudios de mercado y conociendo más las preferencias de sus clientes.

2.2 Visión

La visión de la empresa Alesa Business se orienta al liderazgo en el rubro que opera. En este sentido, su visión indica que busca:

“Ser los líderes en el rubro de artículos de fiestas y expresión social, tanto en el mercado nacional como internacional” (Grupo Olego, 2015, párr. 1). Desde la perspectiva de los nueve componentes de la visión estratégica, la visión actual de esta organización incorpora una ideología central que motiva la realización de cambios, proyecta a la organización al futuro; es simple, clara y comprensible. También, es ambiciosa, convincente y realista; evidencia un alcance geográfico, y se proyecta a ser conocida por todos.

Sin embargo, no desarrolla una idea clara de adónde desea ir la organización y por qué. Tampoco define un horizonte de tiempo y no crea un sentido de urgencia. A partir de ello, el planteamiento de la visión, considerando los nueve componentes de la visión estratégica, se podría enunciar de la siguiente manera:

“Alesa Business al 2021 estará posicionada como la marca líder en el mercado peruano de artículos para fiestas de cumpleaños y eventos memorables, con altos márgenes de rentabilidad, en el primer puesto en ventas, con recursos humanos motivados y como referente en Responsabilidad Social Empresarial en el Perú”.

2.3 Misión

La misión actual de la empresa Alesa Business es: *“Llevar con nuestros productos, alegría, diversión y felicidad a todas las fiestas y celebraciones”* (Grupo Olego, 2015, párr. 2).

Desde la perspectiva de las características que debe poseer la misión estratégica, la misión actual de esta organización define el negocio y cómo el servicio está vinculado a la comunidad. Asimismo, es suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.

Por otra parte, en esta misión, se diferencia a la organización de las demás, sirve de marco para evaluar actividades en curso y se expresa con claridad para ser entendida igualmente por todos. Sin embargo, no genera credibilidad en aquellos que la lean. Por lo tanto, el planteamiento de la misión es el que sigue:

“Lograr alegría y diversión de las personas en las celebraciones de las instituciones, las familias y los amigos, mediante nuestros artículos de moda para fiestas y expresión social, elaborados con creatividad por nuestros colaboradores, con servicio personalizado, diferenciado y de alta calidad”.

2.4 Valores

En la actualidad, el valor de Alesa Business es el siguiente: *“Basar todas nuestras relaciones en el respeto y temor de Dios”* (Grupo Olego, 2015, párr. 3).

Desde la perspectiva del planeamiento estratégico, el valor actual de la empresa es el patrón principal indispensable para incluir los valores mínimos necesarios, y para la guía y base de la toma de decisiones en la organización. Por consiguiente, los valores planteados en función al valor actual de Alesa Business son los que siguen:

- Respeto y temor de Dios: Todas las relaciones y decisiones de la organización se basan en el respeto y amor a Dios.

- **Disciplina:** Se promueve la puntualidad y se otorga la oportunidad de alcanzar los objetivos personales del recurso humano. Con este fin, se incorpora la motivación a los colaboradores para que terminen y no dejen a medias las cosas que sean importantes para el éxito personal y de la organización.
- **Integridad:** El respeto por la seguridad en general y el cuidado de la salud de los colaboradores de la empresa son prioridad en cada una de las decisiones y actividades por realizar.
- **Proactividad:** Se busca tomar acción sobre las oportunidades que se presentan diariamente, prever, intuir y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en la organización.
- **Perseverancia:** La organización debe levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar.
- **Disponibilidad al cambio:** Cuando las cosas no salen como se espera, se necesita estar dispuesto a pequeños o grandes ajustes planteados por el mismo grupo humano y por externos a la organización.
- **Responsabilidad:** Se promueve la responsabilidad y respeto por los reglamentos internos y normas laborales vigentes, de tal manera que se vincule armonía con el entorno en el que la organización se desenvuelve, con las personas que interactúa y con el medio ambiente.
- **Innovación:** Se promueve el aprendizaje constante, mediante capacitación y actualización de todas las tecnologías, y el uso de los recursos necesarios para lograr una sostenibilidad del negocio y el éxito de las familias que conforman la organización.

2.5 Código de Ética

El código de ética de Alesa Business S.A.C. se sintetiza en el siguiente enunciado:

“Basar todas nuestras acciones en el temor de Dios” (Grupo Olego, 2015, párr. 3).

A partir de la perspectiva del planeamiento estratégico, el código de ética de Alesa Business está cubierto en forma general, con un único código religioso referido al temor a Dios. Sin embargo, debido a que el planeamiento estratégico requiere códigos de ética más específicos, para establecer conductas definidas y apropiadas, se plantean los lineamientos éticos en función al código de ética actual de Alesa Business. Estos se explican a continuación:

- **Honestidad:** Se propone actuar con temor a Dios, con honradez y honestidad, en concordancia a los intereses legítimos de la empresa, a los clientes y a la sociedad en su conjunto, a través del cumplimiento estricto de las normas vigentes. El provecho o ventaja personal es una conducta inapropiada, sujeta a sanciones internas.
- **Lealtad y obediencia:** Se actuará con temor a Dios, fidelidad y solidaridad frente a todos los colaboradores de la empresa, cumpliendo las órdenes vinculadas al aspecto laboral que imparta el superior jerárquico competente. Los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad se pondrán en conocimiento de la administración de la empresa.
- **Uso adecuado de los bienes de la empresa:** Se actúa con temor a Dios, protegiendo y conservando los bienes de la empresa. Se deben utilizar los bienes que le fueran asignados para el desempeño de sus labores de manera racional y evitando su uso indiscriminado o el derroche.
- **Comunidad, responsabilidad social y medio ambiente:** Los miembros de la empresa están obligados a realizar una operación segura, eficiente y responsable con la comunidad y el medio ambiente, sobre la base del respeto y cumplimiento estricto de las normas vigentes emitidas por el estado peruano.

2.6 Conclusiones

La visión, misión, valores y código de ética propuestos tiene, en todos los casos, la base fundamental religiosa que los fundadores de Alesa Business siempre han considerado en su gestión. Es decir, los componentes mínimos para definir la visión, misión, valores y código de ética han contemplado el temor y amor a Dios para la toma de decisiones de cualquier actividad por desarrollarse en la empresa. Así, se pretende que los fundadores de la empresa vean que el rumbo de la empresa continúa guiado por la creencia en Dios.



Capítulo III: Evaluación Externa

El desarrollo de este capítulo considera la evaluación de los factores externos que influyen en la industria de accesorios utilizados en fiestas infantiles. Incluso con cifras que podrían reflejar crecimientos o caídas en las economías de los países es posible que ciertas industrias emerjan en tales circunstancias. De allí la importancia del análisis del entorno.

Existen países que son disímiles en creencias, culturas, razas e idiomas y sus diferencias están presentes en la percepción de las personas a través de límites territoriales imaginarios. Sin embargo, aun cuando los límites son imaginarios existen restricciones de accesibilidad de uno a otro país, debido a que además existen otras diferencias, tales como las políticas y las militares. Estas son las que establecen las restricciones principales de accesibilidad de personas o productos a otros países.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El proceso estratégico tiene tres etapas principales: formulación, implementación, y evaluación. A su vez, la etapa de formulación se descompone en etapa de entrada (insumos), etapa de emparejamiento (procesos) y etapa de salida (producto). Por su parte, la etapa de entrada supone la elaboración de varias matrices que resultan de diversos análisis. La primera matriz que compone esa primera etapa de entrada es la MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), cuyo insumo principal es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (análisis PESTE). Según D'Alessio (2013), este análisis, básicamente, representa las oportunidades y amenazas del entorno.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La estabilidad política del país se ha mantenido en forma relativa después del reinicio de la democracia en el año 1980. Por el contrario, en el periodo poselectoral se ha dado la mayor estabilidad política. Es así que el Perú, en el año 2013, tuvo el segundo riesgo político más bajo en América Latina después de Chile (Andina, 2013, 04 de junio).

Según afirmó el Centro de Desarrollo Global, el gobierno del presidente Ollanta Humala tuvo un alto respaldo en el país y los inversionistas internacionales percibieron una política amigable a las inversiones. Asimismo, el Perú no se vio contagiado ni afectado por la inestabilidad política en otros países como Venezuela, Bolivia y Ecuador. Sin embargo, se considera que uno de los principales riesgos políticos de Perú es la falta de institucionalidad de los partidos políticos, por lo que se percibe mucha inestabilidad entre los inversionistas en el momento de cada elección presidencial (Andina, 2013, 04 de junio).

Ello no sucede en Chile o Colombia, donde los modelos de gobierno continúan independientes del partido elegido (Andina, 2013, 04 de junio). Cada elección presidencial representa una etapa de incertidumbre por los resultados y la diversidad de propuestas desde las más radicales hasta las más conservadoras, lo que incluye aspectos sobre el manejo del aparato estatal y privado. Esto tiene un impacto en el nivel de inversión y crecimiento a la espera de los resultados electorales.

La desigualdad e inclusión social, la pobreza, nivel educativo, centralismo y falta de atención a las regiones del interior del país, falta de confianza en el sistema político, entre otros, son factores relacionados a la inestabilidad en época de elecciones presidenciales. No obstante, las acciones de los tres últimos gobiernos han mantenido la estabilidad, desde que se dio un nuevo rumbo en la economía del Perú (gobierno del Ex-Presidente de la República Alberto Fujimori). Por tal motivo, el Perú hoy presenta estabilidad política y legal para las inversiones.

El país, como anfitrión de la Cumbre América Latina, El Caribe y la Unión Europea (EU – LAC) y del Foro Asia – Pacific Economic Cooperation (APEC), ha representado el marco para la firma de más acuerdos y compromisos relacionados con las inversiones foráneas. Se trata de inversiones que en el mediano plazo impactarán en el crecimiento del

consumo y la demanda interna. Estas tendrán efectos en el incremento de la demanda de artículos para fiestas de cumpleaños.

Respecto al aspecto del régimen gubernamental, se tienen algunos hitos que enmarcan las actividades de todos los sectores de industrias. Estos son los que siguen: en el año 2013 se promulgó la ley de creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Ley 29981), que está adscrita al Ministerio de Trabajo, supervisa el cumplimiento de las normas laborales, y fomenta actividades de promoción para su cumplimiento. También, se incrementaron sanciones por infracciones a los derechos laborales. La multa para infracciones muy graves se eleva de 20 a 200 UIT, equivalente a S/. 740,000 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013); en junio del 2015, se promulgó la ley que exonera de forma permanente a las gratificaciones de descuentos y establece mayor disponibilidad de la compensación por tiempo de servicios (CTS). La ley establece que las gratificaciones de julio y diciembre sean entregadas a los empleados sin descuentos de Essalud y AFP/ONP. También, se establece una disponibilidad temporal del 100% de la CTS para todos los empleados cuyos depósitos excedan cuatro sueldos acumulados. Esto dará un impulso al consumo y demanda interna (“Ejecutivo publicó ley de gratificaciones,” 2015, 24 de junio).

Por otra parte, falta una actitud más decisiva por parte del Estado peruano en perseguir a la subvaluación de empresas importadoras de productos de China que compiten deslealmente con Alesa Business. De igual manera, se requiere combatir la informalidad y el delito tributario, plasmado en creación de empresas evasoras de impuestos sobre la base de testaferros, que afectan a Alesa Business al presentar su oferta sin pago de impuestos. También, la piratería afecta a empresas licenciatarias, como Alesa Business. Está presente, además, la acción confiscatoria de la Sunat con empresas formales como Alesa Business al emitir resoluciones subjetivas, cuyo fin es beneficiarse con las multas y sanciones por omisiones o declaraciones mal efectuadas.

En contraparte, el Perú mejoró ocho posiciones, pasando del puesto 58 al 50 en la categoría pago de impuestos del *ranking Doing Business 2016*, elaborado por el Banco Mundial (2015). Esto se debe a la optimización de los tiempos de declaración de las contribuciones al seguro social y obligaciones tributarias que gravan las remuneraciones. Se redujeron, con ello, los costos del cumplimiento de los empleadores. Uno de los instrumentos que logró este avance en el *ranking* anual fue la planilla electrónica. Con esto, los empleadores cumplen sus obligaciones laborales, de seguridad social y tributaria. El próximo año, la Sunat establecerá nuevos servicios virtuales como comprobantes de pago y libros electrónicos, con el objetivo de eliminar el uso del papel.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Estado peruano mantiene niveles de crecimiento positivo, que tienen como antecedentes los finales del gobierno del expresidente Alan García e inicios del gobierno del expresidente Alberto Fujimori. En la Figura 1, se muestra cómo las etapas de transición en los resultados macroeconómicos del país están claramente identificadas en los años 1989 y 1990. Es decir, el año 1990, el gobierno de turno concluyó su mandato con hasta casi 7,481.7% de inflación y una tasa anual de crecimiento negativa menor a -12.3%, las cuales representan hasta ahora cifras astronómicas únicas en la historia del Perú.

A partir del año 1990, la economía peruana empieza a recuperar su estabilidad. La historia hace referencia a una situación de crisis, fundamentalmente influenciada por la actividad del terrorismo de aquellos años, el cual también tiene un quiebre de su influencia con las capturas de sus principales líderes terroristas en el año 1992. Es así que en el año 2000 el Perú logra reactivar su economía con resultados y tendencias positivas de su macroeconomía, que a la fecha mantienen un nivel estable.

Por lo tanto, debido a las políticas actuales democráticas, se tiene una muy baja probabilidad de que la tendencia estable de la economía peruana se vea afectada por aspectos de índole interno no controlables. De esta manera, la evaluación del potencial nacional

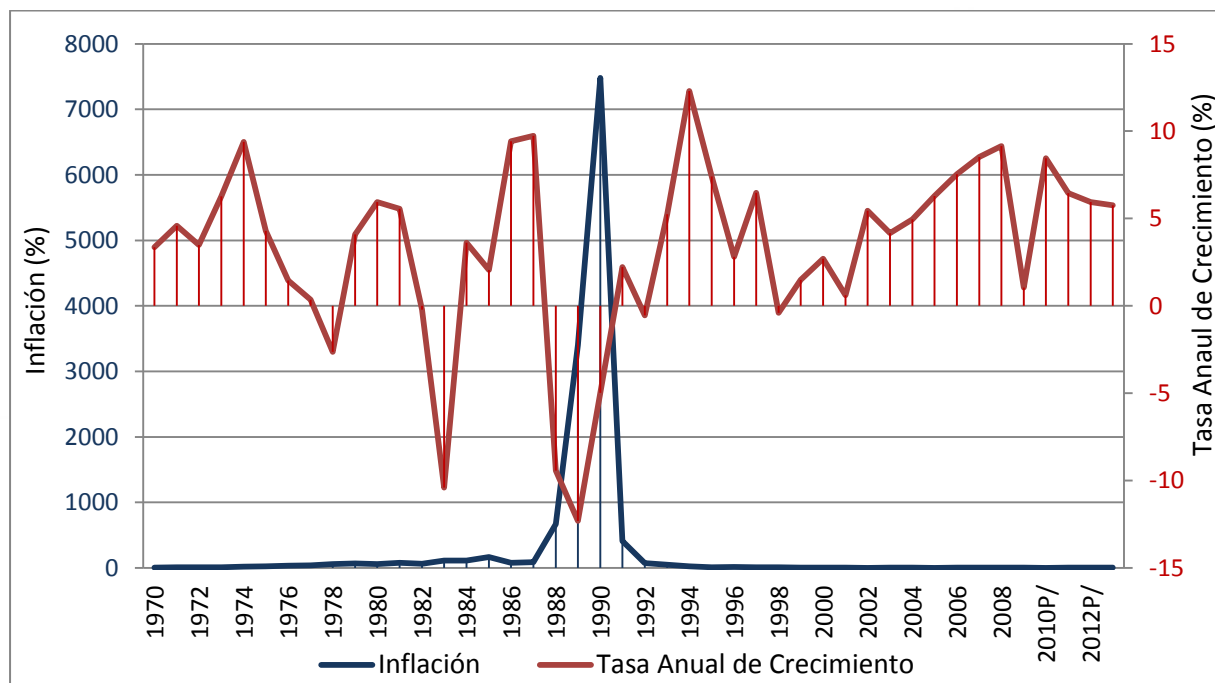


Figura 1. Indicadores macroeconómicos, Perú. Tomado del “Reporte de principales indicadores macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015b). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

económico otorga un panorama positivo para la estabilidad de la actividad de las industrias, representado por un PBI (2014) de 202,984 millones USD (BCRP); con PBI per cápita de USD 6,590.00 (BCRP). Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se estima una inflación anual para el 2015 de entre 3.5 y 4.0% (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2014).

Para el horizonte 2015-2017, se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2.0 %. Esta cifra muestra una convergencia menor de proyecciones anteriores. Esto se debe básicamente a una depreciación nominal mayor a la esperada, a mayores expectativas de inflación y choques de oferta asociados al impacto del Fenómeno de El Niño (ver Tabla 1) (BCRP, 2015).

Tabla 1

Proyecciones de Principales Variables Económicas, para los años 2015, 2016 y 2017

		2014	2015		2016		2017
Var. % real			R1 may. 15	R1 set. 15	R1 may. 15	R1 set. 15	R1 set. 15
1	Producto bruto interno	2.4	3.9	3.1	6.3	4.2	5.0
2	Demanda interna	2.2	3.8	2.7	4.4	3.1	3.7
	a. Consumo privado	4.1	3.7	3.5	4.1	3.5	3.8
	b. Consumo público	10	8.3	6.5	4	5.3	4
	c. Inversión privada fija	-1.7	1	-5.5	4.4	2	4.4
	d. Inversión pública	-2.4	4	-2	7.2	8.5	5.0
3	Exportaciones de bienes y servicios	-1	1.7	0.1	8.4	7	9.5
4	Importaciones de bienes y servicios	-1.5	1.5	-1.3	4.5	2.6	4.2
5	Crecimiento de los socios comerciales	2.4	2.3	1.9	2.8	2.6	2.8
	Brecha del producto (%)	-1.0 ; 0.0	-2.5 ; 0.0	-1.5 ; 0.0	-1.0 ; 0.0	-1.5 ; 0.0	-1.0 ; 0.0
Var. %							
6	Inflación	3.2	2.0 - 3.0	3.5 - 4.0	1.5 - 2.5	2.5 - 3.0	2.0 - 2.5
7	Precio promedio del petróleo	-4.9	-40.9	-45.5	12.7	-3.6	8.5
8	Tipo de cambio nominal esperado	6.4	8.8	12.5	1.3	3	0.5
9	Tipo de cambio real multilateral	-0.6	4	3.2	0.4	4.2	1.4
10	Términos de intercambio	-5.4	-2	-4.4	-0.6	-4.5	0.2
	a. Precios de exportación	-6.9	-9	-13.4	1.9	-4.5	2.3
	b. Precios de importación	-1.5	-7.2	-9.4	2.5	-0.1	2
Var. % nominal							
11	Circulante	11.2	9	8	9	8	8
12	Crédito al sector privado	10.4	11.5	9	11.5	9.5	9.5
% PBI							
13	Inversión bruta fija	25.9	25.4	24.2	25.2	24.2	24.2
14	Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4	-3.9	-3.2	-3.3	-3.1	-2.3
15	Balanza comercial	-0.6	-0.8	-1.1	-0.2	-1	0
16	Entrada de capitales extremos de largo plazo	7.2	5.3	3.9	4.5	3.8	3.9
17	Ingresos corrientes del gobierno general	22.2	20.3	20	20.4	20	20
18	Gastos no financieros del gobierno general	21.5	21.4	21.3	21	21.5	21.2
19	Resultado económico sector público no financiero	-0.3	-2	-2.2	-1.8	-2.7	-2.6
20	Saldo de deuda pública total	20.1	20.7	22.4	21	24.2	24.2

Nota. R1: Reporte de inflación; 1/ Proyección; 2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje); 3/ Encuesta de expectativa de tipo de cambio nominal a los agentes económicos; 4/ Promedio; 5/ Incluye colocaciones de las sucursales en el exterior de las empresas bancarias; 6/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversión extranjera de cartera en el país. Tomado de "Reporte de inflación. Setiembre 2015," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con las fuentes primarias registradas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2015a), hasta el 30 de junio de 2014 la población peruana censada y estimada asciende a 31'151,643.0 personas. Del total de la población peruana, 15'605,814.0 son hombres y 15'545,829.0 son mujeres. Para un territorio de 1'285,215.60 km² que conforma la superficie del estado peruano, la densidad promedio es 24 habitantes por km² y a un crecimiento anual de habitantes ascendente a 337,995.0 y, por lo tanto, la tasa de crecimiento anual es de 1,1 %.

Según el INEI (2015a), a nivel departamental, 12 de ellos superan el millón de habitantes. De estos se tiene a Lima con 9'834,600.0 habitantes, La Libertad con 1'859,600.0 y Piura con 1'844,100.0 habitantes). Les siguen Cajamarca (1'529,800.0 habitantes), Puno (1'415,600 habitantes), Junín (1'350,800.0 habitantes), Cusco (1'316,700.0 habitantes), Arequipa (1'287,200.0 habitantes), Lambayeque (1'260,700.0 habitantes), Ancash (1'148,600.0 habitantes), Loreto (1'039,400.0 habitantes) y la Provincia Constitucional del Callao (1'013,900.0 habitantes). A nivel provincial, la concentración de habitantes que supera los 500,000.0 está encabezada por Lima (8'890,792.0 habitantes). Le siguen el Callao (1'013,935.0 habitantes), Arequipa (969,284.0 habitantes), Trujillo (957,010.0 habitantes), Chiclayo (857,405.0 habitantes) y Piura (765,601.0 habitantes). Los de menor concentración son Maynas (551,383.0 habitantes) y Huancayo (503,139.0 habitantes) (INEI, 2015a).

En lo que se refiere a nivel distrital, San Juan de Lurigancho ocupa el primer lugar en la concentración de habitantes que supera los 300,000.0, al tener 1'091,300.0 de pobladores. Le siguen los distritos de San Martín de Porres (700,200.0 habitantes), Ate (630,100.0 habitantes), Comas (524,900.0 habitantes), Villa El Salvador (463,000.0 habitantes), Villa María del Triunfo (448,500.0 habitantes), Callao (406,900.0 habitantes), San Juan de Miraflores (404,000.0 habitantes) y Ventanilla (372,900.0 habitantes). Asimismo, integran la

lista, Los Olivos (371,200.0 habitantes), Puente Piedra (353,500.0 habitantes), Santiago de Surco (344,200.0 habitantes), Chorrillos (325,500.0 habitantes) y Trujillo (318,900.0 habitantes) (INEI, 2015a).

La concentración de la población relativa a su sexo también tiene una dependencia de la edad. Es decir, las mujeres representan el 49.9% del conjunto de la población hasta los 44 años, y a partir de los 45 años, las mujeres representan el 50.2%. Esta proporción aumenta en los siguientes grupos de edad: hasta llegar al 58,4% de población femenina a los 80 y más años de edad (Radio Programas del Perú [RPP], 2013, 11 de junio). También, de acuerdo con las estadísticas del INEI (2015a), respecto a la distribución de la población por edades, se verifica que al año 2015 existe una población de niños entre 0 a 9 años que representa el 18.6% de la población (ver Tabla 2). En otras palabras, según al objetivo de consumo del consumidor directo respecto a artículos de fiesta, la motivación de este radica en la población de niños que cumplen su onomástico principalmente; además de eventos similares.

Del total de la población en referencia, según Marcos Robles, economista del BID, la clase media es el grupo poblacional que más ha crecido entre el 2004 (16.2%) y el 2014 (40.1%), a un ritmo que fue incluso más rápido que la reducción de la pobreza. El concepto para definir “clase media” es monetario. Definirlo apropiadamente ha generado complicaciones al igual que “pobreza”. Por ello, se ha optado por una definición monetaria con el ingreso y el gasto. Entonces, para el caso de la clase media o grupos vulnerables también se ha seguido una definición monetaria (Semana Económica, 2015a, 21 de junio).

Ahora recién se habla de medidas multidimensionales para definir a la clase media. Sin embargo, no hay todavía un estándar o metodología que todos compartan. A partir de las líneas de pobreza que los trabajos previos hechos por el Banco Mundial y otros, se han definido como las líneas o puntos de corte apropiados para la población (Semana Económica, 2015a, 21 de junio).

Tabla 2

Población Total al 30 de Junio del 2015, según Grupo de Edad

Grupo de edad	Habitantes	Distribución (%)
Total	31,151,643	100.0
0 – 4	2,861,874	9.2
5 – 9	2,922,744	9.4
10 – 14	2,914,162	9.4
15 – 19	2,887,529	9.3
20 – 24	2,828,387	9.1
25 – 29	2,661,346	8.5
30 – 34	2,411,781	7.7
35 – 39	2,258,372	7.2
40 – 44	1,977,630	6.3
45 – 49	1,725,353	5.5
50 – 54	1,486,312	4.8
55 – 59	1,205,103	3.9
60 – 64	967,702	3.1
65 – 69	736,059	2.4
70 – 74	545,659	1.8
75 – 79	394,230	1.3
80 y más	367,400	1.2

Nota. Tomado de “Estado de la población peruana 2015a,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En América Latina, según el ingreso diario per cápita ajustado para poder adquisitivo, los cortes son cinco. Estos son los siguientes: (a) altos ingresos (más de US\$50); (b) clase media (entre US\$10 y US\$50); (c) clase vulnerable (entre US\$4 y US\$10); (d) pobres moderados (entre US\$2.5 y US\$4) y (e) pobres extremos (menos de US\$2.50). Asimismo, con datos actualizados de Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del 2014, que usan esta metodología, se tiene 22.7% de la población en pobreza, 35.9% en el grupo vulnerable, 40.1% en la clase media y 1.2% en la clase alta (INEI, 2015a).

Para Rolando Arellano, los datos resultantes son aún más positivos al obtener que un 57% de la población peruana pertenece a la clase media. Según Arellano, no existe una sola

definición de clase media. La clase media es un grupo de personas que tienen poder económico para elegir, es decir, que sus ingresos les alcanzan para tener gastos discrecionales, y además que tiene un sentimiento de afirmación de contar con una fuerza social importante. La definición de clase media es más sociológica, no es un concepto económico puro (Semana Económica, 2015b, 21 de junio).

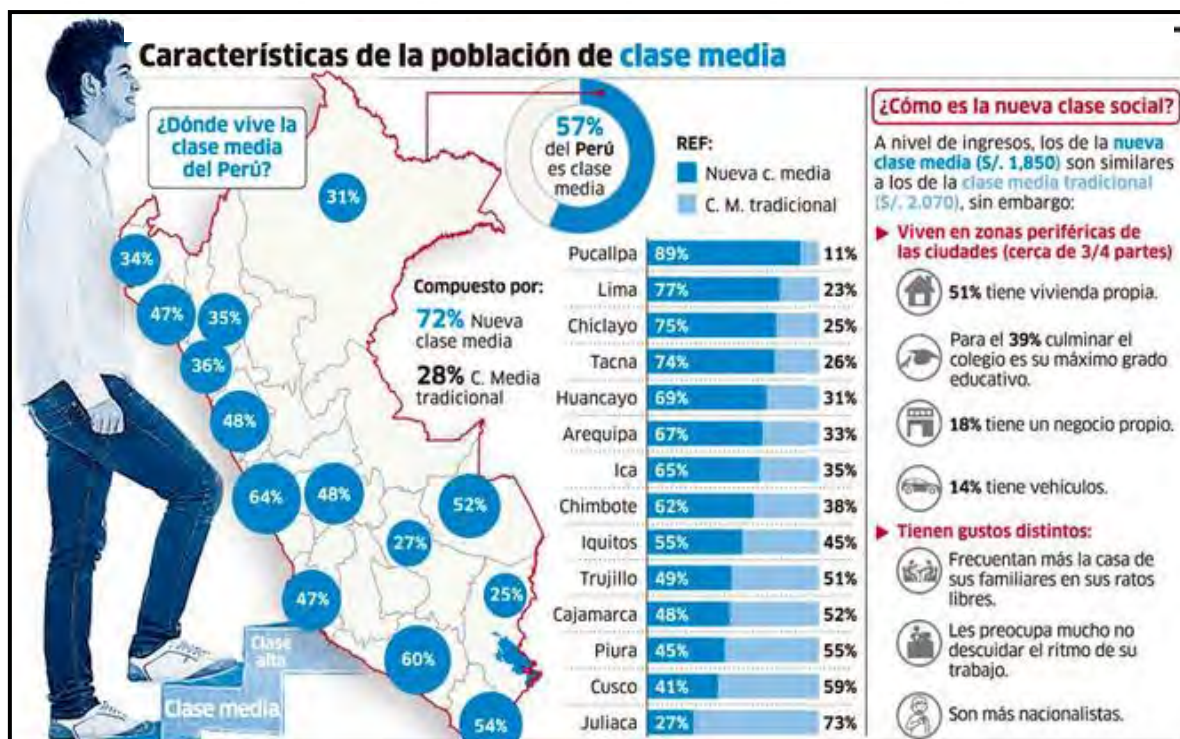


Figura 2. Características de la población de clase media en el Perú. Tomado de “¿Dónde vive la clase media en el Perú?,” por Arellano Marketing, 2013, *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/caracteristicas-de-la-poblacion-de-clase-media-07-08-2013>

Según Juan Vargas Sánchez, analista principal de INCompany, estos 15 millones de nuevos consumidores que ganan más de S/. 1,500.0 constituyen el gran fenómeno social de los últimos años. Conquistar esta nueva masa poblacional representa un desafío para cualquiera que se considere un empresario. En números, se trata de un gasto mensual conjunto de S/. 36,150.0 millones: en la clase media consolidada es de S/. 22,950.0 millones y entre los emergentes, S/. 13,200.0 millones. En términos anuales, es equivalente a tres cuartos del producto bruto interno del Perú (Vargas, 2013).

Asimismo, es una demanda interna que evidenció su fortaleza cuando ayudó a la economía y la hizo marchar a una tasa de crecimiento promedio de 6% en los últimos tres años, periodo en el que los precios de los minerales dejaron de crecer. Es este el segmento de la población que propició el crecimiento del sector inmobiliario, los servicios y el comercio. Al disminuir los niveles de pobreza y aumentar el porcentaje de clase media, se incrementa su demanda de bienes de consumo, de capital y servicios, que antes estaban fuera de su alcance (Asencios, 2014).

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Desde el año 2001, el Informe Global de Tecnología de la Información del World Economic Forum (WEF) viene realizando el análisis mundial de los avances de la tecnología de la información y comunicaciones, y cómo esta influye en la competitividad, desarrollo y progreso de los estados. De esta manera, para el WEF, la productividad es uno de los factores principales que determina el crecimiento de los países, incluso más que el capital mismo. Aunque los factores que determinan la productividad son muchos, las investigaciones han demostrado que uno de los principales factores principales es la tecnología de la información y comunicaciones.

Recientemente, esta cuestión se ha trasladado al uso de las tecnologías de información y comunicaciones con el fin de mejorar el negocio, la innovación, la gobernanza, la participación política de los ciudadanos y la cohesión social. Así, el World Economic Forum reporta anualmente *The Networked Readiness Index (NRI)*, que significa el grado de preparación de las naciones a la conectividad mundial. Este se representa en las tecnologías de información y comunicaciones (ver Tabla 3). Se trata de un indicador compuesto por cuatro categorías principales (subíndices), 10 subcategorías (pilares) y 53 indicadores individuales, distribuidos de la siguiente manera:

- Subíndice Medio Ambiente: Entorno político y regulatorio (nueve indicadores), y negocios y entorno de la innovación (nueve indicadores).
- Subíndice de Preparación: Infraestructura (cuatro indicadores), asequibilidad (tres indicadores) y habilidades (cuatro indicadores).
- Subíndice Uso: Uso individual (siete indicadores), uso negocios (seis indicadores) y uso Gobierno (tres indicadores).
- Subíndice Impacto: Impactos económicos (4 indicadores) e impactos sociales (4 indicadores).

En la Tabla 3, se puede verificar que como potencial nacional aún el Perú está restringido respecto a algunos países sudamericanos, tales como Chile, Uruguay, Colombia, Brasil. Asimismo, respecto al año 2014, la posición del Perú no ha cambiado de la posición 90. En conclusión, los índices reflejan que en el Perú existe una calidad media abajo del entorno regulatorio y de las empresas, las cuales no están aprovechando plenamente las tecnología de información y comunicaciones.

De igual forma, el índice explica una débil interrelación entre el gobierno, la empresa y la sociedad. En otras palabras, la tecnología de la información y comunicaciones no está sirviendo a las instituciones integradas, sino que se mantiene como servicio de instituciones aisladas. Sin embargo, de acuerdo con lo descrito por Porter (2009), la prosperidad nacional no se crea ni se hereda: la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y desarrollarse. Ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos.

De esta manera, en el rubro de servicios en el Perú, las empresas proveedoras de bienes y servicios referentes utilizan la vía electrónica para conocer y adquirir, facturación y despacho, manuales de instrucción, capacitaciones, y servicios al cliente pre y postventa (Cabrera, 2008; Padrón, Molina, & Méndez, 2014). Estas tendencias son oportunidades que

pueden ser aprovechadas por las empresas proveedoras para representar marcas que cuenten con este tipo de bienes o proveer este tipo de servicios diferenciados. Además, los servicios industriales que ofrecen pueden estar orientados a la automatización como herramienta de dar soluciones integrales en los procesos, ya que el mercado cada día requiere de equipos automatizados y servicios en línea.

Tabla 3

The Networked Readiness Index 2015

2015 Rank	Country/Economy	Value	2014 Rank	Income level	Group
1	Singapore	6.0	2	HI	ADV
2	Finland	6.0	1	HI-OECD	ADV
3	Sweden	5.8	3	HI-OECD	ADV
4	Netherlands	5.8	4	HI-OECD	ADV
5	Norway	5.8	5	HI-OECD	ADV
6	Switzerland	5.7	6	HI-OECD	ADV
7	United States	5.6	7	HI-OECD	ADV
8	United Kingdom	5.6	9	HI-OECD	ADV
9	Luxembourg	5.6	11	HI-OECD	ADV
10	Japan	5.6	16	HI-OECD	ADV
11	Canada	5.5	17	HI-OECD	ADV
12	Korea, Rep.	5.5	10	HI-OECD	ADV
13	Germany	5.5	12	HI-OECD	ADV
14	Hong Kong SAR	5.5	8	HI	ADV
15	Denmark	5.5	13	HI-OECD	ADV
16	Australia	5.5	18	HI-OECD	ADV
17	New Zealand	5.5	20	HI-OECD	ADV
18	Taiwan, China	5.5	14	HI	ADV
34	Spain	4.7	34	HI	ADV
38	Chile	4.6	35	HI-OECD	LATAM
44	Puerto Rico	4.5	41	HI	—
46	Uruguay	4.5	56	HI	LATAM
49	Costa Rica	4.4	53	UM	LATAM
51	Panama	4.4	43	UM	LATAM
55	Italy	4.3	58	HI-OECD	ADV
62	China	4.2	62	UM	EDA
64	Colombia	4.1	63	UM	LATAM
69	Mexico	4.0	79	UM	LATAM
84	Brazil	3.9	69	UM	LATAM
90	Peru	3.7	90	UM	LATAM
91	Argentina	3.7	100	UM	LATAM
95	Dominican Republic	3.6	93	UM	LATAM
100	Honduras	3.5	116	LM	LATAM
103	Venezuela	3.4	106	UM	LATAM
105	Paraguay	3.4	102	LM	LATAM
107	Guatemala	3.3	101	LM	LATAM
111	Bolivia	3.3	120	LM	LATAM

Nota. Tomado de “The Global Information Technology Report 2015,” por el World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf

Por otro lado, existe una mayor exigencia desde el sector industrial. Este pide que los productos que son abastecidos cuenten con aprobaciones, ya sea del fabricante original

(OEM) como también de instituciones certificadoras de calidad (como por ejemplo de la National Lubricating Grease Institut para lubricantes, certificaciones ISO, NSF, FDA, entre otras), y como una forma de reducción de los riesgos al usar dichos productos. Con ello, se reducen las barreras de entrada a nuevos productos.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, se tiene toda una estructura referida al tema ambiental, y en proceso de ordenamiento y complementación a raíz de la creación del Ministerio del Medio Ambiente (MINAM). A continuación, se detalla un breve resumen de las herramientas legales que una empresa vinculada al sector manufactura y comercio debe revisar cuidadosamente:

- Decreto Supremo N°019-97-ITINCI: Se trata del Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera, publicado el 01 de octubre de 1997.
- Decreto Supremo N° 025-2001-ITINCI: Es el Régimen de Sanciones e Incentivos del Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades en la Industria Manufacturera ,publicado el 18 de julio del 2001. Establece ámbito, autoridad competente, situación de titulares con o sin PAMA, DAP, EIA o DIA, responsabilidad solidaria entre el titular de la actividad y el agente directo del daño, aspectos sobre el proceso administrativo, denuncias y procedimiento, diligencias administrativas, notificación, incumplimiento de sanción, auxilio de fuerza pública.
- El Título XIII del Código Penal Peruano, aprobado por Decreto Legislativo N°635, modificado por la Ley29263: Establece como delitos ambientales la contaminación del ambiente, a través del incumplimiento de leyes, reglamentos o límites máximos permisibles depósito, la comercialización o vertimiento de

residuos sólidos en lugares no autorizados, o sin cumplir con las normas sanitarias y de protección del medio ambiente.

- El año 2008 se crea el Ministerio del Ambiente del Perú mediante Decreto Legislativo N° 1013: Su función es la de ser rector del sector ambiental, con la función de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental.

Adicionalmente, se tiene el aspecto de promoción e incentivo, como acciones privadas y gubernamentales, tales como acuerdos comerciales, a través de las cadenas de comercialización entre otros para el manejo del tema ambiental. También, se espera difundir el concepto del respeto al medio ambiente y de los ecosistemas en la zona de influencia, que fomentan la inclusión de sistemas de gestión ambiental, como las basadas en ISO 14000 en las empresas de todo género. Ejemplo de ello son las de tipo comercial, manufacturera, entre otras.

En general, el análisis PESTE descrito ha permitido identificar las oportunidades de la empresa. Asimismo, ha posibilitado la visualización de las amenazas iniciales del entorno. Estas se explicarán a continuación.

Oportunidades. En este trabajo se han identificado siete oportunidades para la empresa Alesa Business. A continuación se presenta cada una de ellas.

- Creciente clase media en provincia de Lima y Callao, en conjunto con 947,652 potenciales clientes por cumpleaños infantiles (social).
- Clase alta en provincia de Lima y Callao, en conjunto con 71,000 potenciales clientes por cumpleaños infantiles (social).
- Creciente clase media en provincia de Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura; en conjunto con 264,142 potenciales clientes por cumpleaños infantiles (social).
- Estabilidad económica del Perú (económico).

- Reducción de barreras arancelarias para importaciones de insumos y equipamiento (económico).
- Estabilidad política y jurídica del Perú (política).
- Mercado peruano ávido de oferta comercial diversa y flexible (social).

Amenazas. Las amenazas identificadas para la empresa Alesa Business S.A. son seis. A continuación se presenta cada una de ellas.

- Evasión fiscal y competencia desleal de malos empresarios del sector (político).
- Mercado peruano tentador para competencia masiva china o *hub* regional (económico).
- Riesgo país por el próximo cambio de gobierno en el año 2016 (política).
- Tendencia creciente e inestable de la tasa de cambio en soles (económico).
- Escasez de personal capacitado en comercialización y equipamiento (social).
- Subjetividad en auditorías tributarias por personal de SUNAT (político).

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, como resultado del análisis PESTE. Luego, podrán cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2013). En la Tabla 4, se puede apreciar la evaluación de los factores externos para Alesa Business.

Para esta empresa, se han hallado siete oportunidades y seis amenazas como factores claves de éxito. También, se le ha asignado un peso de importancia a cada uno de estos factores. Luego, se les ha otorgado valores, los cuales representan la respuesta que tiene actualmente Alesa Business ante los factores señalados.

En la Tabla 4, se observará también que el resultado obtenido es 2.61, el cual se encuentra cerca del promedio de 2.5. Este resultado indica que, actualmente, Alesa Business

se encuentra cerca de contar con las estrategias apropiadas que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno externo. Igualmente, se encuentra cerca de contar con las herramientas que le permitan evitar las amenazas identificadas.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Alesa Business

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Creciente clase media en provincia de Lima y Callao conjunto con 947,652 potenciales clientes por cumpleaños infantiles.	0.12	3	0.36
2	Clase alta en provincia de Lima y Callao conjunto con 71,000 potenciales clientes por cumpleaños infantiles.	0.10	1	0.1
3	Creciente clase media en provincia de Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura conjunto con 264,142 potenciales clientes por cumpleaños infantiles.	0.09	2	0.18
4	Estabilidad económica del Perú.	0.07	3	0.21
5	Reducción de barreras arancelarias para importaciones de insumos y equipamiento.	0.08	3	0.24
6	Estabilidad política y jurídica del Perú.	0.05	3	0.15
7	Mercado peruano ávido de oferta comercial diversa y flexible.	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.58		1.45
Amenazas				
1	Evasión fiscal y competencia desleal de malos empresarios del sector.	0.10	2	0.20
2	Mercado peruano tentador para competencia masiva china o <i>hub</i> regional.	0.06	3	0.18
3	Riesgo país por el próximo cambio de gobierno en el año 2016.	0.08	3	0.24
4	Tendencia creciente e inestable de la tasa de cambio en soles.	0.05	3	0.15
5	Escasez de personal capacitado en comercialización y equipamiento.	0.08	3	0.24
6	Subjetividad en auditorías tributarias por personal de Sunat.	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.42		1.16
	Total	1.00		2.61

Nota. 4=Responde Muy bien; 3= Responde bien; 2=Responde promedio; 1=Responde mal.

3.3 Alesa Business y sus Competidores

Según Porter (1986), el análisis estructural de la industria brinda un marco de referencia para comprender las fuerzas competitivas que operan en una industria y que son indispensables para diseñar una estrategia competitiva. Estas fuerzas son las que siguen: (a) la rivalidad existente entre las empresas que conforman la industria, (b) la entrada potencial de nuevos competidores, (c) el poder de negociación de los proveedores, (d) el poder de

negociación de los compradores y (e) las amenazas de los productos sustitutos. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria.

Por otro lado, la importancia de cada una de las cinco fuerzas dependerá de las circunstancias del momento. El motivo es que es evidente que las estructuras cambian frecuentemente. En la Figura 3, se ilustra la propuesta de Porter.

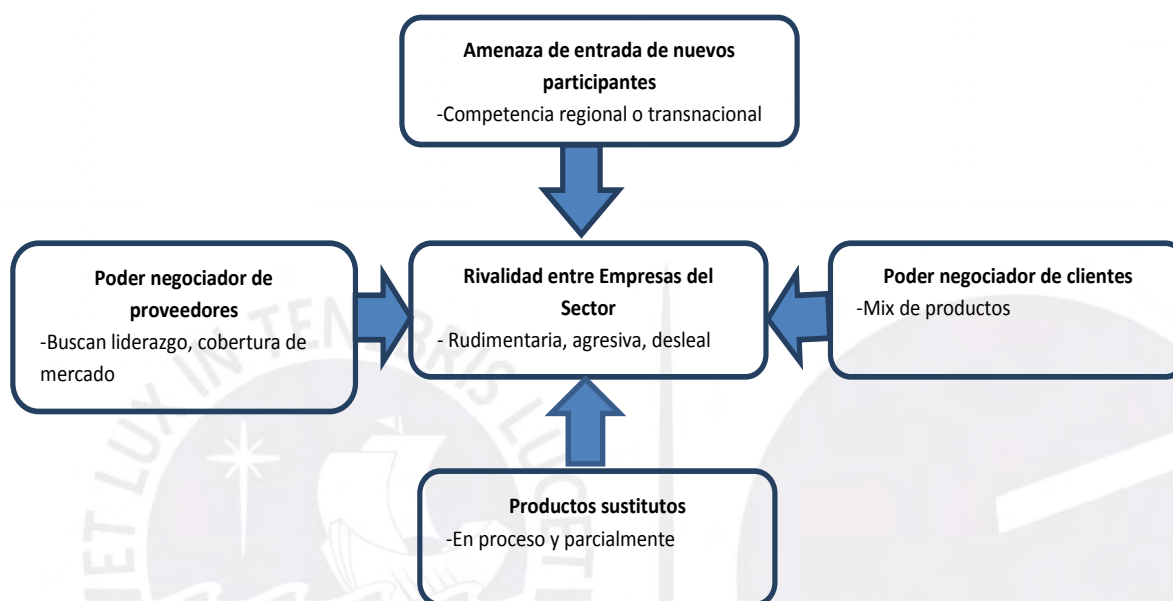


Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter. Adaptado de “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,” por M. Porter, 1986. México, D. F., México: Continental.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de Alesa Business a nivel local es Olego International, ambas pertenecientes al grupo Olego. En cuanto al exterior, está Flexo Universal, de México (provee globos látex y mylar), que otorga crédito de 15 a 30 días después de recibida mercadería. También cuenta con otros proveedores de China de lanza confetis, como Yiwu Baishang, que realiza apoyo a la compra con función de *broker*; para velas cuenta con Global Holding Group Co., y para *sprays*, con Zhejiang Zhuri Imp&Exp Co. En algunos casos, se adelanta 10

a 20% del valor de compra, saldo contra presentación de documentos de embarque.

Asimismo, todos estos proveedores atienden los pedidos oportunamente, y el pedido mínimo es de un contenedor de 20 pies.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El mercado local tiene como principio obtener el menor precio del producto. El 80% del mercado de Alesa Business es informal y dichos clientes son reacios a aceptar boletas y facturas. Asimismo, un 10% no acepta ningún documento tributario. La política de cobranzas implica que 40% de los clientes pagan al contado y contra entrega; el restante 60%, a crédito y a 30 días, pues son de confianza.

Es necesario desarrollar el mercado al interior del Perú (Arequipa, Trujillo, Chiclayo, entre otros), pues se vende a clientes directos y no se tiene representantes permanentes. Se cuenta con dos vendedores viajeros itinerantes para las 12 principales ciudades. Estas son plazas que por la población urbana (más de 500,000 habitantes) ameritan desarrollar estrategias de mercadeo específicas.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Los posibles sustitutos se encuentran en las empresas que ofrecen mensajes de saludos por Internet. También, lo son aquellos que ofrecen cierta alternativa a las fiestas de cumpleaños, como locales de bochas o *bowling*, de disparo con pintura o *paintball*, cine eventos, restaurantes (Bembos, Mc Donalds), pollerías (Pardos Chicken), entre otros espacios. Estos no sustituyen completamente a la fiesta de cumpleaños, reemplazan parte de ella o restringen la compra de artículos del mercado. Por ello, se debe monitorear su desarrollo, pues pueden eliminar parte del consumo esperado de artículos para fiestas.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Entre las posibilidades de amenaza están algunas empresas regionales como Grammark de México, Regina de Brasil y Argos de Chile, con la que ya se tiene antecedentes

de competencia. Localmente, está Arfresa, organización que puede ampliar su oferta, ya que actualmente solo lo hace con globo látex. Las transnacionales Amscan, Unique o Party Express en algún momento pueden ver a Latinoamérica como su próximo mercado para seguir creciendo.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Existe cierta competencia desleal e informal que abastece entre el 70 y 75% del mercado. Algunos competidores cambian de razón social para evadir el pago de impuestos IGV y Renta. Otros, sencillamente, no se encuentran registrados en el padrón tributario, por lo que no emiten ni reciben facturas, y evaden el pago de IGV e Impuesto a la Renta.

También se da la subvaluación (competir con productos que se venden por debajo del precio de compra). No existe cooperación ni acuerdos de mercado entre los competidores ni coordinación para ferias. La relación entre ofertantes es de nivel rudimentario. En el primer escalón, no hay posibilidad de formar alianzas para atender pedidos masivos de exportación ni para luchar contra la informalidad y la evasión tributaria como sucede en otros países de la región.

Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pudo identificar los factores críticos de éxito. Estos se describen a continuación:

- Amplia gama de productos (FCE con compradores, proveedores y competencia).
- Desarrollo de nuevos productos (FCE con compradores, proveedores y competencia)
- Nivel de precios de venta (FCE con compradores, proveedores y competencia)
- Calidad del producto (FCE con compradores, proveedores y competencia).
- Inventario amplio (FCE con compradores, proveedores, entrantes y competencia).
- Equipo de trabajo (FCE con compradores, proveedores y competencia).
- Distribución intensiva (FCE con compradores, proveedores y competencia).

3.4 Alesa Business y sus Referentes

Se ha seleccionado un referente en el ámbito internacional, que es la empresa Amscan Holdings, Inc., con sede en Nueva York, Estados Unidos. Amscan tiene dos grandes divisiones de negocio: mayorista y minorista. Fundada en 1947, Amscan es el mayor diseñador, fabricante y distribuidor de artículos de decoración y accesorios para fiestas en el mundo y Norteamérica (Amscan, 2015).

El mercado norteamericano consume aproximadamente entre US\$ 5,000 millones a US\$ 6,000 millones. Amscan es también un proveedor líder de regalos, decoración del hogar y productos de mesa. Adicionalmente, es la principal fuente de papel de regalo, bolsas de regalo, artículos de papelería y productos con licencia.

Sus fundadores fueron norteamericanos y escandinavos, de ahí el nombre AMSCAN. Sus divisiones mayoristas emplean aproximadamente 2,200 socios en todo el mundo, y distribuyen productos a 40,000 puntos de venta en toda Norteamérica, Europa, Australia y Japón. La cartera de productos de Amscan se compone de más de 15,000 tipos de productos codificados, que es una de las líneas más amplias de la industria (Amscan, 2015).

Además, su oferta partido se compone de más de 300 combos para fiestas innovadoras, tales como como vajillas, accesorios, globos, novedades, artículos de papelería, papel de regalo y decoración. En 1999, esta empresa amplió su oferta para incluir decoración del hogar a la moda de buena calidad e innovadora y los regalos de mesa comercializados bajo la marca Grasslands Road, Giftsthat Inspire™. Hasta el momento, la división de regalos especializados ha lanzado al mercado más de 10,000 productos especializados de regalo de uso cotidiano y de temporada. Estos incluyen las colecciones denominadas Bebé, Jardín, Inspirada, Vacaciones, Otoño, Halloween, Primavera y Verano (Amscan, 2015).

Las ubicaciones en todo el mundo de Amscan Inc. incluyen la sede corporativa en Elmsford, Nueva York, así como sus oficinas en China, Inglaterra, Canadá, Alemania, Japón,

México y Australia. También, posee siete centros distribución con tecnología de vanguardia en todo el mundo y seis plantas de producción en Estados Unidos. Sus productos son fabricados en los Estados Unidos y el extranjero. Además, cuenta con salas de exhibición en Nueva York, Atlanta, Dallas, Las Vegas, Toronto y Hong Kong (Amscan, 2015).

Amscan se compone de Amscan Inc., Grasslands Road, Anagram International (el mayor fabricante de globos metálicos en el mundo), y Ya Otta Piñata (un líder en la industria de la piñata). Incluyen, asimismo, a tiendas minoristas bajo las marcas Party City, Party America, Factory Card&Party Outlet, Halloween City y The Paper Factory. Por otro lado, Thomas H. Lee Partners y Advent International son los principales propietarios de Amscan (Amscan, 2015). En el año 2011, Amscan tuvo estos resultados en millones de dólares: en ventas logró 1,871.975; en utilidad bruta, 753,002; en utilidad operacional, 201,370, y en utilidad neta, 76,275. Esto significó un crecimiento en ventas de 17% con respecto al año 2010; 7.5% al año 2009, y -7.2% al año 2008 (Hoovers, 2014).

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

La MPC identifica a los principales competidores de la organización. También, identifica sus fortalezas y debilidades. Este reconocimiento se hace con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2008). En segunda instancia, se ha elaborado la MPR. Esta tiene como propósito realizar un *benchmarking* con respecto al principal proveedor de bienes y servicios industriales a nivel nacional con el mayor volumen de ventas al año en el mercado. Los factores clave de éxito que son parte de ambas matrices se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva (D'Alessio, 2013).

La MPC de Alesa Business, en comparación con las empresas del sector, se muestra más adelante en la Tabla 5. Las empresas comparadas son las siguientes:(a) Arfresa, la cual

tiene la representación de la marca de globo Payaso; (b) Vacílate, que posee licencia de Disney para utilizar sus diseños y personajes; (c) Globilandia, y (d) Party Express, empresa que realiza piratería y competencia desleal.

En el análisis de la Tabla 5, se puede apreciar que existen factores claves de éxito que son aprovechados en mayor medida por Alesa Business. Esto ratifica su posición de liderazgo en la industria peruana de artículos para fiestas de cumpleaños y celebraciones. En la visita realizada a las instalaciones de Alesa Business se evidenciaron los siguientes aspectos: (a) la dedicación en la organización del equipo de trabajo, (b) el esmero en la preparación de la paleta de oferta de productos y (c) el cuidado en mantener inventarios de acuerdo con las necesidades de los clientes

Tabla 5

Matriz de Perfil Competitivo de Alesa Business

Factores clave de éxito	Peso	Alesa Business		Arfresa		Vacílate		Globilandia		Party Express	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Amplia gama de productos	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	1	0.20
2. Desarrollo de nuevos productos	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15
3. Nivel de precios de venta	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
4. Calidad del producto y del servicio	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15
5. Inventario amplio	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
6. Factor humano	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1	0.20
7. Distribución intensiva	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.75		1.90		1.80		1.45		1.00

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

En la Tabla 6, se puede observar la Matriz Perfil Referencial de Alesa Business en comparación con su referente Amscan. Aquí el valor neto ponderado de Alesa Business se ubica por debajo del valor de Amscan, producto de que los FCE se encuentran en proceso de maduración en Alesa Business, sobre todo en la robustez del equipo de trabajo. Se debe señalar, también, que la rotación del personal debe ser evaluada cuidadosamente con el fin de lograr los mejores incentivos y resultados.

Tabla 6

Matriz Perfil Referencial de Alesa Business

Factores clave de éxito	Peso	Alesa Business		Amscan	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Amplia gama de productos	0.20	3	0.60	4	0.80
2. Desarrollo de nuevos productos	0.15	3	0.45	4	0.60
3. Nivel de precios de venta	0.10	3	0.30	4	0.40
4. Calidad del producto y del servicio	0.15	2	0.30	4	0.60
5. Inventario amplio	0.10	3	0.30	4	0.40
6. Factor humano	0.20	3	0.60	4	0.80
7. Distribución intensiva	0.10	2	0.20	4	0.40
Total	1.00		2.75		4.00

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.6 Conclusiones

El análisis externo permite establecer que Alesa Business debe de aprovechar aún más las oportunidades que el mercado peruano ofrece en este momento. Estas comprenden, en especial, el gran crecimiento de cantidad de consumidores, que se debe al aumento de la clase media y en la clase alta, tanto en Lima y Callao como en las grandes ciudades del interior del país.

Asimismo, debe considerar un análisis cuidadoso de los resultados del personal de ventas itinerante establecido para los mercados del interior del país. Para tal fin debe recordar la estrategia de Amscan de plantearse centros de exhibición diversos, plantas productivas,

entre otros espacios al interior de Estados Unidos y del mundo. También, es importante un reforzamiento del equipo de trabajo para enfrentar estos nuevos retos de mercado y la competencia agresiva existente, que en algunos casos llega a ser desleal, informal y delictiva.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realizó basándose en el análisis AMOFHIT. Este fue presentado por D'Alessio (2008). Dicho análisis consiste en auditar las principales áreas funcionales del sector importador y exportador de artículos para fiestas y expresión social.

4.1.1 Administración y gerencia

El área de administración y gerencia fue la primera que se auditó. Para esta inspección se consideraron nueve variables. Estas se desarrollan en los párrafos siguientes.

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes: En general, por ser empresas comerciales, la plana de directores y la plana gerencial han sido debidamente seleccionadas. Para ello, se siguió un proceso riguroso. En consecuencia, tanto directores como gerentes de dicha empresa gozan de una muy buena reputación en el sector comercial.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial: En este sector se trabaja con base en la constante innovación y en precios competitivos. Se tiene como un fuerte competidor a productos de origen chino (ver Figura 4). Estos ingresan al mercado nacional con arancel cero, de acuerdo con el Tratado de Libre Comercio firmado entre Perú y China en el año 2010. Asimismo, tiene que competir con precios subvaluados, es decir, por debajo de su precio de origen. Dicha situación conduce a pagar un menor impuesto, con lo cual se perjudica tanto al Estado como a la industria del sector por sus bajos precios. Sumado a esto, el gran porcentaje de informalidad del sector llega a un 75%, debido a la gran cantidad de comerciantes que tranzan cada uno de ellos montos no muy significativos. No obstante, por el gran número de estos llegan a montos bastante significativos, lo que hace también complejo competir con ellos.

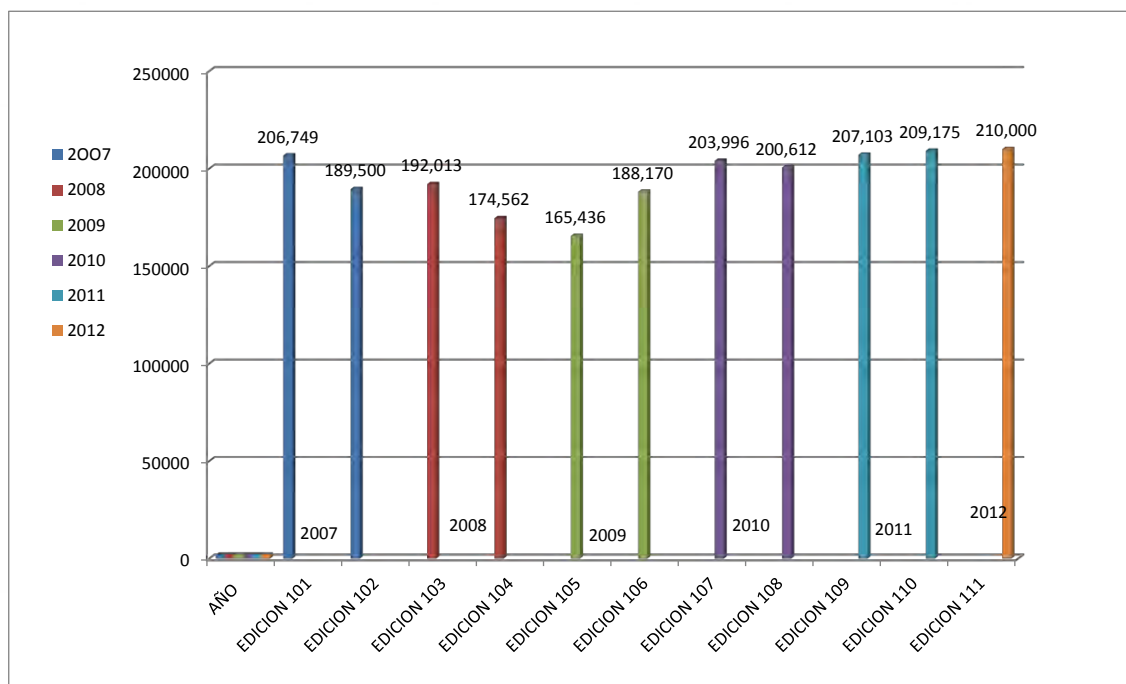


Figura 4. Evolución de compradores peruanos al mercado chino, 2007-2012. Tomado de “Comercio en China,” por Cámara de Comercio Peruano-China (CAPECHI), 2013. Recuperado de http://capechi.org.pe/_5_1.html

- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social: La empresa mantiene un gobierno corporativo transparente, y brinda información ágil y oportuna a los accionistas, directores y colaboradores de la empresa. En cuanto a la responsabilidad social, la empresa brinda empleo y apoyo social a vecinos alrededor de la planta. Además, participa en diferentes eventos organizados por la comuna del distrito.
- Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones: Las técnicas utilizadas en los procesos de toma de decisiones se basan en tres aspectos. Estos son los que siguen: (a) árboles de decisión, (b) programación lineal y (c) análisis del costo/beneficio. Además, en el sector de artículos para fiestas, expresión social y descartable prima, en un gran volumen, la informalidad, que constituye el principal competidor. Lo que diferenciaría a la empresa sería la calidad de los productos que produce.

- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los gerentes: La experiencia de la plana directiva y gerencial es alta. Por lo general, se observa que dichos directores cuentan con una vasta experiencia en el sector. Asimismo, por tratarse de un sector sumamente competitivo se recurre a la habilidad y capacidad de la plana gerencial para hacer frente a nuevos actores en el sector.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales: En la búsqueda de información realizada, se han observado patrones comunes en los estilos de liderazgo, que se pueden agrupar en los estilos de decisión desarrollados por Rowe, Mason y Dickel (1986) y presentados por D'Alessio (2013). En el sector en estudio, se encuentra como predominante al estilo analítico, que se caracteriza por necesitar mucha información y siempre buscar alternativas frente a los problemas que se le presentan. Los gerentes analíticos tienen una tendencia autocrática y se preocupan bastante por los aspectos técnicos. Dichas características fueron encontradas en los gerentes de las empresas que participan del sector en estudio.
- Sistema de planeamiento estratégico: Se puede afirmar que las empresas del sector son organizaciones medianas. Sus ventas no son muy significativas en comparación con las de otros sectores. Sin embargo, los nuevos actores que están ingresando realizan planeamientos estratégicos con la ambición de crecer tanto internamente como exteriormente.
- Gestión de la red de contactos: Las empresas participantes del sector gestionan de manera eficiente la red de contactos. Esto se debe a que cada empresa cuenta con información relevante respecto a clientes, ferias internacionales, proveedores, entre otros. Así también otras entidades brindan información en cuanto al crecimiento y al comportamiento del sector como la Cámara de Comercio de Lima o la Sociedad Nacional de Industria.

- **Imagen y prestigio de la organización:** El sector es uno de los más pequeños y en su gran mayoría está integrado por comerciantes informales, los cuales operan al margen de la ley. Este es uno de los mayores sectores evasores de impuestos. Tal es el caso que cuando importan mercadería subvalúan el precio adquirido para de esta forma reducir o disminuir el pago de sus impuestos. Sin embargo, en la parte positiva se podría señalar los siguientes aportes: (a) el ingenio del comerciante del sector, (b) bastante conocimiento del negocio, (c) buen manejo de la redes de contacto, (d) arriesgado en la toma de decisiones y (e) las empresas del sector actúan siempre en forma agresiva.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para la auditoría de marketing y ventas se han considerado siete variables. Estas son las que siguen: (a) concentración de las ventas por productos o por consumidores; (b) mix de productos; (c) política de precios (flexibilidad de precios); (d) participación de mercado; (e) organización de ventas (conocimiento de las necesidades del consumidor); (f) red de ventas y gestión de canales de distribución, y (g) cantidad y calidad de líneas de productos. A continuación se explicará cada una de estas.

- **Concentración de las ventas por productos o por consumidores:** Los productos que comercializa Alesa Business están orientados al comerciante mayorista y minorista. Ambos, mediante la distribución del producto, llegarán al consumidor final. Sus productos están dirigidos a los segmentos A, B y C, en especial al segmento C, que es el segmento que más está creciendo en el país.

Para llegar a este grupo busca expender sus productos en los supermercados como Vivanda, Wong y Plaza Veja, entre otros. Según señala el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la clase media en el Perú paso de 11.9% de la población en el

año 2005 al 50.6% en el 2014 (Ccopa, 2015). Esta situación se grafica más adelante en la Figura 5.

- **Mix de productos:** Al ser una empresa que constantemente está innovando de acuerdo con las tendencias internacionales, sus productos en el transcurso del tiempo van cambiando. Entre los principales productos por comercializar están las diferentes presentaciones que tienen los globos, la variedad de platos, vasos, cubiertos, bolsas de regalo, entre otros. Estos van variando de acuerdo con requerimiento de sus clientes o también al personaje de moda demandado por los niños.

De estos productos, los globos llegan hasta un 25% de las ventas. Sigue la línea de colores (17 colores) de plásticos, como son los platos, cubiertos, vasos entre otros, los cuales representan un 17% de las ventas. En cuanto a las impresiones, las bolsas, entre otros, estos representan cada uno de ellos un 7% en promedio de las ventas totales.

- **Política de precios (flexibilidad de precios):** Los precios de los productos están manejados por la oferta y la demanda, en especial las importaciones llegadas de la China. Por este motivo, los bajos costos de los productos obligan al ajuste de dichos precios para de esta manera ser competitivos en cuanto a este aspecto. Así, se proponen los precios de acuerdo con la plaza donde se comercializan. Por ejemplo, los productos que se ofrecen en el mercado central tienen un precio menor o diferente al que se vende en supermercados.

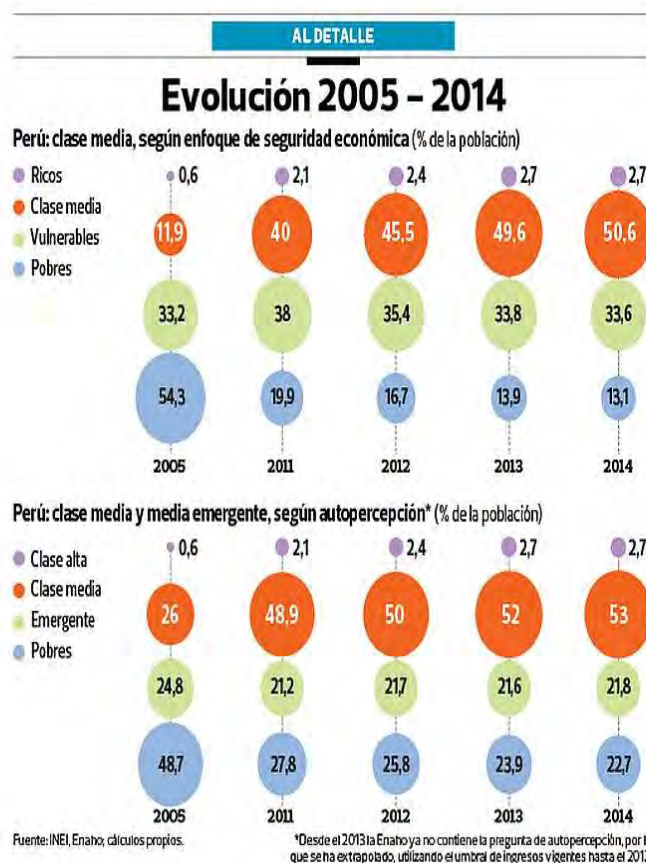


Figura 5. Evolución de la clase media en el Perú 2005-2014. Tomado de “Una mirada a nuestra clase media a fines del 2015,” por C. H. Alva, 2015, *Actualidad Gubernamental*, 14(86), 4. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/86_57_JFSGYABMDL BGDBYWEEJGGERDGSPYCFEMLWTKWVWZGYGKZFGJEP.pdf

- Participación de mercado: En el Perú, Alesa Business es líder con un 15%. Deja al siguiente competidor un 10% y, finalmente, una serie de informales que sumados llegan al 75%. Al respecto, la gerencia asume que una vez que estos informales pasen a la formalidad y puedan competir en similares condiciones, la empresa incrementará su participación en el mercado en un 20%.

Esto se evidenciará pasando de vender siete millones de soles al año en el 2014 a 31.5 millones en el año 2021. Es así que en los próximos años la empresa espera consolidarse en los segmentos A, B y C, en especial la clase media emergente. Se

debe señalar que el mercado total de artículos para fiestas y expresión social llega a comercializar alrededor de 100 millones de soles.

- Organización de ventas (conocimiento de las necesidades del consumidor): Las necesidades del consumidor son conocidas en su totalidad. Gracias al estudio de mercado o focus group se analiza las necesidades del consumidor peruano, el cual es muy exigente y cuidadoso al momento de adquirir producto alguno. En especial, se trata de los segmentos A y B, los cuales son bastante exigentes al momento de adquirir sus productos. Además, los supermercados donde se piensa expender los productos son también muy exigentes en cuanto a la calidad del producto.
- Red de ventas y gestión de canales de distribución: La distribución se realiza mediante las unidades de transporte que posee la empresa. Esta distribución se realiza tanto a comerciantes mayoristas como minoristas y autoservicios, que es el nuevo punto integrado a la red de distribución. Así también en el corto plazo se piensa llegar hasta el cliente final, mediante sus propios puntos de venta.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: Sus productos se caracterizan por la alta calidad y creatividad de sus colaboradores. Se diseñan diferentes artículos de fiestas alusivos a personajes que están de moda en el terreno infantil. Asimismo, se realiza diseño de servilletas e individuales para pollerías y restaurantes, en la línea de expresión social, que tiene una gran aceptación en el sector.

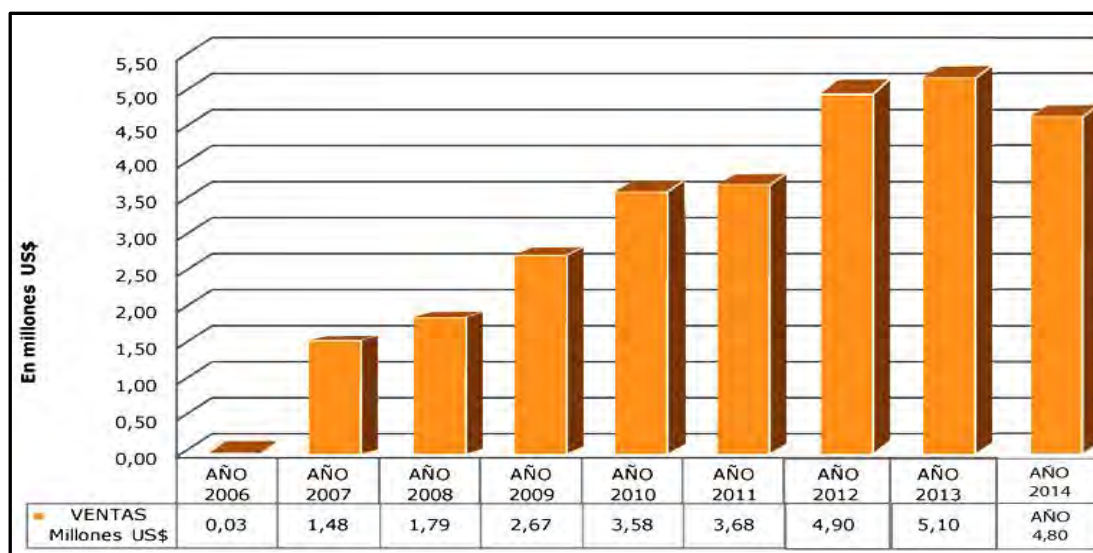


Figura 6. Evolución de las ventas de Alesa Business. Tomado de “Evolución de las ventas en los periodos 2006 al 2014,” por Alesa Business, 2015a. Lima, Perú: Autor.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para la auditoría del área de operaciones productivas y de servicios se han considerado ocho variables. Estas se desarrollan a continuación:

- Costos de fabricación en relación a la industria y los competidores: Los costos de ventas en relación con otras industrias es más bajo. Los materiales por ser comercializados son importados en un 90%. En cambio, el otro porcentaje son de proveedores nacionales.
- Suministro de materiales: Generalmente, los materiales directos e indirectos para la elaboración de los diferentes artículos son cartones, plásticos, sunchos, entre otros.
- Sistema de control de inventarios: El sistema de control de inventarios es hecha a la medida, es decir, de acuerdo con la necesidad de la empresa. Los inventarios físicos se realizan en forma aleatoria y se realiza a diario. Asimismo, esta operación está a cargo del auditor interno de la empresa.

- **Facilidades de ubicación y diseño de planta:** La empresa se encuentra ubicada en la Provincia Constitucional del Callao, desde donde distribuye sus productos. La planta cuenta con 3,000m² entre almacenes y el área administrativa. Se puede decir que es un sitio estratégico para la distribución en el departamento de Lima. Así también la distribución se realiza a nivel nacional y cuenta con dos vendedores para el interior del país. Con ello, logra llegar la distribución a nivel nacional.
- **Eficacia de las tercerizaciones:** Generalmente, la empresa terceriza actividades que no están ligadas de manera directa con el negocio en sí. Se observa que se realiza en actividades de limpieza, seguridad, transporte distribución, entre otros.
- **Grado de integración vertical:** Como líder en el mercado y con una cuota representativa es seguido por otros pequeños comerciantes, en especial el sector informal que en total representan el 75%. Como se señaló se tiene una cuota de mercado del 15%.
- **Eficacia de los procesos de control de calidad:** En Alesa Business, la calidad se da en el momento del empaque. Por ello, esta labor se hace con bastante cuidado y un alto grado de rigurosidad en la calidad de los productos. Dicha acción está a cargo de dos colaboradores, los cuales son muy exigentes en cuanto a la consolidación de los pedidos. Así también, en un periodo de corto plazo, estará implementando el ISO 9001, con lo que se analizarán y mejorarán sus diferentes procesos. De esta forma se podrá incrementar la calidad en el servicio, y sumado a todo esto se cumplirá con la exigencia de los supermercados, donde se planifica comercializar los productos.
- **Seguridad e higiene laboral:** Es un punto que cada vez cobra mayor importancia entre las empresas que participan en los diferentes sectores comerciales. Es así que

en Alesa Business ha desarrollado actividades que minimicen los riesgos de las labores, y también que propicien un buen clima laboral.

Para la auditoría de la infraestructura se han considerado cuatro variables. Estas se desarrollan a continuación:

- **Tamaño de las instalaciones:** Como se señalara en párrafos anteriores, se cuenta con un local de 3,000 m², en el cual se pueden desarrollar labores con suficiente comodidad. Este espacio tiene servicios modernos y de alta tecnología.
- **Distribución de las instalaciones:** Esta fue realizada de acuerdo con los requerimientos exigidos por las diferentes entidades estatales, como Defensa Civil y la Municipalidad Provincial del Callao. Su local cuenta con un amplio almacén, el cual permite recibir contenedores de gran volumen y tener el espacio suficiente para contar con un amplio *stock* de mercadería. Asimismo, cuenta con amplias áreas para ventas, *marketing* y administración, entre otras.
- **Calidad del equipamiento:** Las instalaciones están equipadas de acuerdo con las necesidades de la empresa. Se puede observar en las oficinas comerciales la presencia de aire acondicionado y demás comodidades. El fin es fomentar el correcto desenvolvimiento de los colaboradores.
- **Antigüedad de las instalaciones:** Sus oficinas son modernas y tienen una antigüedad de nueve años. Cuenta con modernas instalaciones y amplios salones de reuniones, con equipos de videoconferencias y equipos de telecomunicación de última generación.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Para realizar la auditoría del área de finanzas y contabilidad se han considerado siete variables. Estas son las que siguen: (a) situación financiera, (b) nivel de apalancamiento, (c) situación tributaria, (d) capital de trabajo, (e) relaciones con accionistas e inversionistas, (f)

efectividad de los sistemas contables y (g) cartera de morosos. A continuación, se desarrollará cada una de ellas.

- **Situación financiera:** La situación financiera de la empresa se evaluó analizando los ratios de liquidez y rentabilidad. En cuanto a los ratios de liquidez general para los años 2014, 2013 y 2012 fueron 1.13, 1.12 y 1.22 respectivamente (ver tablas 7 y 8). Estos evidencian que la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con cierta tranquilidad; es decir, por cada unidad monetaria de deuda tiene 1.13, 1.12 y 1.22 para ser cubierta.

En cuanto a los ratios de rentabilidad en los periodos 2014, 2013 y 2012 fueron de 0.05, 0.21 y 0.29 respectivamente. De acuerdo con estos ratios se puede apreciar una fuerte disminución para el periodo 2014. Este es casi la cuarta parte con respecto al anterior periodo y la sexta del periodo 2012.

- **Nivel de apalancamiento:** El nivel de apalancamiento en los periodos analizados como el 2014, 2013 y 2012 no fue lo más recomendable. Estos fueron 0.72, 0.74 y 0.83 respectivamente. Este ratio es la división entre total pasivo y total patrimonio. Analizando estos ratios se concluye que la empresa se encuentra demasiado apalancada o endeudada. Es decir, los terceros han financiado en un 72%, 74% y 83%. Esto se debe al arrendamiento financiero que mantiene la empresa con el Banco de Crédito. El monto financiado es US\$ 1'100,000 y en un plazo de 96 meses a fines de noviembre del 2012.
- **Situación tributaria:** La situación tributaria de la empresa es sólida. Cumple con las obligaciones tributarias mensuales como anuales. Asimismo, lo hace con todas las normas laborales.
- **Capital de trabajo:** La empresa goza de un excelente crédito bancario. Las ventas son uniformes con cierto pico a mediados del año y fin de año. También, cuenta

con un arrendamiento financiero por US\$1'100,000, destinado a la adquisición del local que actualmente posee. Este se pagará en 96 meses a una tasa del 7.25%, lo que genera a lo largo de ocho años un interés de US\$ 287,869.0. Este arrendamiento financiero fue firmado con el Banco de Crédito del Perú. Además, dificulta, en alguna medida, la liquidez que debe poseer la empresa. La liquidez general (división del activo corriente entre el pasivo corriente) es un poco más de uno. Por ello, se realiza un cronograma de pagos adecuado para poder cumplir con todas las obligaciones generadas por la empresa.

- Relaciones con accionistas e inversionistas: Las empresas que participan del sector en estudio buscan mantener relaciones saludables con los accionistas. De igual manera, quieren vincularse bien con los inversionistas. Por eso, se fomenta la transparencia de la información.
- Efectividad de los sistemas contables: Los sistemas contables generalmente usados son ERP, y por ser sistemas computarizados son confiables y efectivos. La empresa terceriza su labor contable. Asimismo, cuenta con un auditor interno.
- Cartera de morosos: La empresa no posee una cartera morosa significativa. Si bien los principales clientes no son informales, el sector en el cual se encuentra la empresa tiene un índice grande de informalidad. Esta llega a un 75%. Después de realizar la auditoría para el área de finanzas y contabilidad se han encontrado algunas fortalezas. Estas son solidez financiera, adecuado nivel de apalancamiento y ausencia de cartera morosa.

Tabla 7

Estado de Resultados de Alesa Business

	Por el año terminado					
	Al 31 de Diciembre (en miles de S/.)					
	2014	%	2013	%	2012	%
Ventas netas	6,319	1.00	7,826	1.00	7,278	1.00
Otros ingresos operacionales	0	0.00	0		0	0.00
Total ingresos brutos	6,319	1.00	7,826	1.00	7,278	1.00
Costo de ventas	-4,652	-0.74	-5,768	-0.74	-5,910	-0.81
Utilidad bruta	1,667	0.26	2,057	0.26	1,369	0.19
Gastos de venta	-657	-0.10	-667	-0.09	-400	-0.06
Gastos de administración	-364	-0.06	-566	-0.07	-400	-0.06
Otros ingresos		0.00	33	0.00	0	0.00
Otros gastos		0.00	0	0.00	0	0.00
Pérdida neta en venta de inversiones		0.00	0	0.00	0	0.00
Total gasto de operación	-1,021	-0.16	-1,200	-0.15	-801	-0.11
Utilidad operativa	646	0.10	857	0.11	568	0.08
Ingresos financieros	168	0.03	111	0.01	2	0.00
Gastos financieros	-646	-0.10	-385	-0.05	-58	-0.01
Utilidad antes de impuesto a la renta	169	0.03	582	0.07	512	0.07
Impuesto a la renta	-57	-0.01	-156	-0.02	-155	-0.02
Utilidad del año	112	0.02	427	0.05	357	0.05

Nota. Adaptado de “Declaración jurada anual, años 2012, 2013 y 2014,” por Alesa Business, 2012, 2013, 2014. Lima, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

Para realizar la auditoría de los recursos humanos y cultura se han considerado seis variables. Estas se detallan a continuación.

- **Competencias y calificaciones profesionales:** Los profesionales de la empresa en estudio cuentan con sólidos conocimientos técnicos requeridos para las distintas etapas que involucran al negocio. Además, los vendedores se benefician con constantes talleres de preparación para así hacer exitosa su labor.

- Disponibilidad y calidad de la mano de obra: La mano de obra se encuentra disponible, tanto para las labores operativas como para las labores profesionales. El personal es capacitado constantemente para un buen desempeño laboral.
- Costos laborales en relación a la industria y los competidores: Los costos laborales son similares al de otros sectores. Así, se cumple con el pago de la compensación por tiempo de servicios (CTS); de acuerdo con la ley también se brindan dos gratificaciones: en julio y diciembre. Además, se ofrecen vacaciones por 30 días una vez cumplido el año.
- Competencias y calificaciones profesionales: Los profesionales de la empresa en estudio cuentan con sólidos conocimientos técnicos requeridos para las distintas etapas que involucran al negocio. Además, los vendedores se benefician con constantes talleres de preparación para así hacer exitosa su labor.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra: La mano de obra se encuentra disponible, tanto para las labores operativas como para las labores profesionales. El personal es capacitado constantemente para un buen desempeño laboral.
- Costos laborales en relación a la industria y los competidores: Los costos laborales son similares al de otros sectores. Así, se cumple con el pago de la compensación por tiempo de servicios (CTS); de acuerdo con la ley también se brindan dos gratificaciones: en julio y diciembre. Además, se ofrecen vacaciones por 30 días una vez cumplido el año.
- Nivel de remuneración y beneficios: El nivel de remuneraciones se encuentra en el promedio del mercado peruano. En cuanto al área de ventas, ofrece comisiones a sus colaboradores, las cuales se basan en las ventas que estos realizan.

Tabla 8

Balance Comparativo de Alesa Business

Alesa Business S.A.C.							
Balance General al 31/12/2014							
Activo	Al 31/12/2014	Al 31/12/13	31/12/2012	Pasivo y patrimonio	Al 31/12/2014	Al 31/12/13	31/12/2012
Activo corriente				Pasivo corriente			
Caja y bancos	25	28	551	Cuentas por pagar comerciales (5)	1,132	485	389
Cuentas por cobrar comerciales(1)	268	830	637	Cuentas por pagar a vinculadas			802
Cuentas por cobrar a vinculadas	255		178	Otras cuentas por pagar (6)	723	753	441
Otras cuentas por cobrar (2)	243	2	0	Parte corriente deuda financiera	538	504	459
Existencias (3)	1,918	1,082	1,176	Total pasivo corriente	2,394	1,742	2,091
Gastos pagados por anticipado	0						
				Parte no corriente de deuda financiera	3,761	4,033.39	4,097
Total activo corriente	2,709	1,942	2,542	Total pasivo	6,154	5,775	6,188
Activo diferido	0		1,379	Patrimonio neto			
Inmuebles, maquinaria y equipo (4)	981	959	230	Capital	1,642	1,642	219
Arrendamiento Financiero	3,209	3,058	2,820	Acciones de inversión	-	-	-
Depreciación acum.y Nic 36	-334	-194	-125	Reservas	-	-	-
Otros activos no corrientes	1,925	2,079	576	Resultados acumulados	582		659
Intangibles	0		0	Resultados del ejercicio	112	427	357
Total activo no corriente	5,782	5,901	4,880	Total patrimonio	2,336	2,068	1,234
Total activo	8,491	7,843	7,422	Total pasivo y patrimonio	8,491	7,843	7,422
					-	-	
Razón de endeudamiento	0.72	0.74	0.83				
Ratio de endeudamiento (apalancamiento)	0.72	0.74	0.83				
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	0.05	0.21	0.29				
Rentabilidad sobre activos (ROA)	0.01	0.05	0.05				
Concentración a c/p	0.39	0.30	0.34				
Liquidez general	1.13	1.12	1.22				

Nota. Adaptado de "Declaración jurada anual, años 2012, 2013 y 2014," por Alesa Business, 2012, 2013, 2014. Lima, Perú: Autor.

- Calidad del clima laboral: El clima laboral en Alesa Business es agradable y de mucha cordialidad entre los colaboradores. La empresa ofrece un lugar (templo) destinado a la oración y participación frecuente en misas. Esto representa una fortaleza.
- Estructura y cultura organizacional: La empresa basa su cultura en el temor y respeto a Dios. Por ello, se forja una gran unidad familiar en la entidad.

Después de realizar la auditoría de los recursos humanos y cultura se han encontrado las siguientes fortalezas: (a) personal calificado, (b) bajo costo laboral, (c) disponibilidad de mano de obra y (d) eficiencia en la gestión del clima laboral. También, se han identificado las siguientes debilidades: (a) ausencia de planes de capacitación y desarrollo del personal y (b) la empresa no cuenta con incentivo al personal mediante bonos o promoción de cargos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para realizar la auditoría del área de informática y comunicaciones se han considerado cinco variables. Estas se desarrollan a continuación:

- Oportunidad y calidad de la información: Todas las áreas de la empresa cuentan con bases de datos en las cuales administran información relevante para sus fines.
- Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios: Se puede afirmar que la capacidad de respuesta de los usuarios es alta, ya que se trabaja con clientes en este sector que es dominado en su gran mayoría por comerciantes informales los cuales acostumbran a hacer operaciones en forma ágil y apresurada.
- Sistemas orientados al usuario, capacidad del personal de manejar la información: Los sistemas están orientados al usuario, según sea la función que realice. Los empleados de recursos humanos no tienen acceso a la información de inteligencia comercial, así como aquellos que se dedican a la inteligencia comercial no cuentan con acceso a los datos de sueldos y salarios del personal. La información puede

compartirse entre usuarios cuando sea necesario y no se genere un conflicto de intereses.

- **Sistemas de comunicación interna y externa:** Los sistemas de comunicación interna son físicos y virtuales. Los físicos están compuestos por comunicación escrita que se coloca en lugares estratégicos con el fin que todos los colaboradores puedan leerla. Los virtuales están compuestos por el correo electrónico, programas de mensajería instantánea y la comunicación telefónica. Por último, los sistemas de comunicación externa están conformados generalmente por las páginas web, correo electrónico y boletines o publicaciones realizadas en los medios.
- **Redes y su administración:** Actualmente, la mayoría de empresas que participan del sector en estudio están conectadas a Internet, y en algunas empresas se ha observado el uso de redes como intranet.

En conclusión, después de realizar la auditoría para el área de informática y comunicaciones se encontró solamente una fortaleza. Esta es la referida al acceso a información global.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para realizar la auditoría de la tecnología se han considerado cuatro variables. Estas se desarrollan a continuación:

- **Tecnología de punta en productos y procesos:** La tecnología que usa la empresa en estudio no es de punta; es tecnología media. Esto se debe a la envergadura de la empresa.
- **Capacidad de adopción de nuevas tecnologías:** La capacidad para adoptar nuevas tecnologías en la empresa es baja, ya que implica grandes inversiones de capital. No obstante, es necesario, ya que mediante la tecnología se pueden desarrollar

productos innovadores. Este aspecto es un valor agregado a los productos de la empresa por ser comercializados.

- Investigación y desarrollo en productos y procesos: Actualmente, el desarrollo de nuevos productos es un poco difícil por la coyuntura actual de la empresa.
- Capacidades tecnológicas del personal: Las capacidades tecnológicas del personal del sector en estudio es baja, aunque se podría convertir en alta con entrenamiento y capacitación.

La auditoría para la tecnología considera algunas debilidades. Estas son dos. A continuación se mencionarán: (a) ausencia de tecnología de punta y (b) una mayor capacitación al personal de IT.

Después de realizar el análisis AMOFHIT, se han encontrado diversos patrones que se agrupan en fortalezas y debilidades. Las fortalezas más importantes encontradas son las que siguen: (a) amplio conocimiento del negocio, (b) manejo eficiente de las redes de contacto, (c) conocimiento del consumidor, (d) variedad de presentación de productos (e) sistemas de control de calidad, (f) eficiencia técnica, (g) ubicación estratégica a nivel nacional (h) solidez financiera y (j) acceso a información vinculada al sector. Las debilidades más importantes encontradas son las siguientes: (a) ausencia de plan estratégico como sector, (b) ausencia de planes de capacitación y desarrollo de personal, (c) competencia desleal un gran porcentaje de informalidad, (d) ausencia de tecnología de punta y (e) ausencia de red de distribución a nivel nacional.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después de realizar el análisis AMOFHIT, se obtienen los insumos necesarios para la confección de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta, mediante la ponderación de las fortalezas y debilidades del sector, indica cómo está respondiendo el

sector frente a las fortalezas y debilidades. En la Tabla 9, se puede observar la MEFI para Alesa Business.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Amplio conocimiento del negocio	0.08	4	0.32
2. Manejo eficiente de las redes de contacto	0.07	3	0.21
3. Conocimiento del consumidor	0.06	4	0.24
4. Variedad en artículos de moda infantil	0.06	3	0.18
5. Sistemas de control de calidad	0.06	3	0.18
6. Eficiencia técnica	0.06	3	0.18
7. Ubicación estratégica a nivel nacional	0.05	3	0.15
8. Solidez financiera	0.05	4	0.20
9. Acceso a información vinculada al sector	0.06	4	0.24
	0.55		1.90
Debilidades			
1. Planeamiento estratégico incipiente	0.06	2	0.12
2. Rotación del personal	0.05	1	0.05
3. Alto grado de endeudamiento financiero	0.06	1	0.06
4. Área de almacenaje parcialmente aprovechado	0.04	2	0.08
5. Incompletos planes de capacitación y desarrollo de personal	0.05	2	0.10
6. Rotación de inventario no adecuado	0.04	2	0.08
7. Ausencia de tecnología de punta	0.05	2	0.10
8. Sistema incipiente de gestión de seguridad en las instalaciones	0.05	1	0.05
9. Ausencia de red de distribución a nivel nacional	0.05	1	0.05
	0.45		0.69
Total	1.00		2.59

1. Debilidad mayor, 2. Debilidad menor, 3. Fortaleza menor, 4. Fortaleza mayor

La Matriz de Evaluación de Factores Internos para el sector en estudio cuenta con 18 factores determinantes de éxito, nueve fortalezas y nueve debilidades. Esta es una cantidad

adecuada de factores para la elaboración de la matriz, con pesos asignados de manera subjetiva. Asimismo, el valor 2.59 que arroja la matriz indica un valor ubicado ligeramente por encima del promedio, lo cual evidencia que el sector en estudio es ligeramente más fuerte que débil. Sin embargo, por poseer un valor muy cercano al promedio, no posee consistencia interna como para competir exitosamente. Finalmente, el sector debe intentar mejorar las debilidades con el fin de mejorar su posición competitiva.

4.3 Conclusiones

Después de realizar la auditoría interna mediante el análisis AMOFHIT, se encontraron las fortalezas y las debilidades que presenta la empresa. Dichas fortalezas y debilidades permitieron identificar la posición competitiva de la entidad. La empresa presenta fortalezas importantes que está aprovechando adecuadamente, tal como el buen conocimiento del negocio y el acceso a información global. Pero una de las grandes debilidades del sector es el alto grado de informalidad entre sus actores.

Asimismo, la posición competitiva de la empresa es ligeramente más fuerte que débil, por lo que puede aprovechar esa situación para convertir sus debilidades en fortalezas. Es necesario que tome caminos de acción concretos como los que siguen: (a) invertir en tecnología, (b) gestionar el desarrollo profesional de los trabajadores y (c) estar en constante creación de nuevos artículos acorde con personajes de moda. Así continuará con el liderazgo de la empresa en el sector.

Capítulo V: Intereses de Alesa Business y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Alesa Business

Los intereses de la industria de artículos para fiestas infantiles y expresión social están alineados con la visión planteada en el Capítulo II para Alesa Business. Considerando la expansión de esta industria en el mercado, se incluye los segmentos A, B y C, en especial a la clase media emprendedora, de la cual se espera un crecimiento en porcentajes similares a los del 2012 (5.5%) y 2013 (4.1%). En el 2014, solo creció en 1%, de acuerdo con los estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Hurtado de Mendoza, 2015). Asimismo, dentro de esta industria, se busca la comercialización de productos ecológicamente sostenibles, en adecuación y respeto a las políticas internas y a las normas ambientales.

A partir de la evaluación de los factores internos y externos que representan una amenaza a la industria, se ha desprendido un interés por integrar a los empresarios formales en una agremiación que les permita un mayor poder de negociación con el gobierno. Este interés se proyecta a mediano plazo. Para ello, se debe incentivar a los empresarios formales a competir con empresas informales, que comercializan productos subvaluados procedentes de China principalmente. Asimismo, esta agremiación permitiría a los empresarios agrupados la adquisición y uso de licencias para utilizar y aprovechar las marcas o imágenes que cuenten con derechos de propiedad intelectual.

5.2 Potencial de Alesa Business

Para establecer el potencial de la industria, es necesario analizar los siguientes campos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y (e) administrativo. El análisis tiene por finalidad establecer si estos campos pueden considerarse como fortalezas o debilidades para la industria en estudio.

Demográfico. La demografía es directamente proporcional a la disponibilidad de recursos humanos operativos para la industria. Aunque la Provincia Constitucional del Callao

es la segunda provincia más poblada de la región Lima, este aspecto representa una amenaza para Alesa Business, debido a la restricción de mano de obra calificada dentro de la población aledaña. En la mayoría de los casos, los trabajadores especializados provienen de otros distritos. Además, estos trabajadores prefieren trabajar en jurisdicciones con menor índice de delincuencia.

Actualmente, el recurso humano disponible muestra aún bajos niveles de rendimiento, lo cual representa una debilidad para la empresa. Sin embargo, esta situación podría cambiar si se capacita a los jóvenes en el manejo de la tecnología con la que contaría Alesa Business en un futuro cercano. De esta manera, muchos de estos jóvenes podrán alcanzar nuevas oportunidades en el mercado de la industria, y así esta se tornaría más competitiva.

Geográfico. Para Alesa Business, este aspecto está relacionado directamente con el aspecto demográfico. Es decir, el aspecto geográfico representa una oportunidad, puesto que su ubicación cercana al Terminal Portuario del Callao permite que la logística sea mucho más eficiente que la de sus competidores, debido a que Alesa Business incorpora en su proceso la importación de insumos y la exportación de productos terminados a países de Sudamérica en contenedores.

Económico. El aspecto económico de Alesa Business representa una fortaleza, debido a la solidez económico-financiera que posee la empresa. Esta solidez se ve reflejada en sus estados financieros y en la capacidad crediticia para poder acceder a un arrendamiento y comprar activos (local de funcionamiento). No obstante, obtener un arrendamiento afectaría la liquidez de la empresa. Por ello, se debe establecer las directrices necesarias para seguir cumpliendo con todas las obligaciones económicas y financieras.

Tecnológico. Este aspecto es considerado como una debilidad, debido a que la industria no cuenta con tecnología de punta. En líneas generales, el Perú no se encuentra tecnificado como otros países de la región (Brasil o Chile).

Administrativo. Alesa Business fue fundada por emprendedores jóvenes. En su administración, presenta un grupo humano también joven y afanoso, cuyo nivel de capacitación y adecuación es resaltante. Por esa razón, la organización administrativa como tal representa una fortaleza, ya que se trata de directivos que se encuentran dispuestos al cambio (ver Figura 7)

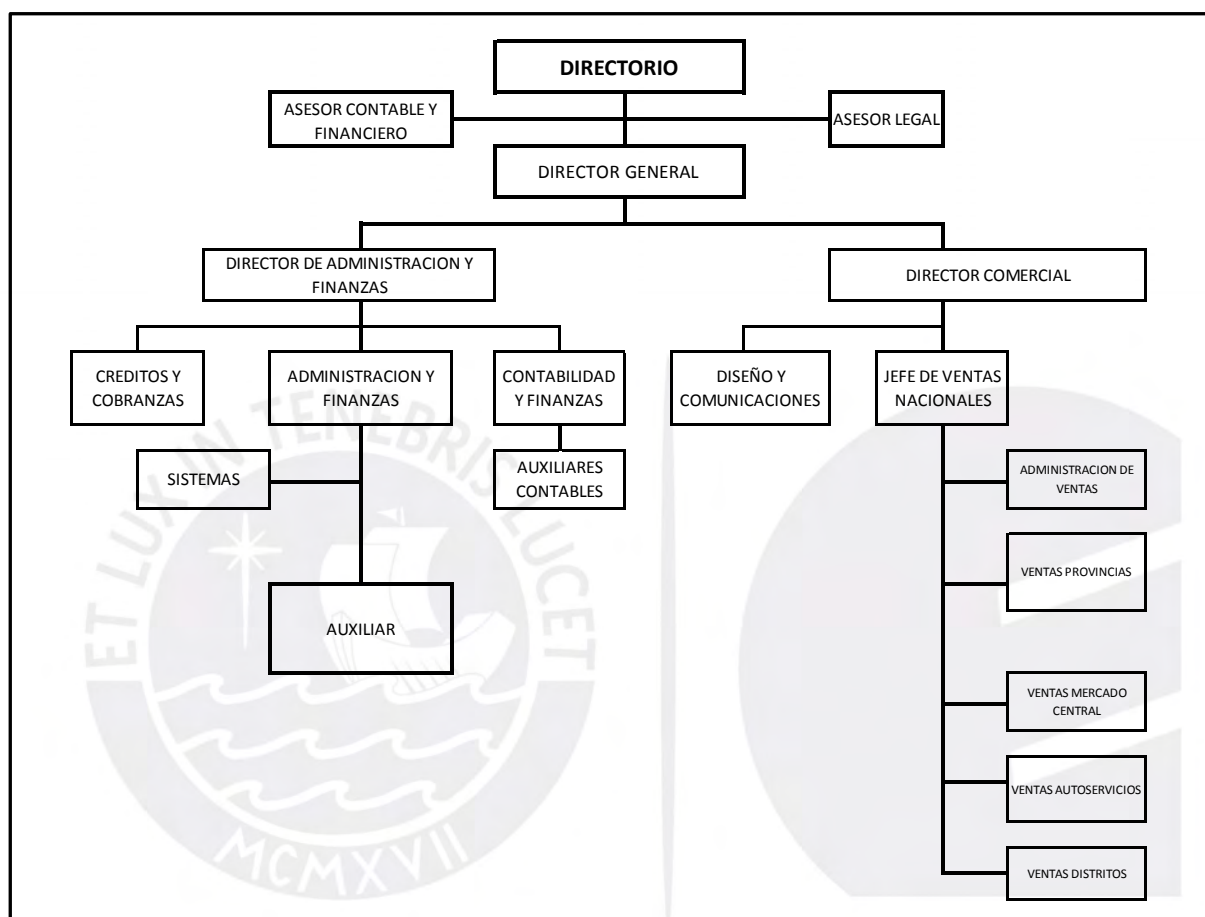


Figura 7. Organigrama de Alesa Business. Tomado de “Organigrama” por Alesa Business, 2015c. Lima, Perú: Autor.

5.3 Principios Cardinales de Alesa Business

El análisis de los principios cardinales de la industria es sumamente importante para poder elaborar la Matriz de Intereses de la Industria. Estos principios cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El sector de artículos para fiestas infantiles se ve influenciado de manera directa por el Estado peruano, ya que cualquier tipo de modificación arancelaria podría perjudicar o beneficiar al sector, tal como se señaló en el capítulo anterior. El insuficiente control en cuanto al valor de los productos traídos del exterior permite que gran número de importadores informales subvalúen estos productos (en mayor cantidad, de China), lo cual origina un importante monto no declarado que perjudica al fisco nacional. Otro de los factores que influyen en el sector es la casi nula organización de comerciantes de este tipo de productos, debido al gran número de informalidad existente. Al no hallarse una presencia organizada, no se puede hacer frente a los productos chinos, los cuales perjudican el mercado.

Lazos pasados y presentes. El sector en estudio está conformado por medianas y pequeñas empresas, así como por vendedores informales. Las medianas y pequeñas empresas se encuentran en el sector formal y cumplen con todas las obligaciones, tanto tributarias como laborales. Sin embargo, la mayor parte del sector está conformada por comerciantes informales, los cuales, al no tener cargas tributarias ni laborales, realizan una competencia desleal y perjudican de esta manera al sector formal. Muchas veces, estos tienen que sacrificar sus márgenes de ganancias para poder sobrevivir en el mercado. De acuerdo con el análisis realizado, se podría señalar que este es el sector donde existe una mayor informalidad. Para comprobarlo, basta una visita a las grandes áreas comerciales de la capital del país.

Contrabalance de los intereses. Como en todo sector, existen intereses opuestos. En este caso, la informalidad es el mayor obstáculo para el desarrollo del sector. Una muestra de ello es que las empresas formales muchas veces se ven obligadas a tener que operar de manera informal para poder sobrevivir. Por lo tanto, la única forma de desarrollar el sector es

integrando a los comerciantes a la formalidad para que, de ese modo, este sector sea mucho más sólido e influyente ante el Estado peruano.

Conservación de los enemigos. Se puede deducir que el gran enemigo del sector lo conforman los productos chinos o asiáticos, los cuales son subvaluados y, además, ingresan frecuentemente como contrabando por las diferentes fronteras que tiene el Perú, tanto por el norte como por el sur.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La Matriz de Intereses de Alesa Business se estableció gracias al desarrollo de los siguientes aspectos: (a) intereses de la empresa, (b) potencial de la empresa, (c) principios cardinales, y (d) búsqueda de información. En la Tabla 10, se muestra la MIO de la industria en estudio.

Tabla 10

Matriz de Intereses de Alesa Business

Interés de la industria	Vital	Importante	Periférico
Consolidar a la empresa como líder en el mercado nacional		Arfresa y Vacilate ^A	
Aumentar la rentabilidad	Arfresa y Vacilate ^A		
Incorporar la responsabilidad social en el modelo de gestión		Arfresa y Vacilate ^A	Arfresa y Vacilate ^A
Desarrollar productos diferenciados con gran valor agregado		Arfresa y Vacilate ^A	Globilandia y Party Express ^B
Mejorar continuamente la calidad de los productos	Arfresa y Vacilate ^A		
Mantener al recurso humano motivado		Arfresa y Vacilate ^A	

Nota. A= Intereses comunes; B= Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) representan los resultados que se buscan obtener en un horizonte de tiempo determinado. En este caso, los OLP se trazan hacia el año 2020. Para

alcanzar estos objetivos, se necesita implementar estrategias orientadas hacia su consecución. Solo al lograr los objetivos propuestos, se conseguirá obtener la visión establecida anteriormente. Los objetivos de largo plazo formulados para el sector en estudio son listados a continuación:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Incrementar las ventas totales minoristas en Lima a S/ 12.0 millones en el año 2021, consolidando la presencia de la empresa en los segmentos A, B y C. Las ventas usando el canal minorista en Lima en el 2015 fueron S/ 0.00.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Incrementar las ventas mayoristas totales a S/ 19.5 millones en el 2021, consolidar la presencia de la empresa en el mercado nacional, asegurando la distribución en el interior del país. En el 2015 las ventas mayoristas de Alesa Business en las regiones del interior del país fue de S/ 0.00 millones. Las ventas de Alesa Business a través del canal mayorista en el 2015 fue S/ 8 millones en Lima y Callao.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Incrementar la rentabilidad de 2% de las ventas brutas en el año 2015 a 24% en el año 2021. Las ventas brutas en el 2014 fueron S/ 6.3 M.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Reducir los rechazos internos de productos terminados hasta en 95% al año 2021. En el 2014 se dio un rechazo valorizado en S/ 0.8 M.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Disminuir el índice de rotación de personal de ventas de 200% en el año 2015 a 10% al año 2021.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6): Al 2021, crear la imagen de responsabilidad social de Alesa Business, mediante el 5% de reciclaje de productos vendidos. En el 2014 se recicló el 0% de productos vendidos.

5.6 Conclusiones

Los objetivos trazados buscan conseguir la visión hacia el año 2021. Estos deben ser realistas, medibles, retadores y coherentes. Para su consecución a largo plazo, es necesario implementar estrategias creativas que permitan conseguir los resultados esperados. Se debe

poner énfasis en lograr que Alesa Business venda más, aprovechando las fortalezas y oportunidades que rodean a la empresa, entregando productos y servicios con mayor calidad, buscando el desarrollo del factor humano y mostrando aplicación en Responsabilidad Social Empresarial.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es posiblemente la más importante y conocida; permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. En la Tabla 11, se puede apreciar las estrategias resultantes planteadas para esta etapa del análisis.

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

Esta matriz es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. Posee dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos alto y bajo, que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 12, se muestra los resultados de la valoración de la MPEYEA para Alesa Business. El resultado arroja +1.3 en el eje horizontal y -0.4 en el eje vertical, lo que ubica a Alesa Business en el cuadrante Competitivo. En la Figura 8, se muestra la MPEYEA para Alesa Business. Las estrategias sugeridas para esta empresa son las siguientes:

- Adquirir recursos financieros para aumentar los esfuerzos en *marketing*
- Mejorar la fuerza de ventas
- Ampliar o mejorar la línea de productos
- Invertir en productividad
- Reducir costos
- Proteger la ventaja competitiva de mercados en declinación
- Intentar fusionarse con una compañía rica en caja

Tabla 11

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Fortalezas		Debilidades	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio conocimiento del negocio 2. Manejo eficiente de las redes de contacto 3. Conocimiento del consumidor 4. Variedad en artículos de moda infantil 5. Sistemas de control de calidad 6. Eficiencia técnica 7. Ubicación estratégica a nivel nacional 8. Solidez financiera 9. Acceso a información vinculada al sector 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento estratégico incipiente 2. Rotación del personal 3. Alto grado de endeudamiento financiero 4. Área de almacenaje parcialmente aprovechada 5. Incompletos planes de capacitación y desarrollo personal 6. Rotación de inventario no adecuada 7. Ausencia de tecnología de punta 8. Incipiente sistema de gestión de seguridad en las instalaciones. 9. Ausencia de red de distribución nacional
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente clase media en la provincia de Lima y Callao. 2. Clase alta en la provincia de Lima y Callao en conjunto 3. Creciente clase media en las provincias de Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura en conjunto 4. Estabilidad económica del Perú 5. Reducción de barreras arancelarias para importaciones de insumos y equipamiento 6. Estabilidad política y jurídica del Perú 7. Mercado peruano ávido de oferta comercial diversa y flexible 	<ol style="list-style-type: none"> E1: Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao (F1,F3,F4,F7,O1,O4,O5) E2: Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao (F1,F3,F4,O2,O4,O5,O6) E3: Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú (F1,F3,F4,O3,O4,O5,O6) E4: Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao (F1,F3,F4,O1,O4,O5,O6,O7) E5: Crear alianzas con proveedores de producción flexible y con amplia gama de productos (F1,F2,F3,A9,A10,A11) 	<ol style="list-style-type: none"> E8: Diferenciación por calidad y RSE (D1, D5, D7, D8, O1, O7) 	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
<ol style="list-style-type: none"> 8. Evasión fiscal y competencia desleal de malos empresarios en el sector 9. Mercado peruano que tienta a la competencia masiva china o hub regional 10. Riesgo país por el próximo cambio de gobierno en el año 2016 11. Tendencia creciente e inestable de la tasa de cambio en soles 12. Escasez de personal capacitado para comercialización y equipamiento 13. Subjetividad en auditorías tributarias por parte del personal de Sunat. 	<ol style="list-style-type: none"> E6: Crear una asociación de empresarios formales en el rubro (A8, A10, F1, F2) E7: Crear alianzas con <i>hubs</i> extranjeros masivos (A9,F1,F3) 	<ol style="list-style-type: none"> E9: Desarrollar las competencias del factor humano (A13, D2) E10: Diferenciar los productos y servicios ofrecidos E11: Fusionarse con una empresa rica en caja (D3, A9, A10) 	

Tabla 12

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

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Factores determinantes	Puntaje	Factores determinantes	Puntaje
1. Retorno de la Inversión	1	1. Participación en el mercado	2
2. Apalancamiento	1	2. Calidad del producto	3
3. Liquidez	1	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Capital requerido versus capital disponible	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Flujo de caja	1	5. Lealtad del consumidor	3
6. Facilidad de salida del mercado	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	1	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Rotación de inventarios	5	8. Integración vertical	5
9. Economías de escala y experiencia	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
	2.1		3.6
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Factores determinantes	Puntaje	Factores determinantes	Puntaje
1. Cambios tecnológicos	4	1. Potencial de crecimiento	4
2. Tasa de inflación	5	2. Potencial de utilidades	4
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Estabilidad financiera	4
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Conocimiento tecnológico	4
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Utilización de recursos	4
6. Rivalidad/Presión competitiva	2	6. Intensidad de capital	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Productividad/Utilización de la capacidad	5
		9. Poder de negociación de los productores	2
	3.5		3.7

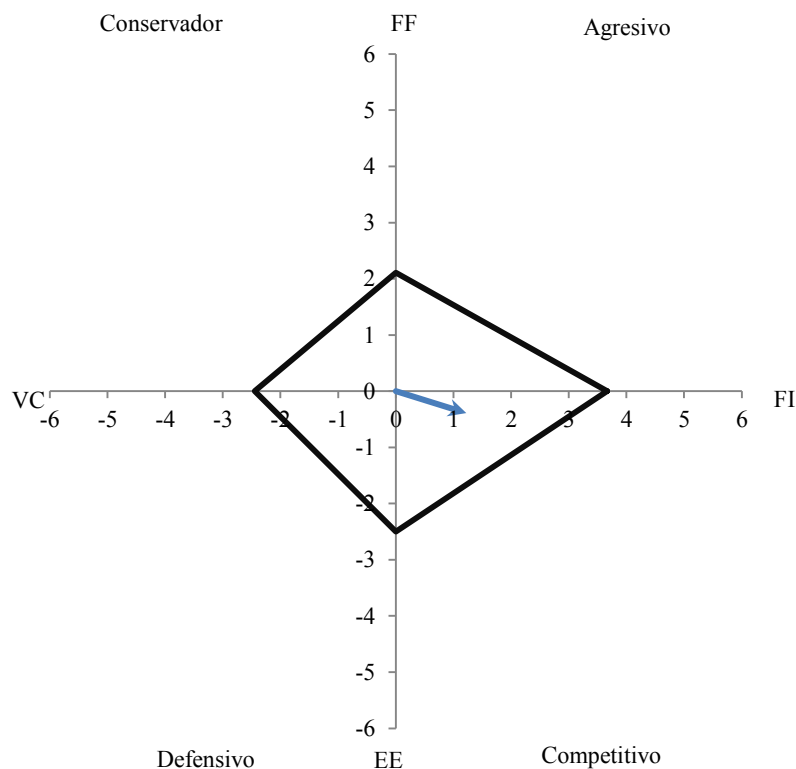


Figura 8. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz, desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), se basa en la relación estrecha entre la participación del mercado y generación de efectivo con la tasa de crecimiento en la industria y uso de efectivo. Entre los principales productos que comercializa Alesa Business, destacan los siguientes: (a) globos de látex Olego, primer lugar en ventas (aprox., 30% de las ventas totales); (b) Línea Unicolor (platos, vasos, manteles, cubiertos de poli estireno), segundo lugar en ventas (aprox., 26 % de las ventas totales); y (c) complementos (*sprays*, lanza confetis, infladores), tercer lugar en ventas (aprox., 20% de las ventas totales).

A continuación, en la Figura 9, se muestra la MBCG para Alesa Business, que presenta la línea Unicolor en el cuadrante Estrella; mientras que los globos de látex Olego y

la línea de complementos se ubican en el cuadrante de Signos de interrogación. Después de realizar el análisis de la MBCG, se plantean las siguientes estrategias para Alesa Business:

- Asociarse con cadenas de supermercados.
- Establecer un punto de venta en el centro de Lima.
- Expandirse a otros mercados del país.

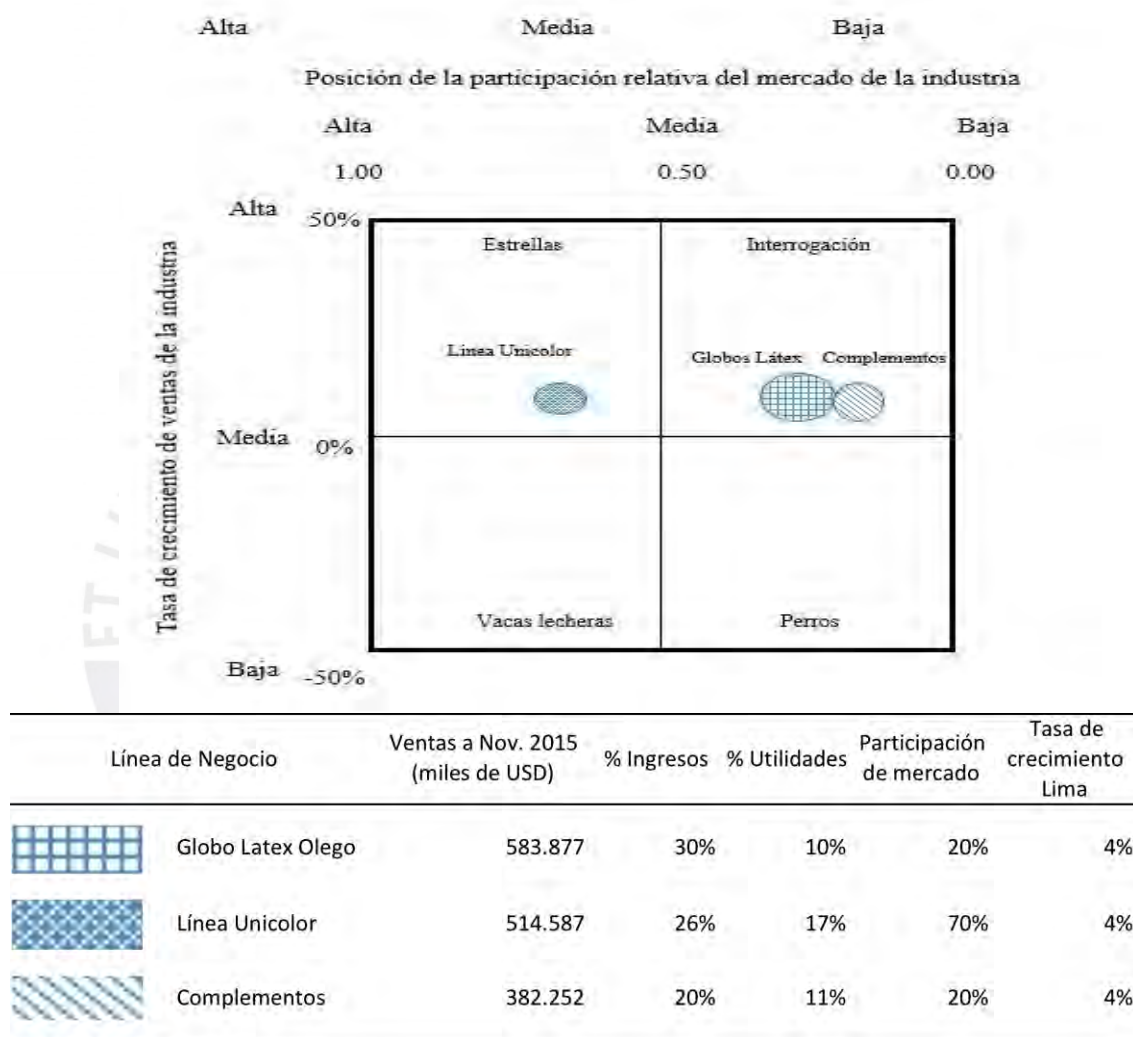


Figura 9. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una matriz de portafolio, en la cual se grafican los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, que quedarán ubicados en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones (D'Alessio, 2013). La MIE permite evaluar de mejor manera las complejidades

de los negocios de una organización multi divisional en función de los factores externos e internos relacionados con el éxito de la organización. Por ello, es recomendada para formular estrategias para el presente y futuro de una empresa.

Con los resultados de valor 2.2 para la MEFE y de valor 2.59 para la MEFI, se ubica a Alesa Business en la región 2, celda V (Desarrollarse selectivamente para mejorar) de la MIE (ver Figura 10), con la prescripción *retener y mantener*. Para ello, se considerará las estrategias descritas a continuación.

Penetración de mercado.

- Incrementar la frecuencia de uso del producto.
- Incrementar la cantidad utilizada del producto.
- Combinar estrategias de precios, promoción y ventas.
- Proporcionar más recursos al personal de ventas.
- Incrementar las actividades promocionales.
- Mejorar la calidad del producto y/o servicio.
- Ampliar los horarios comerciales.

Desarrollo de productos.

- Enfocarse en las necesidades del consumidor.
- Capitalizar la tecnología para proporcionar productos nuevos.
- Modificar o adaptar los productos actuales con nuevas características o atributos.
- Extender la mezcla de productos con nuevos productos.
- Desarrollar productos innovadores.
- Crear diferentes niveles de calidad para diferentes segmentos.
- Adquirir una línea de productos mediante la compra a un competidor (integración horizontal).
- Racionalizar una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.

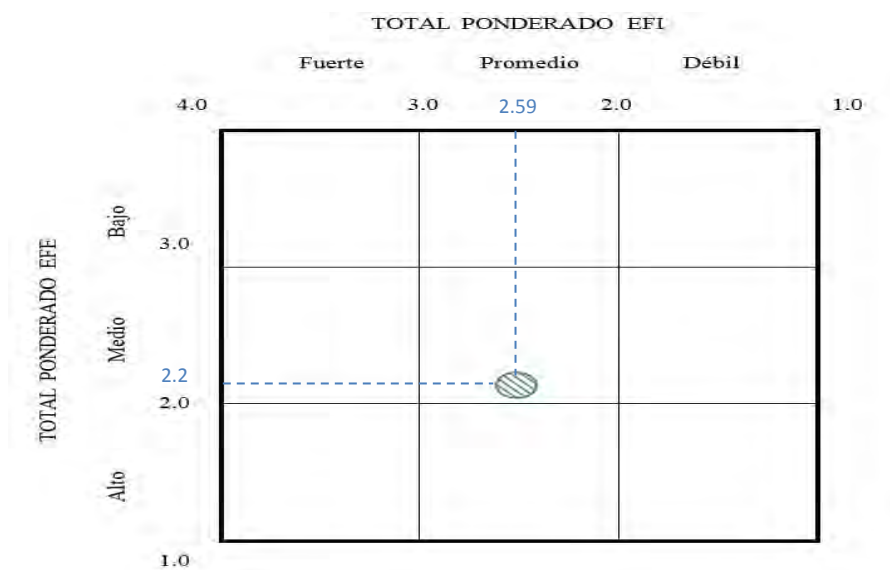


Figura 10. Matriz Interna Externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE permite aportar un grupo de estrategias en función de la situación de la empresa mediante dos conceptos básicos: crecimiento del mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa (fuerte o débil). Gráficamente, se producen cuatro cuadrantes. Para el caso de Alesa Business, se considera que mantiene una posición competitiva fuerte, con un mercado en rápido crecimiento. Por este motivo, se ubica en el cuadrante I (ver Figura 11), y se genera la estrategia *Desarrollo de mercados: Apertura de mercados geográficos adicionales*.



Figura 11. Matriz Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE reúne a las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento mediante el uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En esta matriz, se aprecia las repeticiones y se retiene aquellas estrategias que cuenten con un mayor número de apariciones (mayor o igual a tres) (D'Alessio, 2013). En la Tabla 13, se muestra la Matriz de Decisión Estratégica para Alesa Business.

Tabla 13

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1: Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao	X		X	X	X	4
E2: Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao	X		X	X	X	4
E3: Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú	X		X	X	X	4
E4: Desarrollar productos para la clase media de Limay Callao	X			X	X	3
E5: Crear alianzas con proveedores de producción flexible y con amplia gama de productos	X	X				2
E6: Crear una asociación de empresarios formales en el rubro	X					1
E7: Crear alianzas con <i>hubs</i> extranjeros masivos	X	X				2
E8: Diferenciación por calidad y RSE	X	X		X		3
E9: Desarrollar competencias del factor humano	X	X	X	X	X	5
E10: Diferenciar los productos ofrecidos	X	X		X	X	4
E11: Fusionarse con una empresa rica en caja	X	X		X		3

Luego de hacer el análisis en la Matriz de Decisión Estratégica, se retienen las siguientes estrategias:

- E1: Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao
- E2: Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao
- E3: Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú
- E4: Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao
- E8: Diferenciación por calidad y RSE
- E9: Desarrollar competencias en el factor humano
- E10: Diferenciar los productos y servicios ofrecidos
- E11: Fusionarse con una empresa rica en caja

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE se utiliza para calcular la atractividad de las estrategias retenidas en la MDE. Para la elaboración de la MCPE, se tomó el desarrollo presentado por D'Alessio (2013) respecto a esta matriz. En la Tabla 14, se muestran los resultados de la MCPE; las estrategias atractivas son aquellas que sobrepasan el puntaje de 5.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se utiliza para hacer una evaluación de las estrategias retenidas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En la Tabla 15, se muestra el resultado aplicado a las estrategias retenidas de Alesa Business.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética ayuda a realizar una auditoría a las estrategias, verificando que aquellas que han sido seleccionadas no impacten negativamente a los derechos, la justicia y el utilitarismo. Esta matriz se toma como filtro. Es decir, si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse, sino descartarse (D'Alessio, 2013). En la Tabla 16, se muestra el resultado aplicado a las estrategias retenidas de Alesa Business, donde se aprecia que todas las estrategias retenidas (seis) cumplen con los criterios éticos.

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Valor	E1 Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao		E2 Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao		E3 Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú		E4 Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao		E8 Diferenciación por calidad y RSE		E9 Desarrollar competencias en el factor humano		E10 Diferenciar los productos y servicios ofrecidos		E11 Fusionarse con una empresa rica en caja		
			TPA	Valor	TPA	Valor	TPA	Valor	TPA	Valor	TPA	Valor	TPA	Valor	TPA	Valor	TPA	Valor	TPA
Oportunidades																			
1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
5	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
7	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Amenazas																			
1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																			
1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
2	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
5	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
9	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
Debilidades																			
1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
2	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
4	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
5	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
7	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
8	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	2.00		5.10		5.10		5.04		5.57		5.02		5.82		5.54		5.32		5.32

Tabla 15

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar el mercado en la clase media, del interior del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Diferenciación por calidad y RSE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar competencias del factor humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Diferenciar los productos y servicios ofrecidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Fusionarse con una empresa rica en caja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 16

Matriz de Ética (ME)

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	Equidad en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E1	Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E2	Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E3	Desarrollar el mercado en la clase media del interior del Perú	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E4	Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E8	Diferenciación por calidad y RSE	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	N	Sí
E9	Desarrollar competencias del factor humano	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E10	Diferenciar los productos ofrecidos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E11	Fusionarse con una empresa rica en caja	N	N	N	N	N	N	N	N	N	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.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

El resultado de aplicar todos los filtros mediante la MDE, MCPE, MR y ME son dos grupos principales: (a) estrategias retenidas, que corresponden a aquellas que pasaron las evaluaciones de todas las matrices (seis en total); y (b) estrategias de contingencia, que se subdividen en tres grupos (las que no pasaron el filtro de Rumelt, las que no llegaron al valor mínimo de 5 en la MCPE y las que no alcanzaron a aparecer en tres o más matrices en la MDE). Cabe indicar que en las estrategias de contingencias se deben tomar en consideración a futuro para su posible utilización, debido a que, al momento de implementar las estrategias retenidas, estas pueden tener dificultades durante ese proceso. Posteriormente, se evaluará cuál de las estrategias de contingencia puede ser usada: la elección inicia con el primer grupo (D'Alessio, 2013). Los resultados de la evaluación de las estrategias retenidas y de contingencia de Alesa Business se pueden apreciar en la Tabla 17.

Tabla 17

Estrategias Retenidas y de Contingencia de Alesa Business

Estrategias retenidas	
E1	Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao
E2	Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao
E3	Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú
E4	Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao
E8	Diferenciación por calidad y RSE
E9	Desarrollar competencias del factor humano
E10	Diferenciar los productos y servicios ofrecidos
E11	Fusionarse con una empresa rica en caja
Estrategias de contingencia	
Primer grupo de contingencia	
	Ninguno
Segundo grupo de contingencia	
	Ninguno
Tercer grupo de contingencia	
E5	Crear alianzas con proveedores de producción flexible y con amplia gama de productos
E6	Crear una asociación de empresarios formales en el rubro
E7	Crear alianzas con <i>hubs</i> extranjeros masivos

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio, se debe verificar que los objetivos de largo plazo se alcancen con las estrategias retenidas. Si una de estas estrategias no contribuye a alcanzar más de uno de los objetivos de largo plazo, se mantendrá como estrategia de contingencia. En este caso, la Tabla 18 muestra que todas las estrategias retenidas ayudan a cumplir con los objetivos de largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores, permite realizar el análisis de posibles estrategias mediante un estudio de las posibilidades de los competidores, sustitutos y entrantes (D'Alessio, 2013). Con referencia a su calificación, se considera la siguiente escala: (a) indiferente, que es la respuesta nula por parte de los competidores ante una estrategia planteada; (b) replica, que es la posibilidad de copiar la estrategia planteada; y (c) reacciona, que es la respuesta que podría tener un alto impacto debido a la mejor reacción de los competidores ante la estrategia planteada.

En la Tabla 19, se puede apreciar cómo son los competidores (principalmente, Arfresa Vacílate, Globilandia y Party Express). En cuanto a las empresas entrantes, estas estrategias generan algún tipo de reacción; mientras que a las empresas sustitutas, estas estrategias les serían indiferentes.

6.13 Conclusiones

El caso de Alesa Business presenta oportunidades y fortalezas importantes que deben ser aprovechadas, pero también amenazas y debilidades que requieren trabajo para minimizarlas. Al finalizar el proceso estratégico, se tienen seis estrategias retenidas y cinco estrategias de contingencia. Por una parte, las estrategias retenidas se centran en el desarrollo y penetración de mercado, así como en el desarrollo de producto para lograr los objetivos de largo plazo, basados en la misión de posicionar a Alesa Business como líder en el suministro

Tabla 18

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Visión							
Alesa Business, al 2021, estará posicionada como una marca líder en el mercado peruano de artículos para fiestas de cumpleaños y eventos memorables, con altos márgenes de rentabilidad, en el primer puesto de ventas, con recursos humanos motivados, y como referente de RSE en el Perú.							
	Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1	Consolidar a la empresa como líder en el mercado nacional	Incrementar las ventas totales minoristas en Lima a S/. 12.0 millones en el año 2021, consolidando la presencia de la empresa en los segmentos A, B y C.	Incrementar las ventas mayoristas totales a S/. 19.5 millones en el 2021, consolidar la presencia de la empresa en el mercado nacional, asegurando la distribución en el interior del país. En el 2015 las ventas mayoristas de Alesa Business en las regiones del interior del país fue de S/. 0.00 millones.	Incrementar la rentabilidad de 2% de las ventas brutas en el año 2015 a 24% en el año 2021. Las ventas brutas en el 2014 fueron S/. 6.3 M.	Reducir los rechazos internos de productos terminados hasta en 95% en el año 2021. En el 2014 se dio un rechazo valorizado en s/ 0.8M.	Disminuir el índice de rotación de personal de ventas de 200% en el año 2015 a 10% al año 2021.	Al 2021, crear la imagen de responsabilidad social de Alesa Business, mediante el 5% de reciclaje de productos vendidos. En el 2014 se recicló el 0% de productos vendidos.
2	Aumentar la rentabilidad						
3	Incorporar la responsabilidad social en el modelo de gestión						
4	Desarrollar productos diferenciados con gran valor agregado	Las ventas usando el canal minorista en Lima en el 2015 fueron S/. 0.00.	Las ventas de Alesa Business a través del canal mayorista en el 2015 fue S/.8 millones en Lima y Callao.				
5	Mejorar continuamente la calidad de los productos						
6	Mantener al recurso humano motivado						
Estrategias							
E1	Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao	X	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao	X	X	X	X	X	X
E3	Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú	X	X	X	X	X	X
E4	Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao	X	X	X	X	X	X
E8	Diferenciación por calidad y RSE	X	X	X	X	X	X
E9	Desarrollar competencias en el factor humano	X	X	X	X	X	X
E10	Diferenciar los productos y servicios ofrecidos.	X	X	X	X	X	X
E11	Fusionarse con una empresa rica en caja	X	X	X	X	X	X

Tabla 19

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores				Posibilidades de los Sustitutos			Posibilidades de los Entrantes	
	Arfresa	Vacilate	Globilandia	Party Express	Locales de Eventos	Bowlings, Paintballs, entre otros	Servicios Digitales	Regionales como Grammark	Globales como Amscan
E1 Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Reacciona	Reacciona
E2 Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao	Reacciona	Reacciona	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Reacciona	Reacciona
E3 Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú	Reacciona	Reacciona	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Reacciona	Reacciona
E4 Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Reacciona	Reacciona
E8 Diferenciación por calidad y RSE	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9 Desarrollar competencias en el factor humano	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10 Diferenciar los productos y servicios ofrecidos	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona	Reacciona
E11 Fusionarse con una empresa rica en caja	Reacciona	Reacciona	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Reacciona	Reacciona

de artículos para fiestas de cumpleaños y eventos memorables, el desarrollo del factor humano y la diferenciación de la empresa en base al producto y servicio, la calidad y la RSE. Por otra parte, las estrategias de contingencia abarcan la lucha contra la subvaluación y la informalidad, males que afrontan diferentes industrias en el Perú.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Después de concluir el proceso de formulación e identificar las estrategias, se inicia una nueva fase que pone en marcha el proceso estratégico. De esta manera, se desprenden los objetivos de corto plazo, los cuales se relacionan con cada uno de los objetivos de largo plazo, planteados para alcanzar la visión de la industria de artículos para fiestas infantiles y expresión social mediante la ejecución de las estrategias seleccionadas dentro del proceso.

Los objetivos de largo plazo, definidos para la industria de artículos para fiestas infantiles, son cuatro y están orientados hacia el desarrollo sostenido e innovador de estos productos. Estos objetivos tienen por finalidad incrementar su consumo en el mercado actual, así como desarrollar otros mercados de la región andina a través de un diseño diferenciador e innovador como ventaja competitiva.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición y conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por parte de la administración. Los objetivos de corto plazo (OCP) se desarrollan a partir de cada uno de los cuatro objetivos de largo plazo (OLP), que se definieron para la industria de artículos para fiestas infantiles.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Incrementar las ventas totales minoristas en Lima a S/ 12.0 millones en el año 2021, consolidando la presencia de la empresa en los segmentos A, B y C, Las ventas usando el canal minorista en Lima en el 2015 fueron S/ 0.00.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1): Comprar dos (02) licencias extranjeras de uso por año y registrarlas ante Indecopi. En el año 2015 no se ha tenido licencias de uso registradas.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2): Establecer alianzas, con dos (02) cadenas de supermercados en Lima y Callao al año, puntos de venta y exhibidoras que refuercen la marca y mantenerlas hasta el 2021. En el 2015 no existía ninguna alianza vigente.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3): Incrementar el número de productos diseñados por Alesa Business en un 20% anual hasta el 2021. Al 2015 se habían diseñado 10 productos nuevos.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4): Al año 2017, incorporar el canal de venta vía Web operativo al 100% y mantenerlo hasta el 2021, con ventas de S/ 0.5 M en el 2017 y un incremento anual de 20% de ventas por este canal a partir de ese año hasta el 2021. En el 2015 no existía el canal de venta a través de Web.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Incrementar las ventas mayoristas totales a S/. 19.5 millones en el 2021, consolidar la presencia de la empresa en el mercado nacional, asegurando la distribución en el interior del país. En el 2015 las ventas mayoristas de Alesa Business en las regiones del interior del país fue de S/. 0.00 millones. Las ventas de Alesa Business a través del canal mayorista en el 2015 fue S/.8 millones en Lima y Callao.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1): En el 2016, realizar shows presentación en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura una vez en el 2016 para vender S/ 1.6 M. Los shows servirán para promocionar el producto y lograr contactos comerciales.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2): En el 2016, en Arequipa vender S/ 0.4 M, en Trujillo vender S/ 0.4 M, en Chiclayo vender S/ 0.4 M, en Piura vender S/ 0.4 M por visita de vendedores. Este OCP 2.2 será reemplazado por el OCP 2.3 a partir del 2017.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3): Implementar un centro de ventas y distribución permanente con su propia fuerza de venta y distribución en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura al 2017. Al año 2015, se tenían cero centros de ventas en el interior del país. Al 2017 se

debe conseguir ventas de S/ 0.8 M en cada centro de ventas regional, con un incremento anual en ventas de S/ 0.2 M en cada centro de ventas regional hasta el 2021.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP 2.4): En el 2018, entrar a los principales distritos de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura por medio de visita de vendedores, buscando consolidar la presencia al interior, logrando ventas de S/ 0.25 M en cada una de las zonas periféricas y un incremento anual en ventas de S/ 0.1 M en cada zona periférica hasta el 2021. En el 2014 se hicieron cero ventas en esos distritos.

Objetivo de Corto Plazo 2.5 (OCP 2.5): Incrementar anualmente en S/ 1.0 M las ventas mayoristas en Lima y Callao hasta el 2021, las que fueron de S/ 8.0 M en el 2015, mediante el direccionamiento de fuerza de ventas hacia el sector de clientes de mayor rendimiento.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Incrementar la rentabilidad de 2% de las ventas brutas en el año 2015 a 24% en el año 2021. Las ventas brutas en el 2014 fueron S/ 6.3 M.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1): Al 2021, fidelizar a los clientes VIP, para asegurar el 80% de las ventas, con fines de incrementar en 20% anual, la venta de productos más rentables (unicolor, cartones, globos maylar). En el 2014 las ventas de los clientes VIP representaron el 4.8 M que representan el 80% de las ventas totales.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2): Al 2021 y a partir del 2016 racionalizar los gastos de distribución de productos en clientes VIP en un 10% anual, optimizando rutas y tiempos de entrega. En el 2014 los gastos por distribución fueron de S/ 0.5 M

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3): Reducir los gastos financieros en 7.5% generados por arrendamiento financiero, hasta el 2020. En el 2014 se pagaron S/ 173 en miles de soles en gastos por pago de intereses.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Reducir los rechazos internos de productos terminados hasta en 95% en el año 2021. En el 2014 se dio un rechazo valorizado en S/ 0.8 M.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1): Al 2017, reducir los rechazos internos en 20% ANUAL, a través de la implementación del sistema 5S. Del 2017 al 2021, reducir los rechazos internos en 45%, a través de la implementación del formato de control de proceso y reclamos internos.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2): Reducir los rechazos internos originados por materiales y productos defectuosos de proveedores a 0% al 2016 mediante control al 100% de lo que ingresa al almacén. Los materiales y productos defectuosos de proveedores tuvieron un valor de S/ 0.2 M en el año 2015.

Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3): Adicionalmente, reducir en un 20% anual el deterioro del material almacenado mediante mejoramiento de infraestructura de almacén (condiciones ambientales). El deterioro del material almacenado tuvo un valor de S/ 0.15 M en el año 2015. Al 2020 se espera una reducción del 90% esto en S/ 0.135 M.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Disminuir el índice de rotación de personal de ventas de 200% en el año 2015 a 10% al año 2021.

Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1): Al 2017, implementar un sistema de valuación de puestos basado en la metodología Hay, ofreciendo planes de línea de carrera. Esto nos llevara a una reducción de rotación del personal del 100%.

Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2): Al 2017, implementar un sistema de gestión de clima laboral, que le permita ingresar al ranking Great Place to Work y mantenerse en dicho ranking año tras año. Y para esto debemos de reducir la rotación en un 90%.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6): Al 2021, fomentar y erigir la imagen positiva de responsabilidad social de Alesa Business, mediante el 5% de reciclaje de productos vendidos. En el 2014 se recicló el 0% de productos vendidos.

Objetivo de Corto Plazo 6.1 (OCP 6.1): Al 2016, implementar la entrega de bolsas verdes al 100% de clientes para ser utilizados una vez culminado el evento. En el 2014 se entregó bolsas verdes al 0% de clientes.

Objetivo de Corto Plazo 6.2 (OCP 6.2): Al 2016, implementar 40 contenedores en *retails* de Lima y Callao, para recibir el material a reciclar y mantenerlos hasta el 2021. En el 2014 existían 0.00 contenedores para recibir el material a reciclar

Objetivo de Corto Plazo 6.3 (OCP 6.3): Al 2016, implementar un sistema de segregación de los residuos depositados en los contenedores de Alesa Business para su correcta disposición final. En el 2014 no existía un programa de segregación de productos reciclados

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Su correcta asignación contribuye con la aplicación de la estrategia y con la determinación del plan a seguir, basándose en los objetivos de corto plazo. Estos recursos pueden ser tangibles, intangibles y humanos.

Por otra parte, un proceso de implementación exitoso debe considerar una correcta distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que refuerce las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2008). En la Tabla 20, se puede apreciar el detalle de los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Como parte de la implementación estratégica, se definen las políticas que acotarán el accionar de las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2008). La función de las políticas es orientar el camino de las estrategias hacia la visión. A continuación, se mencionan las políticas que se han establecido y que servirán de marco para las estrategias seleccionadas.

Políticas con el personal de Alesa Business.

- P1: Incentivar a la fuerza de ventas según el volumen de clientes nuevos captados.
- P2: Incentivar a la fuerza de ventas según el volumen de productos nuevos vendidos.
- P3: Contratar nuevo personal, de preferencia de la zona donde se ubique el centro de ventas y que cumpla con los requisitos del puesto.
- P4: Incentivar la capacitación y especialización constante del personal, que incluya sistemas ERP y de gestión de calidad.
- P5: Mejorar la comunicación permanente entre los diferentes departamentos y las unidades de negocio.

Políticas relacionadas a los productos ofrecidos.

- P6: Mejorar el posicionamiento de la marca Alesa Business.
- P7: Aumentar la utilización de productos biodegradables.

Políticas con los clientes y proveedores.

- P8: Aumentar la implementación de ideas innovadoras.
- P9: Incentivar la mejora continua de los productos.
- P10: Mejorar la calidad en todos los niveles de la organización.
- P11: Manejar una política de precios para los nuevos productos según el volumen de compra.
- P12: Aumentar el nivel de satisfacción del cliente.
- P13: Aumentar el uso del comercio electrónico.
- P14: Aumentar la rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes.
- P15: Implementar el desarrollo de soluciones integrales para los clientes.

7.4 Estructura de Alesa Business

La estructura de organizacional de Alesa Business debe ser adecuada a las nuevas estrategias planteadas, por lo que se plantea una nueva estructura tal como se puede apreciar en la figura 12 que refleja los cambios propuestos con respecto a la estructura organizacional existente mostrada en la figura 7. Las áreas de recursos humanos, tecnología de la información, gestión de la calidad y RSE deberán establecerse como unidades de soporte para toda la organización y tendrán la debida relevancia por parte de la Gerencia Comercial para que su campo de acción abarque a toda la organización y asegurar la implementación de los cambios necesarios para el logro de la visión deseada. De esta manera quedan sentadas las bases para posteriores mejoras en la organización interna, como por ejemplo aumento de la eficiencia y rapidez en la atención al cliente basado en la Manufactura Esbelta o Lean Manufacturing.

Adicionalmente, se propone la incorporación de la división de Ventas Nacionales dentro de la Dirección Comercial, con el fin de hacerse responsable por el crecimiento requerido en del mercado al interior del país. Igualmente se propone la división de Ventas Lima y Callao para las ventas minoristas en Sectores A, B y C, y ventas mayoristas en Lima y Callao. Esto permitirá desarrollar las ventas minoristas por exhibición en cadenas y autoservicios en Lima así como las ventas mayoristas al interior del país en las ciudades seleccionadas y sus distritos periféricos. El área de Diseño es clave para desarrollar prontamente los productos nuevos que requieran los clientes captados en el esfuerzo de Ventas, así como la Dirección Comercial es clave para desarrollar los servicios nuevos requeridos por los nuevos mercados.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La industria de artículos para fiestas infantiles tiene una interacción directa con el medioambiente a lo largo del ciclo de vida del producto en la cadena de suministro integral; de esta manera, la interacción con el ambiente y el actuar con responsabilidad social son esenciales para esta industria. Además, el proceso del ciclo de vida de artículos para fiestas infantiles se desarrolla de la siguiente manera: (a) la extracción de materias primas necesarias para la fabricación de los artículos para fiestas infantiles, (b) el tratamiento de la materia prima, (c) el proceso mismo de fabricación de los artículos para fiestas infantiles, (d) el transporte, (e) la distribución a los puntos de venta, y (f) la recuperación o eliminación de los artículos tras su utilización. Por otra parte, Alesa Business actualmente tiene la oportunidad de controlar los siguientes aspectos ambientales como parte del ciclo de vida de los productos: (a) el transporte, (b) la distribución de los puntos de venta, y (c) la recuperación o eliminación de los artículos tras su utilización. Generalmente, este último aspecto no es aplicado en la mayoría de industrias.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La composición de la fuerza laboral de la industria de artículos para fiestas infantiles del Perú es predominantemente obrera; no obstante, la tecnología y la maquinaria necesitan, en menor proporción, técnicos especialistas. En consecuencia, se hace necesaria la capacitación de los obreros para alcanzar los OCP de rentabilidad, productividad y crecimiento. Esta pérdida de participación no significa necesariamente reducir el número de trabajadores, puesto que la industria se encuentra en pleno crecimiento.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con D'Alessio (2008), el proceso de implementación genera cambios estructurales y, algunas veces, culturales, lo que exige planear el cambio adecuadamente, otorgándole un sentido de urgencia. Para ello, deben procurarse los siguientes pasos:

Tabla 20

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Alesa Business S.A.C.

OLP 1	Incrementar las ventas totales minoristas en Lima a S/ 12.0 millones en el año 2021, consolidando la presencia de la empresa en los segmentos A, B y C, Las ventas usando el canal minorista en Lima en el 2015 fueron S/ 0.00.	
OCP 1.1	Comprar dos (02) licencias extranjeras de uso por año y registrarlas ante Indecopi. En el año 2015 no se ha tenido licencias de uso registradas.	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a empresas matrices con acuerdos anteriores y a nuevas empresas. - Financiar viajes necesarios al exterior. - Otorgar recursos financieros para las obligaciones generadas por convenios con matrices. - Otorgar recursos financieros para las obligaciones generadas por convenios con matrices.
OCP 1.2	Establecer alianzas, con dos (02) cadenas de supermercados en Lima y Callao al año, puntos de venta y exhibidoras que refuercen la marca y mantenerlas hasta el 2021. En el 2015 no existía ninguna alianza vigente.	<ul style="list-style-type: none"> - Financiar reuniones necesarias. - Otorgar recursos financieros para las obligaciones generadas por convenios con supermercados.
OCP 1.3	Incrementar el número de productos diseñados por Alesa Business en un 20% anual hasta el 2021. Al 2015 se habían diseñado 10 productos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personas especializadas en desarrollo de productos. - Otorgar recursos financieros para el desarrollo de nuevos productos.
OCP 1.4	Al año 2017, incorporar el canal de venta vía Web operativo al 100% y mantenerlo hasta el 2021, con ventas de S/ 0.5 M en el 2017 y un incremento anual de 20% de ventas por este canal a partir de ese año hasta el 2021. En el 2015 no existía el canal de venta a través de Web.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar empresas especializadas en sistemas de ventas <i>on-line</i>. - Disponer de recursos humanos para la fuerza de venta en puntos de exhibición.
OLP 2	Incrementar las ventas mayoristas totales a S/ 19.5 millones en el 2021, consolidar la presencia de la empresa en el mercado nacional, asegurando la distribución en el interior del país. En el 2015 las ventas mayoristas de Alesa Business en las regiones del interior del país fue de S/ 0.00 millones. Las ventas de Alesa Business a través del canal mayorista en el 2015 fue S/ 8 millones en Lima y Callao.	
OCP 2.1	En el 2016, realizar shows presentación en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura una vez en el 2016 para vender S/. 1.6 M. Los shows servirán para promocionar el producto y lograr contactos comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar empresas especializadas en shows empresariales. - Contratar cadena hotelera para el alojamiento de la fuerza de venta para los shows empresariales - Disponer de recursos humanos para la fuerza de venta en shows empresariales
OCP 2.2	En el 2016, en Arequipa vender S/. 0.4M, en Trujillo vender S/. 0.4 M, en Chiclayo vender S/. 0.4 M, en Piura vender S/. 0.4 M por visita de vendedores. Este OCP 2.2 será reemplazado por el OCP 2.3 a partir del 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos humanos adicionales para la fuerza de venta en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura.
OCP 2.3	Implementar un centro de ventas y distribución permanente con su propia fuerza de venta y distribución en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura al 2017. Al año 2015, se tenían cero centros de ventas en el interior del país. Al 2017 se debe conseguir ventas de S/ 0.8 M en cada centro de ventas regional, con un incremento anual en ventas de S/ 0.2 M en cada centro de ventas regional hasta el 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos humanos para la fuerza de venta y distribución permanente en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura. - Alquilar locales para venta, almacén y distribución, con locación estratégica en Arequipa para finales del año 2016, Trujillo final del año 2017, Chiclayo final del año 2018 y Piura final del año 2019. - Disponer de recursos logísticos para ventas permanentes en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura.
OCP 2.4	En el 2018, entrar a los principales distritos de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura por medio de visita de vendedores, buscando consolidar la presencia al interior, logrando ventas de S/. 0.25 M en cada una de las zonas periféricas y un incremento anual en ventas de S/. 0.1 M en cada zona periférica hasta el 2021. En el 2014 se hicieron cero ventas en esos distritos.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos humanos para la fuerza de ventas en dichos mercados. - Disponer de recursos logísticos para el desarrollo de las ventas en dichos mercados. - Implementar canales de distribución ágiles para cumplir con los requerimientos de los clientes oportunamente.
OCP 2.5	Incrementar anualmente en S/ 1.0 Ms las ventas mayoristas en Lima y Callao hasta el 2021, las que fueron de S/ 8.0 M en el 2015, mediante el direccionamiento de fuerza de ventas hacia el sector de clientes de mayor rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos humanos para la fuerza de venta en Lima y Callao

OLP 3	Incrementar la rentabilidad de 2% de las ventas brutas en el año 2015 a 24% en el año 2021. Las ventas brutas en el 2014 fueron S/ 6.3 M.	
OCP 3.1	Al 2021, fidelizar a los clientes VIP, para asegurar el 80% de las ventas, con fines de incrementar en 20% anual, la venta de productos más rentables (unicolor, cartones, globos maylar). En el 2014 las ventas de los clientes VIP representaron el 4.8 M que representan el 80% de las ventas totales.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos humanos para realizar continuo seguimiento a los clientes VIP - Reforzar el canal de distribución existente para cumplir con todos los pedidos de los clientes VIP oportunamente
OCP 3.2	Al 2021, a partir del 2016 racionalizar los gastos de distribución de productos en clientes VIP en un 10% anual, optimizando rutas y tiempos de entrega. En el 2014 los gastos por distribución fueron de S/ 0.5 M.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos humanos para el planeamiento de la distribución - Seleccionar el uso de combustibles limpios y económicos como el GNV
OCP 3.3	Reducir los gastos financieros en 7.5% generados por arrendamiento financiero, hasta el 2020. En el 2014 se pagaron S/ 173 en miles de soles en gastos por pago de intereses.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de recursos económicos para amortizar la deuda del arrendamiento y así reducir los intereses
OLP 4	Reducir los rechazos internos de productos terminados hasta en 95% en el año 2021. En el 2014 se dio un rechazo valorizado en S/ 0.8 M.	
OCP 4.1	Al 2017, reducir los rechazos internos en 20% ANUAL, a través de la implementación del sistema 5S. Del 2017 al 2021, reducir los rechazos internos en 45%, a través de la implementación del formato de control de proceso y reclamos internos.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un equipo de implementación del sistema 5S - Designar, mediante documento formal, a un responsable líder del equipo de implementación del sistema de gestión de calidad. - Calificar a una institución autorizada para la implementación del sistema de gestión de calidad.
OCP 4.2	Reducir los rechazos internos originados por materiales y productos defectuosos de proveedores a 0% al 2016 mediante control al 100% de lo que ingresa al almacén. Los materiales y productos defectuosos de proveedores tuvieron un valor de S/ 0.2 M en el año 2015.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar elementos de control de calidad de insumos - Establecer alianzas con los proveedores
OCP 4.3	Adicionalmente, reducir en un 20% anual el deterioro del material almacenado mediante mejoramiento de infraestructura de almacén (condiciones ambientales). El deterioro del material almacenado tuvo un valor de S/ 0.15M en el año 2015. Al 2020 se espera una reducción del 90% esto en S/ 0.135M.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer los recursos humanos para la gestión eficiente de almacenes e inventarios - Disponer de recursos económicos para implementar mejoras en los almacenes
OLP5	Disminuir el índice de rotación de personal de ventas de 200% en el año 2015 a 10% al año 2021.	
OCP 5.1	Al 2017, implementar un sistema de valuación de puestos basado en la metodología Hay, ofreciendo planes de línea de carrera. Esto nos llevara a una reducción de rotación del personal del 100%.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a una empresa especializada en valuación de puestos y compensaciones
OCP 5.2	Al 2017, implementar un sistema de gestión de clima laboral, que le permita ingresar al ranking Great Place toWork y mantenerse en dicho ranking año tras año. Y para esto debemos de reducir la rotación en un 90%.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer recursos humanos para la gestión del clima laboral - Contratar a un asesor en gestión de clima laboral
OLP6	Al 2021, crear la imagen de responsabilidad social de Alesa Business, mediante el 5% de reciclaje de productos vendidos. En el 2014 se recicló el 0% de productos vendidos.	
OCP 6.1	Al 2016, implementar la entrega de bolsas verdes al 100% de clientes para ser utilizados una vez culminado el evento. En el 2014 se entregó bolsas verdes al 0% de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer recursos monetarios para la confección de bolsas verdes - Disponer de recursos humanos para la entrega de bolsas verdes
OCP 6.2	Al 2016, implementar 40 contenedores en retails de Lima y Callao, para recibir el material a reciclar y mantenerlos hasta el 2021. En el 2014 existían 0.00 contenedores para recibir el material a reciclar	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer recursos monetarios para la adquisición de los contenedores - Disponer recursos humanos para capacitar a los retails en materia de reciclaje
OCP 6.3	Al 2016, implementar un sistema de segregación de los residuos depositados en los contenedores de Alesa Business para su correcta disposición final. En el 2014 no existía un programa de segregación de productos reciclados	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer recursos humanos para capacitar al personal en segregación de residuos - Disponer recursos monetarios para implementar el sistema de segregación de residuos

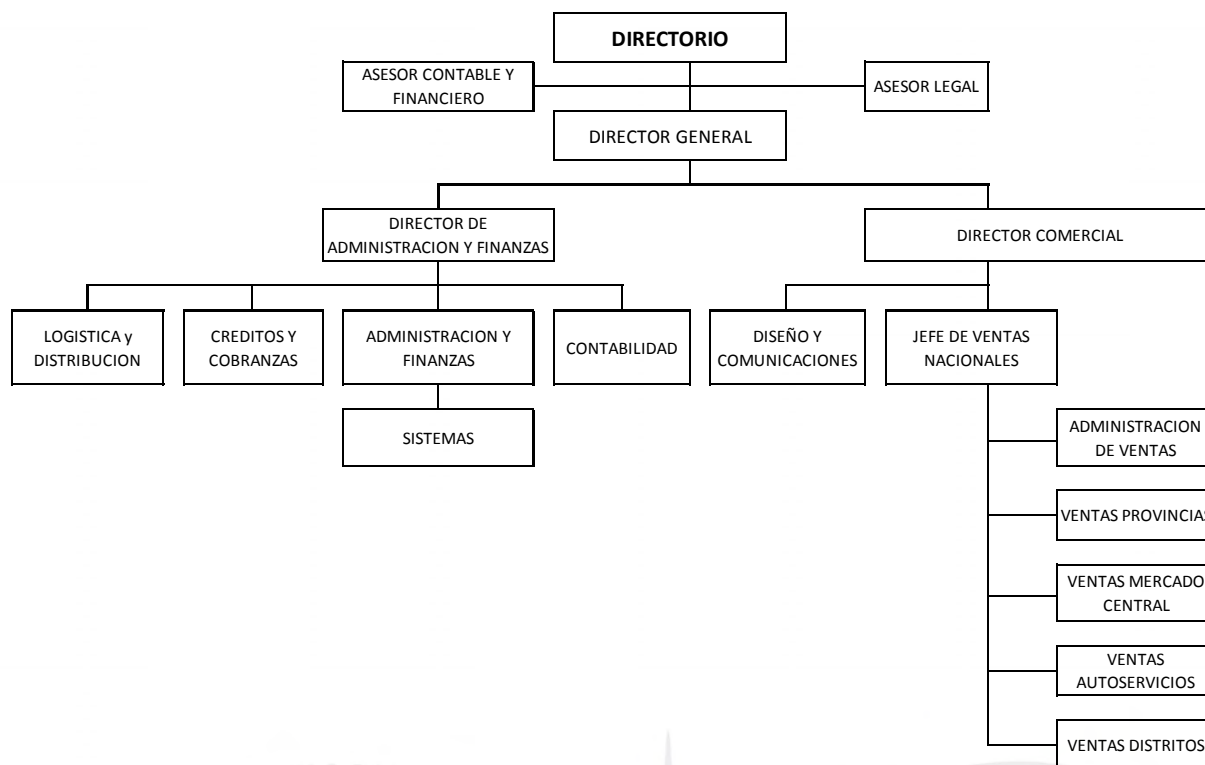


Figura 12. Organigrama propuesto para Alesa Business.

- (a) conformar un grupo director facultado para liderar el cambio, (b) comunicar y facultar a otros para lograr la visión del cambio, (c) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (d) tercerizar cuando sea posible, (e) crear éxitos tempranos, (f) consolidar mejoramientos y (g) institucionalizar los nuevos enfoques.

En la industria de artículos para fiestas infantiles, la gestión y comunicación del cambio se debe basar en los siguientes aspectos que actuarán como sus estímulos y principales argumentos: (a) el cuidado del medioambiente, ya que actualmente el mundo está atento al impacto ecológico y el bienestar social, lo cual exige a la industria de artículos para fiestas infantiles y expresión social que participe proactivamente de esta tendencia, considerando el actual crecimiento demográfico y la mayor regulación; y (b) la tendencia social, puesto que el consumo ha cambiado en los últimos años y existe mayor capacidad adquisitiva, nuevos grupos y roles sociales y nuevos hábitos que elevan las exigencias de calidad, experiencias de compra y el consumo.

7.8 Conclusiones

A través del presente capítulo, se han definido los objetivos de corto plazo, derivados de los objetivos de largo plazo, los mismos que han devenido de las estrategias definidas y cómo se llevará a cabo su implementación. Se han establecido plazos razonables en el tiempo para poder llevar a cabo las estrategias claves seleccionadas.

Para el caso de Alesa Business, se cuentan con recursos financieros y humanos para implementar las estrategias consideradas, así como los objetivos de largo y corto plazo, por lo que se vislumbran resultados positivos al finalizar los periodos de aplicación.

Las políticas se han definido teniendo en cuenta el marco conceptual integrado de las estrategias, los objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo.

En cuanto a medio ambiente y responsabilidad social cabe indicar que las estrategias a implementar por Alesa Business no generarán un impacto negativo significativo, y por el contrario algunas actividades derivadas de las estrategias generarán un impacto social positivo al procurar contratar personal local de acuerdo a las necesidades y capacidades requeridas por Alesa Business en ventas fuera de Lima.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la última etapa del proceso estratégico y se manifiesta permanentemente. Para ello, se debe contar con un plan estratégico integral que señale el camino que tiene que seguir el sector. Este plan debe ser adaptable a los continuos cambios del entorno, ya que en la actualidad lo único constante es el cambio.

8.1 Perspectivas de Control

Según Kaplan y Norton (2001), deben considerarse cuatro perspectivas para evaluar la consecución de los objetivos propuestos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes (d) financiera.

8.1.1 Financiera

Esta perspectiva se enfoca en los resultados económicos para ejercer un manejo rentable de la inversión realizada. Con los objetivos trazados, se implementan medidas de control para monitorear el avance y cumplimiento de estos objetivos. Asimismo, se busca evaluar el incremento de las ventas y de la producción.

8.1.2 Clientes

Esta perspectiva se encarga de establecer todas las relaciones entre el sector y sus clientes. Su objeto es medir la fidelización de los clientes antiguos y la captación de nuevos clientes.

8.1.3 Aprendizaje interno

Esta perspectiva mide y controla el recurso humano, retiene el talento y promueve las capacitaciones.

8.1.4 Procesos

Esta perspectiva se centra en medir y controlar la optimización de los procesos, el desarrollo de productos de alta calidad y la práctica de nuevas técnicas, con el fin de mejorar las operaciones del sector en estudio.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado sirve para ejercer una visión integral del sector. Además, facilita la evaluación de las estrategias por medición y comparación, lo cual es muy valioso para la implementación exitosa de estas estrategias, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario (D'Alessio, 2008). En la Tabla 21, se presenta el Tablero de Control Balanceado para el sector en estudio.

Tabla 21

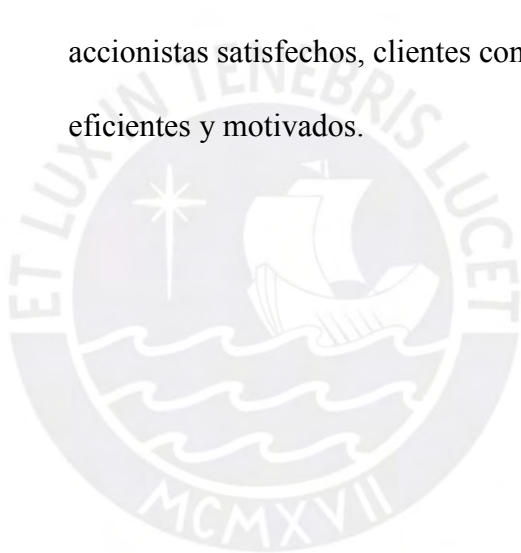
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsable
Perspectiva financiera			
En el 2016, en Arequipa vender S/ 0.4M, en Trujillo vender S/ 0.4 M, en Chiclayo vender S/ 0.4 M, en Piura vender S/ 0.4 M por visita de vendedores. Este OCP 2.2 será reemplazado por el OCP 2.3 a partir del 2017.	Ventas	Unidades Monetarias	Ventas Ciudades Interior
Incrementar anualmente en S/ 1.0 M las ventas mayoristas en Lima y Callao hasta el 2021, las que fueron de S/ 8.0 M en el 2015, mediante el direccionamiento de fuerza de ventas hacia el sector de clientes de mayor rendimiento.	Ventas	Unidades Monetarias	Ventas Mercado Central
Al 2021, a partir del 2016 racionalizar los gastos de distribución de productos en clientes VIP en un 10% anual, optimizando rutas y tiempos de entrega. En el 2014 los gastos por distribución fueron de S/ 0.5 M	Reducción de gastos	Porcentaje de reducción	Jefe Ventas Lima y Callao
Reducir los gastos financieros en 7.5% generados por arrendamiento financiero, hasta el 2020. En el 2014 se pagaron S/ 173 en miles de soles en gastos por pago de intereses.	Reducción de gastos	Porcentaje de reducción	Director de Administración y Finanzas
Implementar un centro de ventas y distribución permanente con su propia fuerza de venta y distribución en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura al 2017. Al año 2015, se tenían cero centros de ventas en el interior del país. Al 2017 se debe conseguir ventas de S/ 0.8 M en cada centro de ventas regional, con un incremento anual en ventas de S/ 0.2 M en cada centro de ventas regional hasta el 2021.	Ventas por centro de ventas	Unidades Monetarias	Ventas Ciudades Interior
En el 2018, entrar a los principales distritos de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura por medio de visita de vendedores, buscando consolidar la presencia al interior, logrando ventas de S/ 0.25 M en cada una de las zonas periféricas y un incremento anual en ventas de S/ 0.1 M en cada zona periférica hasta el 2021. En el 2014 se hicieron cero ventas en esos distritos.	Ventas	Unidades Monetarias	Ventas Distritos Periféricos
Al año 2017, incorporar el canal de venta vía Web operativo al 100% y mantenerlo hasta el 2021, con ventas de S/ 0.5M en el 2017 y un incremento anual de 20% de ventas por este canal a partir de ese año hasta el 2021. En el 2015 no existía el canal de venta a través de Web.	Ventas canal web	Unidades Monetarias	Director Comercial

Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsable
Perspectiva del cliente			
Establecer alianzas, con dos (02) cadenas de supermercados en Lima y Callao al año, puntos de venta y exhibidoras que refuercen la marca y mantenerlas hasta el 2021. En el 2015 no existía ninguna alianza vigente.	N° de cadenas	N° de cadenas por año	Jefe de Ventas Lima y Callao
En el 2016, realizar shows presentación en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura una vez en el 2016 para vender S/ 1.6 M. Los shows servirán para promocionar el producto y lograr contactos comerciales.	Shows	N° de shows por locación	Jefe de Ventas Nacionales
Incrementar el número de productos diseñados por Alesa Business en un 20% anual hasta el 2021. Al 2015 se habían diseñado 10 productos nuevos.	Productos Nuevos	Porcentaje de incremento de nuevos productos	Director Comercial
Al 2021, fidelizar a los clientes VIP, para asegurar el 80% de las ventas, con fines de incrementar en 20% anual, la venta de productos más rentables (unicolor, cartones, globos maylar). En el 2014 las ventas de los clientes VIP representaron el 4.8 M que representan el 80% de las ventas totales.	Clientes	N° de clientes fidelizados	Director Comercial
Perspectiva del aprendizaje interno			
Comprar dos (02) licencias extranjeras de uso por año y registrarlas ante Indecopi. En el año 2015 no se ha tenido licencias de uso registradas.	Licencias	N° de licencias	Director Comercial
Al 2017, reducir los rechazos internos en 20% anual, a través de la implementación del sistema 5S. Del 2017 al 2021, reducir los rechazos internos en 45%, a través de la implementación del formato de control de proceso y reclamos internos.	Rechazos internos	Porcentaje de Rechazos internos	Jefe de Administración y Finanzas
Reducir los rechazos internos originados por materiales y productos defectuosos de proveedores a 0% al 2016 mediante control al 100% de lo que ingresa al almacén. Los materiales y productos defectuosos de proveedores tuvieron un valor de S/ 0.2M en el año 2015.	Rechazos de insumos	Porcentaje de Rechazos de insumos	Jefe de Administración y Finanzas
Adicionalmente, reducir en un 20% anual el deterioro del material almacenado mediante mejoramiento de infraestructura de almacén (condiciones ambientales). El deterioro del material almacenado tuvo un valor de S/ 0.15M en el año 2015. Al 2020 se espera una reducción del 90% esto en S/ 0.135M.	Material almacenado	Porcentaje de material almacenado deteriorado	Jefe de Administración y Finanzas
Al 2017, implementar un sistema de valuación de puestos basado en la metodología Hay, ofreciendo planes de línea de carrera. Esto nos llevara a una reducción de rotación del personal del 100%.	Planes de línea carrera	N° de planes de línea carrera	RRHH
Al 2017, implementar un sistema de gestión de clima laboral, que le permita ingresar al ranking Great Place to Work y mantenerse en dicho ranking año tras año. Y para esto debemos de reducir la rotación en un 90%.	Colaboradores satisfechos	Porcentaje de colaboradores satisfechos	RRHH
Perspectiva de los procesos			
Al 2016, implementar la entrega de bolsas verdes al 100% de clientes para ser utilizados una vez culminado el evento. En el 2014 se entregó bolsas verdes al 0% de clientes.	Bolsas verdes	N° de bolsas verdes entregadas	RSE
Al 2016, implementar 40 contenedores en retails de Lima y Callao, para recibir el material a reciclar y mantenerlos hasta el 2021. En el 2014 existían 0.00 contenedores para recibir el material a reciclar.	Contenedores	N° de contenedores implementados	RSE
Al 2016, implementar un sistema de segregación de los residuos depositados en los contenedores de Alesa Business para su correcta disposición final. En el 2014 no existía un programa de segregación de productos reciclados.	Residuos dispuestos	Porcentaje de residuos dispuestos	RSE

8.3 Conclusiones

- El Tablero de Control Balanceado es una potente herramienta de gestión que permite monitorear el avance de los objetivos, con lo cual se puede realizar ajustes durante la ejecución del plan estratégico si fuesen necesarios.
- El control permite mantener la retroalimentación en el proceso estratégico, lo cual muestra que no es un proceso estático, sino dinámico. La consecución de los objetivos mediante la correcta aplicación de las estrategias permitirá alcanzar la visión trazada.
- El cumplimiento de los objetivos se evalúa bajo las cuatro perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado. El propósito de esta evaluación es tener accionistas satisfechos, clientes contentos, excelencia productiva y empleados eficientes y motivados.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) facilita una visión general para poder controlar el proceso estratégico y realizar los ajustes cuando se consideren necesarios (D'Alessio, 2013). En la Tabla 22, se presenta el PEI de Alesa Business, que ayudará a controlar el proceso estratégico y realizar cambios si fuesen necesarios. Adicionalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como una perspectiva del futuro de la empresa.

9.2 Conclusiones Finales

En el presente planeamiento estratégico, se desarrolló el análisis competitivo de la industria de artículos para eventos de expresión social de la empresa Alesa Business, así como la identificación de sus ventajas competitivas en la industria de artículos para fiestas infantiles y de expresión social. A continuación, se presentan las conclusiones que se han obtenido al término de esta investigación.

- Se estableció una nueva visión, misión, valores y código de ética basados en los alcances de largo plazo del proceso estratégico al año 2021.
- Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas de la industria, permitió generar inicialmente 11 estrategias, las que luego de los análisis matriciales subsecuentes fueron retenidas 8 estrategias como propuesta final para la implementación del proceso estratégico de Alesa Business S.A.C., estando estas estrategias enmarcadas en el desarrollo de productos y desarrollo y penetración de mercados, tales como: a) Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao; b) Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao; c) Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú; e) Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao; f) Diferenciación por calidad y RSE; g) Desarrollar competencias en el

factor humano; h) Diferenciar los productos y servicios ofrecidos e i) Fusionarse con una empresa rica en caja.

- Se han establecido 20 objetivos de corto plazo alineados a los 6 objetivos de largo plazo y vinculados directamente a la visión propuesta, a la matriz de intereses organizacionales y a las estrategias seleccionadas. Los objetivos de largo plazo se alcanzarán con la implementación del plan estratégico, y con ellos la visión propuesta para el año 2021. Esto traerá como consecuencia rentabilidad para la empresa, beneficios para el recurso humano y un posicionamiento atractivo dentro de la industria.
- Los sectores sociales de clase alta y, sobre todo, media están creciendo progresivamente. Por consiguiente, el mercado proveedor de artículos para fiestas de cumpleaños y celebraciones debe aprovechar la oportunidad para captar mayores ingresos.

9.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el PEA de Alesa Business, indicado en la Tabla 22, reforzado por un comité, para alcanzar su visión al 2021 a través del logro de sus objetivos de largo plazo y la realización de las tareas propuestas dentro de los objetivos de corto plazo.
- Implementar a la brevedad la nueva estructura organizacional propuesta debido a que la implementación del plan estratégico de Alesa Business requiere una estrecha comunicación y coordinación con el personal de la empresa y con los inversionistas, debido al esfuerzo e inversión que se requerirá.
- Aprovechar el crecimiento de la clase media peruana, debiéndose enfocar en las necesidades y gustos de este sector social emergente.
- Innovar permanentemente los productos y servicios brindados por Alesa Business anticipándose a las tendencias en diseños provenientes del mercado exterior.

Tabla 22

Plan Estratégico Integral de Alesa Business

Misión: Expresar alegría y diversión en las celebraciones de familias y amigos, mediante artículos de moda para fiestas y expresión social, elaborados con creatividad por los colaboradores.	Visión: Alesa Business al 2021 estará posicionada como la marca líder en el mercado peruano de artículos para fiestas de cumpleaños y eventos memorables, con altos márgenes de rentabilidad, en el primer puesto en ventas, con recursos humanos motivados y como referente en Responsabilidad Social Empresarial en el Perú.																																																						
	Intereses Organizacionales <ul style="list-style-type: none"> Consolidar a la empresa como líder en el mercado nacional Aumentar la rentabilidad Incorporar la responsabilidad social en el modelo de gestión Desarrollar productos diferenciados con gran valor agregado Mejorar continuamente la calidad de los productos Mantener al recurso humano motivado 		Objetivos de Largo Plazo <p>OLP 1: Incrementar las ventas totales minoristas en Lima a S/. 12.0 millones en el año 2021, consolidando la presencia de la empresa en los segmentos A, B y C. Las ventas usando el canal minorista en Lima en el 2015 fueron S/. 0.00.</p> <p>OLP 2: Incrementar las ventas mayoristas totales a S/. 19.5 millones en el 2021, consolidar la presencia de la empresa en el mercado nacional, asegurando la distribución en el interior del país. En el 2015 las ventas mayoristas de Alesa Business en las regiones del interior del país fue de S/. 0.00 millones. Las ventas de Alesa Business a través del canal mayorista en el 2015 fue S/.8 millones en Lima y Callao.</p> <p>OLP 3: Incrementar la rentabilidad de 2% de las ventas brutas en el año 2015 a 24% en el año 2021. Las ventas brutas en el 2014 fueron S/. 6.3 M.</p> <p>OLP 4: Reducir los rechazos internos de productos terminados hasta en 95% en el año 2021. En el 2014 se dio un rechazo valorizado en s/ 0.8M.</p> <p>OLP 5: Disminuir el índice de rotación de personal de ventas de 200% en el año 2015 a 10% al año 2021.</p> <p>OLP 6: Al 2021, crear la imagen de responsabilidad social de Alesa Business, mediante el 5% de reciclaje de productos vendidos. En el 2014 se recicló el 0% de productos vendidos.</p>		Principios Cardinales <p>(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.</p> <p>Políticas con el personal de Alesa Business</p> <p>P1: Incentivar a la fuerza de ventas según el volumen de clientes nuevos captados</p> <p>P2: Incentivar a la fuerza de ventas según el volumen de productos nuevos vendidos</p> <p>P3: Contratar nuevo personal, de preferencia de la zona donde se ubique el centro de ventas, siempre que cumpla con los requisitos del puesto</p> <p>P4: Incentivar la capacitación y especialización constante del personal, que incluya sistemas ERP y de gestión de calidad</p> <p>P5: Mejorar la comunicación permanente entre los diferentes departamentos y las unidades de negocio</p> <p>Políticas relacionadas a los productos ofrecidos</p> <p>P6: Mejorar posicionamiento la marca Alesa Business</p> <p>P7: Aumentar la utilización de productos biodegradables</p> <p>Políticas con los clientes y proveedores</p> <p>P8: Aumentar el desarrollo de ideas innovadoras</p> <p>P9: Incentivar la mejora continua de los productos</p> <p>P10: Mejorar la calidad en todos los niveles de la organización</p> <p>P11: Manejar una política de precios para los nuevos productos según el volumen de compra</p> <p>P12: Aumentar la satisfacción del cliente</p> <p>P13: Aumentar el uso del comercio electrónico</p> <p>P14: Aumentar la rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes</p> <p>P15: Implementar el desarrollo de soluciones integrales para los clientes</p>																																																		
	Estrategias <p>E1: Penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao</p> <p>E2: Desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao</p> <p>E3: Desarrollar el mercado para la clase media en el norte y sur del Perú</p> <p>E4: Desarrollar productos para la clase media de Lima y Callao</p> <p>E8: Diferenciación por calidad y RSE</p> <p>E9: Desarrollar competencias en el factor humano</p> <p>E10: Diferenciar los productos y servicios ofrecidos</p> <p>E11: Fusionarse con una empresa rica en caja</p>		<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </table>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	X	X	X	X	X	X	X																																																
X	X	X	X	X	X	X																																																	
X	X	X	X	X	X	X																																																	
X	X	X	X	X	X	X																																																	
X	X	X	X	X	X	X																																																	
X	X	X	X	X	X	X																																																	
X	X	X	X	X	X	X																																																	
Tablero de Control		Objetivos de Corto Plazo <p>OCP 1.1: Comprar dos (02) licencias extranjeras de uso por año y registrarlas ante Indecopi. En el año 2015 no se ha tenido licencias de uso registradas.</p> <p>OCP 1.2: Establecer alianzas, con dos (02) cadenas de supermercados en Lima y Callao al año, puntos de venta y exhibidoras que refuercen la marca y mantenerlas hasta el 2021. En el 2015 no existía ninguna alianza vigente.</p> <p>OCP 1.3: Incrementar el número de productos diseñados por Alesa Business en un 20% anual hasta el 2021. Al 2015 se habían diseñado 10 productos nuevos</p> <p>OCP 1.4: Al año 2017, incorporar el canal de venta vía Web operativo al 100% y mantenerlo hasta el 2021, con ventas de S/. 0.5M en el 2017 y un incremento anual de 20% de ventas por este canal a partir de ese año hasta el 2021. En el 2015 no existía el canal de venta a través de Web.</p> <p>OCP 2.1: En el 2016, realizar shows presentación en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura una vez en el 2016 para vender S/. 1.6 M. Los shows servirán para promocionar el producto y lograr contactos comerciales.</p> <p>OCP 2.2: En el 2016, en Arequipa vender S/. 0.4M, en Trujillo vender S/. 0.4 M, en Chiclayo vender S/. 0.4 M, en Piura vender S/. 0.4 M por visita de vendedores. Este OCP 2.2 será reemplazado por el OCP 2.3 a partir del 2017.</p> <p>OCP 2.3: Implementar un centro de ventas y distribución permanente con su propia fuerza de venta y distribución en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura al 2017. Al año 2015, se tenían cero centros de ventas en el interior del país. Al 2017 se debe conseguir ventas de S/ 0.8 M en cada centro de ventas regional, con un incremento anual en ventas de S/ 0.2 M en cada centro de ventas regional hasta el 2021.</p> <p>OCP 2.4: En el 2018, entrar a los principales distritos de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura por medio de visita de vendedores, buscando consolidar la presencia al interior, logrando ventas de S/. 0.25 M en cada una de las zonas periféricas y un incremento anual en ventas de S/. 0.1 M en cada zona periférica hasta el 2021. En el 2014 se hicieron cero ventas en esos distritos.</p> <p>OCP 2.5: Incrementar anualmente en S/ 1.0 Ms las ventas mayoristas en Lima y Callao hasta el 2021, las que fueron de S/. 8.0 M en el 2015, mediante el direccionamiento de fuerza de ventas hacia el sector de clientes de mayor rendimiento.</p> <p>OCP 3.1: Al 2021, fidelizar a los clientes VIP, para asegurar el 80% de las ventas, con fines de incrementar en 20% anual, la venta de productos más rentables (unicolor, cartones, globos maylar). En el 2014 las ventas de los clientes VIP representaron el 4.8 M que representan el 80% de las ventas totales.</p> <p>OCP 3.2: Al 2021, a partir del 2016 racionalizar los gastos de distribución de productos en clientes VIP en un 10% anual, optimizando rutas y tiempos de entrega. En el 2014 los gastos por distribución fueron de S/. 0.5 M</p> <p>OCP 3.3: Reducir los gastos financieros en 7.5% generados por arrendamiento financiero, hasta el 2020. En el 2014 se pagaron s/.173 en miles de soles en gastos por pago de intereses.</p> <p>OCP 4.1: Al 2017, reducir los rechazos internos en 20% anual, a través de la implementación del sistema SS. Del 2017 al 2021, reducir los rechazos internos en 45%, a través de la implementación del formato de control de proceso y reclamos internos.</p> <p>OCP 4.2: Reducir los rechazos internos originados por materiales y productos defectuosos de proveedores a 0% al 2016 mediante control al 100% de lo que ingresa al almacén. Los materiales y productos defectuosos de proveedores tuvieron un valor de s/ 0.2M en el año 2015.</p> <p>OCP 4.3: Adicionalmente, reducir en un 20% anual el deterioro del material almacenado mediante mejoramiento de infraestructura de almacén (condiciones ambientales). El deterioro del material almacenado tuvo un valor de s/ 0.15M en el año 2015. Al 2020 se espera una reducción del 90% esto en s/ 0.135M.</p> <p>OCP 5.1: Al 2017, implementar un sistema de valuación de puestos basado en la metodología Hay, ofreciendo planes de línea de carrera. Esto nos llevara a una reducción de rotación del personal del 100%.</p> <p>OCP 5.2: Al 2017, implementar un sistema de gestión de clima laboral, que le permita ingresar al ranking Great Place to Work y mantenerse en dicho ranking año tras año. Y para esto debemos de reducir la rotación en un 90%.</p> <p>OCP 6.1: Al 2016, implementar la entrega de bolsas verdes al 100% de clientes para ser utilizados una vez culminado el evento. En el 2014 se entregó bolsas verdes al 0% de clientes.</p> <p>OCP 6.2: Al 2016, implementar 40 contenedores en retails de Lima y Callao, para recibir el material a reciclar y mantenerlos hasta el 2021. En el 2014 existían 0.00 contenedores para recibir el material a reciclar</p> <p>OCP 6.3: Al 2016, implementar un sistema de segregación de los residuos depositados en los contenedores de Alesa Business para su correcta disposición final. En el 2014 no existía un programa de segregación de productos reciclados</p>		Tablero de Control																																																			
Perspectivas de control <p>1. Perspectiva financiera: Evaluar el incremento de las ventas y el incremento de la producción.</p> <p>2. Perspectiva del cliente: Medir la fidelización de clientes y la captación de nuevos clientes.</p> <p>3. Perspectiva de aprendizaje interno: Medir y controlar el recurso humano, reteniendo el talento y promoviendo las capacitaciones.</p> <p>4. Perspectiva de los procesos: Medir y controlar la optimización de procesos, el desarrollo de productos de alta calidad y la práctica de nuevas técnicas.</p>		Perspectivas de control <p>1. Perspectiva financiera: Evaluar el incremento de las ventas y el incremento de la producción.</p> <p>2. Perspectiva del cliente: Medir la fidelización de clientes y la captación de nuevos clientes.</p> <p>3. Perspectiva de aprendizaje interno: Medir y controlar el recurso humano, reteniendo el talento y promoviendo las capacitaciones.</p> <p>4. Perspectiva de los procesos: Medir y controlar la optimización de procesos, el desarrollo de productos de alta calidad y la práctica de nuevas técnicas.</p>		Recursos <p>1. Según el análisis realizado a los estados financieros, se concluye que la empresa, en el corto plazo, no tendría problema en hacer frente a sus deudas; pero analizando sus ratios de rentabilidad, no es nada recomendable, ya que en los últimos tres años viene cayendo su rentabilidad de un 29% en el 2012 a 21% en el 2013 y 5% en el 2014.</p> <p>2. Recursos humanos: El recurso humano es de vital importancia para lograr los objetivos planteados. La plana directiva cuenta con las habilidades necesarias para trabajar en busca de conseguir las metas propuestas. Mediante programas de capacitación y motivación a todo el personal, se logrará alcanzar el objetivo trazado.</p> <p>3. Recursos físicos: La empresa cuenta con local propio de más de 3,000 m² adquirido mediante <i>leasing</i>, el cual se viene pagando desde fines del 2012 y finalizará luego de 8 años, es decir, en el año 2020. Este local cuenta con todas las comodidades y facilita en gran medida las operaciones realizadas por la empresa.</p> <p>4. Recursos tecnológicos: La empresa actualmente no cuenta con tecnología de punta, pero en un mediano plazo la empresa invertirá en modernizar sus equipos tecnológicos, lo cual la convertirá en una de las empresas con mayor tecnología en el sector.</p>		Tablero de Control																																																	
Estructura Organizacional: De acuerdo al análisis interno, se podría señalar que en el sector en el que se encuentra la empresa, se aplica la unidad de mando según la cual cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona; esto significa que los empleados reciben órdenes solo de un superior.																																																							

Valores: Respeto y temor de Dios, Disciplina, Integridad, Pro actividad, Perseverancia, Disponibilidad al cambio, Responsabilidad e Innovación

Código de Ética: Basar todas nuestras acciones en el temor de Dios, con honestidad, lealtad y obediencia, con el uso adecuado de los bienes de la empresa, y enmarcado en la comunidad, responsabilidad social y medio ambiente.

9.4 Futuro de Alesa Business

VISION LOGRADA, Alesa Business superó los S/ 31.5 millones de soles en ventas. Se consolidó como la empresa referente en el mercado peruano de artículos para fiestas de cumpleaños y eventos memorables, con fuerte y sano crecimiento, basado en su excelente posicionamiento en los sectores A, B y C de la sociedad peruana. Sus productos y servicios gozan de muy buena reputación y son requeridos por su alta calidad, atención oportuna y capacidad de adaptarse a los cambiantes gustos de los clientes. La empresa cuenta con la base necesaria para incursionar en negocios conexos a celebraciones diversas y rentables.

Asimismo, la rentabilidad de la empresa es alta debido a la cancelación de sus principales obligaciones financieras, con gran margen de utilidad generada por las ventas de productos y servicios con mayor valor agregado que son requeridos incluso por los sectores sociales más exigentes y pudientes, con una mayor rotación de inventarios en ventas mayoristas y alta performance de un personal comprometido y altamente capacitado. Para finalizar, con el plan estratégico implementado, Alesa Business tiene las bases para mantener una cultura fuerte de mejora continua, un importante crecimiento económico y una buena imagen amiga con la Responsabilidad Social Empresarial, los cuales beneficia a los accionistas y empleados y sociedad en general.

Referencias

- Alesa Business. (2012). *Declaración jurada anual 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Alesa Business. (2013). *Declaración jurada anual 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Alesa Business. (2014). *Declaración jurada anual 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Alesa Business. (2015a). *Evolución de las ventas en los periodos 2006 al 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Alesa Business. (2015b). *Informe financiero 2012, 2013 y 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Alesa Business. (2015c). *Organigrama*. Lima, Perú: Autor.
- Amscan. (2015). *Company overview*. Recuperado de http://www.amscan.com/about_us/company_overview/
- Andina. (2013, 04 de junio). Perú y Chile comparten el riesgo político más bajo en América Latina. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-y-chile-comparten-riesgo-politico-mas-bajo-america-latina-461287.aspx>
- Alva, C. H. (2015, diciembre). Una mirada a nuestra clase media a fines del 2015. *Actualidad Gubernamental*, 14(86), 4. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/86_57_JFSGYABMDLGBDDBYWEEJGGERDGPYCFEMLWTKWVWZGYGKZFGEJP.pdf
- Arellano Marketing. (2013, 08 de agosto). ¿Dónde vive la clase media en el Perú? *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/caracteristicas-de-la-poblacion-de-clase-media-07-08-2013>
- Asencios, R. (2014, octubre). Crecimiento de la clase media en el Perú. *Moneda*, 8 (159), 27-30. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-159/moneda-159.pdf>
- Asociación Internacional de Parques de Diversiones y Atracciones [IAAPA]. (2014). *Family entertainment center benchmark report 2013-2014*. Recuperado de

<http://www.iaapa.org/docs/default-source/default-document-library/iaapa-family-entertainmet-center-benchmark-study-2012-2013.pdf?sfvrsn=0>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de inflación. Setiembre 2015*.

Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf)

[Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf)

Banco Mundial. (2015). *Doing Business 2016: Midiendo la calidad y eficiencia regulatoria*.

Recuperado de [http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-](http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016)

[business-2016](http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016)

Cabrera, G. (2008, setiembre). Dan negocios. *Revista Reforma*. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/308131076/A7D3568D88774E6APQ/2?accountid=28391>

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2014). *Panorama económico y proyecciones 2015 –*

2016. Recuperado de

<http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosiedic2014/infosie%20dicie-mbre%202014.pdf>

Cámara de Comercio Peruano-China [CAPECHI]. (2013). *Comercio en China*. Recuperado

de http://capechi.org.pe/_5_1.html

Ccopa, H. (2015, 31 de mayo). El Perú tiene una clase media vulnerable. *Mi Perú Red*.

Recuperado de <http://miperured.com/Noticias/Sociedad/20150531/88886-red-.html>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F.,

México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México

D. F., México: Pearson.

Ejecutivo publicó ley de gratificaciones sin descuentos y mayor disponibilidad de CTS.

(2015, 24 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ejecutivo-publico-ley-gratificaciones-sin-descuentos-y-mayor-disponibilidad-cts-2135566>

Greeting Card Association. (2015). *About greeting cards - General facts*. Recuperado de <http://www.greetingcard.org/AbouttheIndustry/tabid/58/Default.aspx>

Hoovers. (2014). *Amscan Holdings, Inc. Revenue and financial data*. Recuperado de http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.Amscan_Holdings_Inc.76e35db893fe0486.html

Hurtado de Mendoza, C. (2015, 15 de mayo). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Reporte de principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Ley 29981. Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). Presidencia de la República del Perú (2013).

Linton, R., & Linton, A. (1952). *The lore of birthdays*. New York, NY: Henry Schuman.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2013, 15 de enero). Gobierno promulgó ley de creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

- Noticias MINTRA*. Recuperado de
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarNoticias.php?codNoticia=3871>
- Olego. (2015). *Visión, misión, filosofía y valores*. Recuperado de
http://www.olego.com.pe/mision_vision.html
- Padrón, E., Molina, V., & Méndez, A. (2014). *Gestión e impacto del comercio electrónico en el rendimiento empresarial*. Recuperado de
<http://web.b.ebscohost.com/bsi/detail?vid=8&sid=f94c9d72-c0bd-4b7a-96c5-4de829247677%40sessionmgr198&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=94260520>
- Parents spend £19k on children's birthday parties over lifetime. (2015, 25 de mayo). *The Telegraph*. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/news/shopping-and-consumer-news/11627237/Parents-spend-19k-on-childrens-birthday-parties-over-lifetime.html>
- Pleck, E. (2000). *Celebrating the family: Ethnicity, consumer culture, and family ritual*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, M. (1986). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D. F., México: Continental.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Radio Programas del Perú [RPP]. (2013, 11 de julio). INEI: Seremos más de 33 millones de peruanos para el bicentenario. *RPP Noticias*. Recuperado de
<http://rpp.pe/lima/actualidad/inei-seremos-mas-de-33-millones-de-peruanos-para-el-bicentenario-noticia-612397>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1986). *Strategic management and business policy: A methodological approach*. Nueva York, NY: Addison Wesley.
- Semana Económica. (2015a, 21 de junio). Marcos Robles: ¿Qué tan grande es la clase media en el Perú? *SemanaEconómica.com*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163033-bid-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

Semana Económica. (2015b, 21 de junio). Rolando Arellano: ¿Qué tan grande es la clase media en el Perú? *SemanaEconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163032-arellano-marketing-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

Vargas, J. (2013). La influyente nueva clase media peruana. *Management Society*. Recuperado de <http://managementsociety.net/newsletter-content/315-la-influyente-nueva-clase-media-peruana.html>

World Economic Forum [WEF]. (2015). *The global information technology report 2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf

