

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Corporación Internacional Carrillo Piura

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

PRESENTADA POR

Edgar Eduardo Márquez Mejía

Wilfredo George Salazar Moscol

Rudy Valencia Alameda

Asesor: Daniel Antonio Saba De Andrea

Santiago de Surco, diciembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y profundo aprecio a:

A Dios y a nuestras familias por su comprensión y paciencia, al compartir con nosotros el esfuerzo realizado.

Nuestro asesor Daniel Saba de Andrea, por su permanente asesoramiento en el desarrollo de la presente tesis y a todos nuestros profesores, por los conocimientos impartidos durante el desarrollo del programa de Maestría.



Resumen Ejecutivo

Corporación Internacional Carrillo ofrece el servicio de comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros, y niños, en las ciudades de Piura y Aguas Verdes en el departamento de Tumbes. Su mercado objetivo comprende la población de los niveles socio-económicos bajo, muy bajo, y marginal de las mencionadas ciudades.

El propósito general de la presente tesis es dotar a la organización de una *hoja de ruta*, que le permita lograr su visión a 2020. Para tal efecto se ha establecido la misión organizacional, la misma que se enfoca en satisfacer las necesidades de vestido y moda en el mercado objetivo, así como la formulación de los objetivos a largo y corto plazo y las estrategias organizacionales, que permitirán alcanzar la visión propuesta.

Para realizar la investigación se ha seguido el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2008), el cual ha sido ampliamente utilizado en diversos planes estratégicos sectoriales y empresariales.

Se ha realizado el análisis externo de la empresa, a través del análisis PESTE, que involucra el estudio de las fuerzas del entorno: (a) políticas, gubernamentales, y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales. De dicho análisis se derivó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual generó un valor de 2.75, indicando que la empresa tiene una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta.

De la misma forma se ha desarrollado la evaluación interna. Para tal efecto se realizó el análisis interno AMOFHIT el cual incluye variables como: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística, e

infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología e investigación y desarrollo. De dicha evaluación surgió la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual cuenta con 17 factores determinantes de éxito, 11 fortalezas y seis debilidades, generándose el valor de 2.65 indicando que Corporación Internacional Carrillo es más fuerte que débil.

Por otro lado, se han identificado los siguientes intereses organizacionales: (a) incremento de participación de mercado, (b) incremento de la satisfacción de los clientes, (c) desarrollo del potencial humano, (d) aumento de la rentabilidad, y (d) generación de valor para los grupos de interés. Asimismo, los objetivos a largo plazo de la organización se encuentran alineados con la visión y cumplen con las características de ser específicos, medibles, alcanzables, retadores, y limitados en el tiempo.

A continuación, en el Proceso Estratégico propiamente dicho, se han elaborado cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz de Boston Consulting Group; (d) la Matriz Interna- Externa (MIE); y (e) la matriz de la Gran Estrategia (MGEA). Por otro lado, con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), se eligieron siete estrategias específicas cuya atractividad se ha determinado en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Finalmente las estrategias retenidas guardan un criterio ético, de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad.

A partir de la selección de las estrategias retenidas se elaboró la Matriz de Estrategias vs. los Objetivos a Largo Plazo (OLP), y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayudó a determinar la capacidad de los competidores para hacerle frente a las estrategias retenidas por la empresa.

Respecto a la etapa de implementación estratégica se definieron 21 objetivos a corto plazo (OCP) y los recursos asignados a cada uno de ellos, así como se formularon las políticas de cada estrategia y mejoras a la estructura organizacional.

Posteriormente, se ha desarrollado la Evaluación Estratégica considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, para monitorear el logro de los OCP y OLP.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Del mismo modo que se presenta el futuro deseado para la organización, en el cual la empresa para 2020 dispondrá de un alto nivel de posicionamiento y participación de mercado, contará con locales comerciales de formato *retail*, con presencia en las principales capitales de las provincias de Piura y Tumbes, ofreciendo excelente calidad en el servicio a sus clientes, precios competitivos, marcas reconocidas, y productos de calidad.

Abstract

Corporación Internacional Carrillo offers the service of marketing garments for ladies, gentlemen and children, in the cities of Piura and Tumbes-Aguas Verdes . Its target market includes the population of the socio-economic low, very low and marginal levels of the mentioned cities.

The overall purpose of this thesis is to provide the organization of a "road map" to enable it achieve its vision in 2020 year. To this end it has established the organizational mission , the same that focuses on meeting the needs of dress and fashion in the target market. Also the formulation of objectives and long-and short-term organizational strategies that will achieve the proposed vision.

To perform the research has followed the Sequential Process Model of Strategic proposed by D'Alessio (2008), which has been widely used in various sectoral and strategic business plans.

It has made the external analysis of the company through the PESTE analysis, which involves the study of environmental forces : (a) legal policies and government ; (b) economic and financial; (c) social, cultural and demographic; (d) technological and scientific; (e) ecological and environmental. From this analysis Matrix External Factor Evaluation (MEFE) was derived, which generated a value of 2.75, indicating that the company has an adequate response to the opportunities and threats that the environment presents.

Likewise has developed internal evaluation. To this end was held AMOFHIT internal analysis which includes variables such as: (a) administration and management, (b) marketing and sales; (c) operations, logistics and infrastructure; (d) finance and accounting; (e) human resources; (f) information systems and communications; (g) technology and research and development. This assessment

Evaluation Matrix Internal Factors (MEFI), which has 17 determinants of success, 11 strengths and six weaknesses, generating the value of 2.65 indicating that Carrillo International Corporation is stronger than weak arose.

On the other hand we have identified the following organizational interests:

(a) increase market share, (b) increasing customer satisfaction, (c) development of human potential, (d) increased profitability and (d) creating value for stakeholders .

Also the long-term objectives of the organization are aligned with the vision and meet the characteristics to be specific, measurable, achievable, challenging and time-limited.

Then in the Strategic Process itself, has produced five matrices: (a) Matrix Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (MFODA), (b) Matrix Strategic Position and Action Evaluation (MPEYEA); (c) Matrix Boston Consulting Group; (d) Internal-External Matrix (MIE) and (e) the parent of Grand Strategy (MGEA). In addition to the Strategic Decision Matrix (MDE), seven specific strategies whose attractiveness is determined for the Quantitative Strategic Planning Matrix (MCPE) were chosen. Finally retained strategies keep an ethical criterion, consistency, consonance, advantage, and feasibility.

Based on the selection of strategies retained Matrix Strategy vs. the Long Term Objectives, and Matrix Methods of competitors that helped determine the ability of competitors to face the strategies retained by the company was developed.

Regarding the strategic implementation stage 21 short-term objectives (STO) and the resources allocated to each of them defined, and the policies of each strategy and organizational structure improvements were made.

Subsequently developed the Strategic Assessment considering the four perspectives of the Balanced Scorecard (BSC): (a) internal learning, (b) processes, (c) customers, and (d) financial, to monitor the achievement of the OCP and PLO.

Finally the conclusions and recommendations. Similarly to the desired organization, future in which the company in 2020 year will have a high level of positioning and market share, will feature stores retail format, with presence in major capitals of the presented provinces of Piura and Tumbes, providing excellent quality service to its customers, competitive prices, brands and quality products.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa Corporación Internacional	
Carrillo	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	2
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	
2.1 Antecedentes.....	3
2.2 Visión.....	3
2.3 Misión.....	4
2.4 Valores.....	4
2.5 Código de Ética	4
2.6 Conclusiones.....	5
Capítulo III: Evaluación Externa.....	
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	6
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	6
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	8
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	11
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	14
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	15
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	17
3.3 Corporación Internacional Carrillo y sus Competidores	18
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	18
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	19

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	20
3.3.4 Amenaza de los entrantes	21
3.3.5 Rivalidad de los competidores	21
3.4 Comercial Internacional Carrillo y sus Referentes	22
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	23
3.6 Conclusiones.....	25
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	27
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	27
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	27
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	28
4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O).....	28
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	29
4.1.5 Recursos humanos (H)	31
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	32
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	32
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	33
4.3 Conclusiones.....	34
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo.....	36
5.1 Intereses de la Empresa Corporación Internacional Carrillo.....	36
5.2 Matriz de Intereses de Corporación Internacional Carrillo (MIO).....	36
5.3 Objetivos a Largo Plazo	36
Generación de valor sostenible para los grupos de interés.	37
5.4 Conclusiones.....	38
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	39
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	39
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	39

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	45
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	46
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	47
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	48
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	50
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	50
6.9 Matriz de Ética (ME)	50
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	52
6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP	54
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	54
6.13 Conclusiones	57
Capítulo VII: Implementación Estratégica	58
7.1 Objetivos a Corto Plazo	58
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	58
7.3 Políticas de cada Estrategia	63
7.3.1 Estrategias retenidas	63
7.3.2 Estrategias de contingencia	65
7.4 Estructura de la Empresa Corporación Internacional Carrillo	67
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	69
7.6 Recursos Humanos y Motivación	69
7.7 Gestión del Cambio	70
7.8 Conclusiones	70
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	72
8.1 Perspectivas de Control	72
8.1.1 Aprendizaje interno	72
8.1.2 Procesos o interna	72

8.1.3 Clientes.....	73
8.1.4 Financiera.....	73
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	73
8.3 Conclusiones.....	73
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	77
9.1 Conclusiones Finales.....	77
9.2 Recomendaciones Finales.....	77
9.3 Futuro de la Empresa Corporación Internacional Carrillo.....	78
Referencias.....	80
Apéndice A: Estado de Resultados Corporación Internacional Carrillo	
Años 2011 y 2012.....	84
Apéndice B: Balance General Corporación Internacional Carrillo Años	
2011 y 2012.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz EFE de la Corporación Internacional Carrillo</i>	17
Tabla 2.	<i>Matriz PC de Corporación Internacional Carrillo</i>	24
Tabla 3.	<i>Matriz PR de Corporación Internacional Carrillo</i>	25
Tabla 4.	<i>Razones de Liquidez</i>	29
Tabla 5.	<i>Razón de Rotación del Activo Total</i>	30
Tabla 6.	<i>Razones de Solvencia</i>	30
Tabla 7.	<i>Razones de Rentabilidad</i>	31
Tabla 8.	<i>Matriz EFI de Corporación Internacional Carrillo</i>	34
Tabla 9.	<i>Matriz MIO de Corporación Internacional Carrillo</i>	37
Tabla 10.	<i>Matriz FODA de Corporación Internacional Carrillo</i>	40
Tabla 11.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de Corporación Internacional Carrillo</i>	41
Tabla 12.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de Corporación Internacional Carrillo</i>	41
Tabla 13.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de Corporación Internacional Carrillo</i>	42
Tabla 14.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de Corporación Internacional Carrillo</i>	43
Tabla 15.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Corporación Internacional Carrillo</i>	43
Tabla 16.	<i>Valores de los Factores de la Matriz PEYEA</i>	44
Tabla 17.	<i>Valores de la Matriz Boston Consulting Group de Corporación Internacional Carrillo</i>	45
Tabla 18.	<i>Valores de los Factores de la Matriz Interna-Externa</i>	47

Tabla 19.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	49
Tabla 20.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	51
Tabla 21.	<i>Matriz de Rumelt de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	52
Tabla 22.	<i>Matriz de Ética de Corporación Internacional Carrillo</i>	53
Tabla 23.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas vs. OLP Corporación Internacional Carrillo.....</i>	55
Tabla 24.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	56
Tabla 25.	<i>Objetivos a Corto Plazo de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	59
Tabla 26.	<i>Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP1.....</i>	60
Tabla 27.	<i>Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP2.....</i>	60
Tabla 28.	<i>Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP3.....</i>	61
Tabla 29.	<i>Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP4.....</i>	61
Tabla 30.	<i>Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP5.....</i>	62
Tabla 31.	<i>Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP6.....</i>	62
Tabla 32.	<i>Perspectiva Aprendizaje de Corporación Internacional Carrillo</i>	74
Tabla 33.	<i>Perspectiva Interna de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	75
Tabla 34.	<i>Perspectiva Clientes de Corporación Internacional Carrillo</i>	76
Tabla 35.	<i>Perspectiva Financiera de Corporación Internacional Carrillo.....</i>	76

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	ix
<i>Figura 1.</i>	Matriz PEYEA de Corporación Internacional Carrillo.	44
<i>Figura 2.</i>	Matriz BCG de Corporación Internacional Carrillo.	46
<i>Figura 3.</i>	Matriz Interna-Externa de Corporación Internacional Carrillo.	47
<i>Figura 4.</i>	Matriz de la gran estrategia de Corporación Internacional Carrillo.	48
<i>Figura 5.</i>	Organigrama de Corporación Internacional Carrillo.	68



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

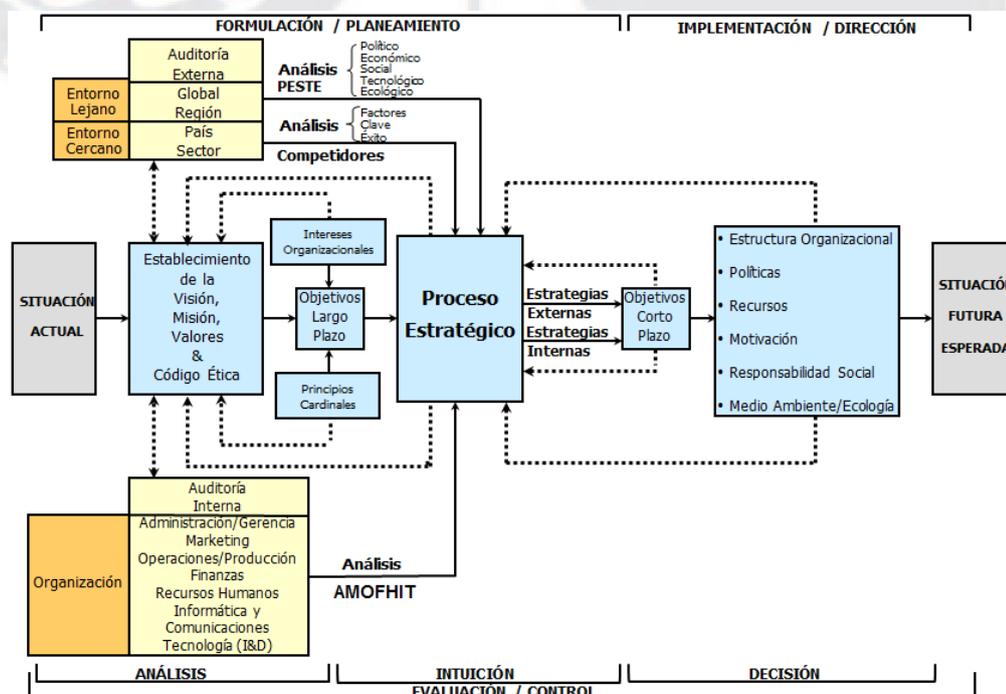


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación de México SA.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado a partir de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. A partir de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza

la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa Corporación Internacional Carrillo

1.1 Situación General

Corporación Internacional Carrillo EIRL es una empresa cuyas oficinas principales se encuentran localizadas en el distrito de Piura, provincia de Piura. Su titular-gerente es el señor Alquimer Carrillo Sayago, un joven emprendedor con estudios universitarios quien ha apostado por la comercialización de prendas de vestir al por mayor y menor para damas, caballeros, y niños.

La empresa se inició a partir de la oportunidad de negocios que existía en el mercado central de Piura por la demanda de prendas de vestir. En sus inicios, la empresa contaba con un local ubicado en la avenida Blas de Atienza de dicho centro de abastos, actualmente la empresa cuenta con ocho locales comerciales, de los cuales seis se ubican en las diversas galerías del mercado central de Piura y los otros dos están localizados en el distrito fronterizo de Aguas Verdes-Tumbes. Es preciso mencionar que los locales son de propiedad de la empresa y se encuentran en ubicaciones estratégicas.

Con relación al nivel de facturación se puede mencionar que en 2012 superó los S/.6'000,000 anuales. Su margen de beneficio neto en dicho año fue del 11% sobre el nivel de ventas.

Es importante precisar que el 80% de los productos comercializados por la empresa son de fabricación nacional y son adquiridos en su mayoría en el centro industrial y comercial textil Gamarra-Lima.

Los compradores de la empresa son hombres y mujeres que pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) de clase baja, clase muy baja, y clase marginal, cuyas edades oscilan entre los 15 años de edad a más y que radican en las provincias urbano-rurales de las regiones Piura y Tumbes. Asimismo, la empresa en Piura ofrece sus productos a comerciantes minoristas que requieren de los mismos para su reventa.

En lo que respecta a Aguas Verdes-Tumbes, los clientes son en un 60% comerciantes minoristas ecuatorianos que ofrecen sus productos a consumidores finales localizados en las provincias ecuatorianas fronterizas al Perú y un 40% clientes finales que requieren para uso propio.

A efectos de determinar los Factores Claves de Éxito (FCE) en el sector de comercialización de prendas de vestir, se ha investigado a empresas exitosas como: (a) Topy Top, (b) Tiendas Peers, y (c) Tiendas Pioner. Analizadas dichas empresas se han identificado los siguientes FCE: (a) calidad de los productos, (b) calidad en el servicio, (c) precios competitivos, (d) moda ofrecida, (e) expansión geográfica del negocio, y (f) ubicación estratégica.

La situación de la empresa en estudio en relación con los FCE de referencia presenta deficiencias en: (a) calidad en el servicio y (b) expansión geográfica del negocio, asemejándose a las empresas de referencia en los siguientes factores: (a) calidad de los productos, (b) precios competitivos, (c) moda ofrecida, y (d) ubicación estratégica.

1.2 Conclusiones

1. Comercial Internacional Carrillo no ha realizado una agresiva expansión geográfica del negocio, puesto que solo ha concentrado sus actividades comerciales en las ciudades de Piura y Aguas Verdes-Tumbes.
2. La empresa presenta deficiencias en la calidad del servicio ofrecido.

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

2.1 Antecedentes

La visión de la empresa se enfoca en lograr el posicionamiento dentro de las cinco primeras empresas comercializadoras de prendas de vestir en las principales provincias de las regiones de Piura y Tumbes: en la región Piura en las provincias de: (a) Piura, (b) Sullana, (c) Talara, y (d) Paita y en el caso de la región Tumbes en la ciudad de Tumbes y en el distrito fronterizo de Aguas Verdes-Zarumilla. Es preciso mencionar que, actualmente, desarrolla sus actividades en las ciudades de Piura y Aguas Verdes-Tumbes, y se pretende expandir geográficamente sus actividades en las regiones de Piura y Tumbes.

La misión se orienta a satisfacer las necesidades de vestido de sus clientes que viven en las regiones de Piura y Tumbes, pertenecientes a los sectores socioeconómicos de clase baja, clase muy baja, y clase marginal, cuyas edades oscilan entre los 15 años de edad a más y que radican en las provincias urbano- rurales de dichas regiones, ofreciéndoles precios competitivos y moda en el vestir.

La filosofía empresarial se orienta a lograr una organización sustentada en valores, en la búsqueda permanente de la calidad de servicio, la preocupación por el desarrollo de sus trabajadores, y actitud favorable hacia los cambios.

2.2 Visión

“Al año 2020, Corporación Internacional Carrillo se posicionará dentro de las cinco primeras empresas comercializadoras de prendas de vestir en las regiones de Piura y Tumbes, implementando nuevos locales de negocio, con calidad en el servicio, precios competitivos y acordes con la moda, incrementando la rentabilidad y generando valor para sus grupos de interés”.

2.3 Misión

“Corporación Internacional Carrillo es una empresa comercializadora de prendas de vestir con operaciones en Piura y Tumbes, comprometida con satisfacer las necesidades de vestido y moda de damas, caballeros, y niños de los sectores socioeconómicos de clase baja, clase muy baja, y clase marginal. Esto se logra con precios competitivos, productos de calidad, calidad en el servicio, y una preocupación permanente por sus trabajadores”.

2.4 Valores

1. Calidad en el servicio: Entendida como el grado en el que el servicio satisface los requerimientos de los compradores y en lo posible los excede, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.
2. Orientación por los trabajadores: Entendida como la preponderancia que le brinda la empresa a sus trabajadores, puesto que los mismos son el factor clave para el desarrollo óptimo de los procesos del negocio.
3. Actitud hacia los cambios: La empresa se anticipa a los nuevos requerimientos y expectativas del mercado.

2.5 Código de Ética

El Código de Ética y las políticas de la empresa se aplican a todos los empleados de la organización. En última instancia, cada uno de los empleados es personalmente responsable del cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables a la actividad comercial.

El código de ética de la empresa se fundamenta en los siguientes pilares:

1. Búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo.
2. Ser una empresa honesta y con personal comprometido con los objetivos organizacionales.

3. Respeto por las leyes y costumbres de las provincias donde se opera.
4. Competir en el mercado con precios competitivos, calidad de servicio, en un marco de integridad y respeto.
5. Los activos como: (a) equipos, (b) activos financieros, e (c) información confidencial, son usados exclusivamente para fines de la empresa.
6. La empresa es políticamente neutral, por lo que no contribuye con fondos o activos a la financiación de partidos políticos.
7. Mantener con los proveedores relaciones cordiales y honestas, buscando construir relaciones de negocios duraderas, equitativas, y justas.

2.6 Conclusiones

1. La visión de la empresa guarda estrecha relación con la misión organizacional, valores, y código de ética, enfocándose en posicionarse dentro de las cinco primeras empresas comercializadoras de prendas de vestir en las regiones de Piura y Tumbes. La misión se sustenta en satisfacer las necesidades de vestido y moda de damas, caballeros, y niños pertenecientes a los sectores socioeconómicos de clase baja, clase muy baja, y clase marginal, por medio de precios competitivos, productos de calidad, calidad en el servicio, y una preocupación permanente por sus trabajadores.
2. El código de ética de la empresa se sustenta en valores como calidad de servicio, orientación por los trabajadores, y actitud hacia los cambios. En adición a ello, la empresa genera confianza con sus diferentes *stakeholders*, llámese proveedores, Gobierno, clientes, trabajadores, medioambiente, y comunidad.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando el análisis PESTE, el mismo que está formado por cinco fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2008).

A continuación se presentan los factores externos:

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Un factor gubernamental que afecta a Corporación Internacional Carrillo es la Ordenanza Municipal N°015-2007-CMPP por la cual el concejo provincial de Piura aprueba el *“Reglamento de Transferencias de Puestos y Establecimientos Vía Privatización en Mercados de la Municipalidad de Piura”*. Esta norma impulsa la recuperación de espacios comerciales por parte de la municipalidad para luego venderlos a otros entes privados. Sin embargo, dicha norma fue replanteada por la ordenanza municipal N°019-00-CMPP emitida el 30 de diciembre de 2009 donde se declara en *“Estado de emergencia el comercio ambulatorio y las actividades en el complejo de Mercados de Piura”* con el cual se pretendía desalojar 7,000 comerciantes informales de dicho centro de abastos, lo cual ha originado que los comerciantes informales presentasen un hábeas corpus ante el Tribunal Constitucional, demostrando su disconformidad con la normativa que les exigía el desalojo de dichas zonas comerciales (Cámara de Comercio Piura, 2010).

Por otro lado, de acuerdo con el Diario Regional El Tiempo de Piura (2013a), en la ciudad de Piura es inminente el desalojo de los comerciantes informales del Mercado Central, el cual no solo será para quienes están ubicados en la avenida

Sullana Norte, sino para todos aquellos que se encuentren en las vías públicas del mercado. Existe la decisión de la alcaldesa de Piura de liberar las vías públicas del mercado, por lo que los comerciantes tienen opciones como la exfábrica San Miguel y el mercado Las Capullanas.

Asimismo, de acuerdo con la Confederación de Instituciones Empresariales del Perú – CONFIEP (2012), el proyecto de la nueva Ley General de Trabajo (LGT) continúa generando críticas por una serie de aspectos que perjudicarían a los empresarios. Por ello, el presidente de dicha institución, cuestionó su posible aprobación al considerarlo excluyente y anticompetitivo para el sector empresarial peruano. El representante del gremio empresarial considera que el proyecto está lejos de generar beneficios y que al contrario va a generar exclusión a la mayor parte de los peruanos debido a que incrementa los costos laborales.

Por otro lado, en opinión del abogado laboralista Jorge Toyama, los empresarios y los sindicatos deben esforzarse en perfeccionar sus acuerdos. Si bien destacó la labor hecha por la comisión que revisó el proyecto, aclaró que debe imperar una discusión técnica y no ideológica. El laboralista considera que lo más importante es cómo hacer que esos tres peruanos de cada cuatro que están en la informalidad entren a la formalidad, cómo hacer que la informalidad laboral en el Perú se reduzca. Consideró que más que si se protege o no al empleador es importante la creación de una ley que permita la fiscalización, promoción, control, e incentivos hacia la formalidad y hacia la protección social, porque de cada cuatro trabajadores la ley general del trabajo solo va a regir para uno y para los otros tres esta ley va a ser irrelevante (Revista de derecho Themis PUCP, 2012).

De acuerdo con Germán Lora, abogado laboralista, uno de los temas más importantes del proyecto de LGT son los sobrecostos laborales. Si no se tiene un

informe de esto estandarizado y de conocimiento público, difícilmente los empresarios van a saber si esta ley los va a afectar o no, comentó el funcionario. Entre otros controvertidos temas, el proyecto de la LGT plantea elevar de 12 a 18 remuneraciones, como máximo, las indemnizaciones por despido arbitrario. Además propone que las huelgas se puedan realizar en el interior de las empresas, lo que según los empleadores aumentaría el riesgo de actos de violencia en los recintos de trabajo (ESAN, 2013).

A partir de lo indicado, se puede concluir lo siguiente acerca de las oportunidades y amenazas para la empresa desde el punto de vista de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales:

- Las ordenanzas municipales que pretenden el ordenamiento y modernización del mercado central de Piura constituyen una oportunidad debido a que minimizaría la competencia informal en dicho centro de abastos.
- La Nueva Ley General de Trabajo constituye una amenaza que podría generar incremento en los costos laborales.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El comercio total entre Perú y China tanto de exportaciones como importaciones, pasó de US\$231'000,000 en 1993 a US\$7,800'000,000 durante 2008; es decir, se multiplicó en cerca de 34 veces. El mayor dinamismo se ha registrado durante la década 2000-2008, cuando el comercio bilateral se incrementó en 964%, frente al 91% de registrado entre 1993 y 1999. Asimismo, el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y China suscrito en Pekín-China el 28 de abril de 2009, y ratificado por el Perú el 6 de diciembre de ese mismo año, ha incrementado y consolidado sustancialmente la relación comercial entre ambos países (Red Globalización con Equidad, 2010).

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), las exportaciones a valor FOB para el periodo 2010-2012 fueron de: (a) US\$1,578'269,000 para 2010, (b) US\$1,899'182,000 en 2011, y (c) US\$2,048'940,000 para 2012. De la misma forma, las importaciones a valor CIF fueron de: (a) US\$1,396'195,000 en 2010, (b) US\$1,742'851,000 en 2011, y (c) US\$1,817'780,000 para 2012. En ese sentido, el saldo de la balanza comercial para Perú respecto a China fue positivo, puesto que fue de: (a) US\$182'074,000 en 2010, (b) US\$156'331,000 para 2011, y (c) US\$231'160,000 en 2012. Dichas cifras demuestran el fluido comercio bilateral que existe entre Perú y China. En el caso particular de las importaciones de China hacia Perú destacan los bienes de consumo tales como: (a) calzado, (b) prendas de vestir, (c) alambres y fierro, y (d) aparatos electrónicos; los mismos que representaron un total de US\$1,909'300,000 y US\$2,269'900,000 para 2011 y 2012 respectivamente; lo que significó un incremento de 18.90% para 2012 con relación a 2011 (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

De acuerdo con el examen de Políticas Comerciales de China efectuado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), dicho país es el mayor productor y exportador mundial de textiles y prendas de vestir. No obstante, las exportaciones de estos productos representan menos de la tercera parte del total de la producción sectorial de ese país, lo cual ofrece una idea aproximada del potencial que tiene China para seguir inundando el mercado mundial con estos productos (Red Globalización con Equidad, 2010).

Para Comex, los precios altamente competitivos de las prendas de vestir chinas, son producto del uso intensivo de mano de obra y no por una presunta subvaluación o *dumping* como se está manifestando en los medios de comunicación en Perú. De acuerdo con las categorías de desgravación o eliminación de aranceles

contenida en el tratado comercial, solo las mercaderías comprendidas en la categoría de desgravación A fueron totalmente eliminadas desde la entrada de vigencia del tratado. Específicamente, de las 352 subpartidas arancelarias del sector confecciones, apenas dos subpartidas quedaron libres de aranceles, puesto que el 67.30% fueron excluidas de la negociación (Gestión, 2013a).

Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2014-2016, en el período 2014-2016, el consumo privado continuará expandiéndose a una tasa promedio de 5.50%, impulsado por el crecimiento de la clase media y un favorable “bono demográfico”, así como de la caída del subempleo. Un estudio del Banco *HSBC* describe el “efecto umbral”, como los cambios significativos en los patrones de consumo cuando los individuos incrementan sus ingresos per cápita (medidos en dólares constantes 2005) desde un ingreso muy bajo, menos de US\$3,000 anual, a un ingreso medio, entre US\$9,000-US\$15,000 anual. A 2013 se espera que Perú alcance US\$10,000 de ingreso per cápita anual. En la misma línea, el banco de inversión Morgan Stanley señaló que los hogares peruanos registran un incremento importante en sus gastos al pasar del NSE E, de bajos ingresos, al NSE C que se caracteriza por ingresos medios, por ejemplo, incrementando su gasto total en 2.20 veces (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

Por otra parte, los peruanos portan en promedio tres tarjetas de crédito en 2013, mientras que en 2011 cargaban dos, tal como lo indica el gerente general de Mastercard Perú, Juan Cabañas. El ejecutivo explicó que el avance se debe al crecimiento de la clase media, que *acható* la “pirámide” a expensas de los sectores más vulnerables. Esto causó la diversificación de los hábitos de consumo de las personas. El 13% del portafolio de plástico en el mercado corresponde a las tarjetas *premium* tanto *black* como *platinum*, destinadas a las personas con mayores ingresos,

mientras que el porcentaje restante es ocupado por las *gold* y *estándar*, que se orientan a los sectores socio económicos C y D.

De acuerdo con el diario Gestión (2013b), el sistema financiero peruano registraría a fines de 2013 unas 6'500,000 tarjetas habientes, lo que representaría un crecimiento de 4.85% respecto al año anterior según manifestó el gerente de Productos y Servicio al Usuario de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Fernando Arrunátegui. El ejecutivo indicó que, en los últimos 3 años, existió un importante crecimiento en las peticiones de tarjetas de crédito y en su otorgamiento en el sistema financiero nacional, impulsado sobre todo por el crecimiento económico del país.

A partir de lo indicado se puede concluir lo siguiente sobre las oportunidades y amenazas para la empresa desde el punto de vista de las fuerzas económicas y financieras:

1. Existe la oportunidad de importar y comercializar prendas de vestir chinas a bajo costo.
2. El mayor consumo privado que se viene dando como producto de los mayores ingresos de los sectores socioeconómicos C y D constituye una oportunidad para la empresa.
3. Existe la oportunidad de aprovechar la penetración de tarjetas de crédito que existe en Perú.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, 2012), el Perú se verá beneficiado por el bono demográfico, puesto que un número importante de personas se insertará en el mercado de trabajo. El bono demográfico se refiere a la etapa en la que la población infantil se reduce en términos relativos e

incluso en términos absolutos, mientras que la proporción de la población se concentra en las edades de trabajar y aún no es muy acelerado el crecimiento de la población de edad mayor. En Perú, la proporción de la población adulta en edad de trabajar que comprende los 15 a 59 años, se prolongará por dos décadas, es decir, en valores absolutos, este grupo continuará creciendo hasta 2045. El bono demográfico habría comenzado en el Perú en 2005 y se extendería por 40 años, aproximadamente hasta 2045. Perú posee la oportunidad de aprovechar el bono demográfico para acelerar su desarrollo, lo cual deberá ser complementado con políticas económicas y sociales adecuadas.

El Diario La República (2012), citando al estudio realizado por Arellano *Marketing “Retail Peruano 2012”*, señala que los peruanos destinan el 8% de sus ingresos para la compra de ropa. Asimismo, se afirma que un 66% de los peruanos acude a un centro comercial para la compra de una prenda de vestir para dama, así como un 61% para una vestimenta de caballero. En la ciudad de Lima el 45% de personas del nivel socioeconómico bajo son los que más compraron o usaron algún servicio en los centros comerciales en los últimos 3 meses. Principalmente los jóvenes de 18 a 25 años, que representan el 32% de la población.

De acuerdo con el diario Gestión (2012c), a febrero de 2012, en la ciudad de Arequipa el 40% de personas pertenecientes al sector bajo, han realizado sus compras en un centro comercial, mientras que en la ciudad de Trujillo un 45% de personas pertenecientes al nivel socioeconómico marginal, compraron en los últimos 3 meses en este tipo de establecimientos. A su vez se indica que los consumidores peruanos prefieren las prendas de vestir elaboradas con algodón nacional. El 59% de los hombres y el 68% de mujeres consumidoras visten con productos peruanos, mientras que solo el 15% de compradores masculinos y el 9% de femeninos eligen ropa importada.

Por otro lado, de acuerdo con lo manifestado por Basombrio (2013), el crecimiento económico no ha podido ayudar a resolver el problema de inseguridad ciudadana que muestra el Perú y la región Norte en general, debido a que las causas son otras. El problema radica en la cultura tan pobre de la población, que genera altos índices delictivos y de agresividad contra las personas. Ante las alarmantes cifras de seguridad ciudadana el Gobierno ha planteado invertir en 2013 S/10'000,000 para implementar un sistema de seguridad y videovigilancia en la ciudad de Piura, y así evitar atentados contra la ciudadanía.

Según el Ministerio del Interior–MININTER (2013), las estadísticas policiales entre 2006 y 2012 consideran que la tasa de homicidios en el Perú se mantiene relativamente estable, por encima de las tasas promedios de los quinquenios 2001-2006 y 1996-2000, aunque inferior a la de los primeros años de los noventa. Durante 2012, el *ranking* de violencia homicida en el Perú fue encabezado por: (a) Tacna con 35.60%, (b) Tumbes con el 25.40%, (c) Ucayali con 23%, (d) Arequipa con 21.40%, (e) Piura con 5.70%, (f) Loreto con 1.40%, y (g) Huancavelica con 1.40%. En relación con los delitos más recurrentes, la estadística policial registra que, entre 2000 y 2012, dos de cada tres denuncias, es decir el 67.70% fueron sobre asuntos de carácter patrimonial, especialmente los hurtos despojo sin violencia ni amenaza y los robos despojo con violencia o amenaza sobre la persona. El Ministerio del Interior y el Observatorio de la Criminalidad del Ministerio Público han determinado que los robos, los hurtos, las lesiones, los homicidios, y la violación sexual son los que delitos que generan la mayor inseguridad ciudadana (MININTER, 2013).

A partir de lo indicado se puede concluir sobre las oportunidades y amenazas para la empresa desde el punto de vista de las fuerzas sociales, culturales, y demográficas:

- El bono demográfico que existe en Perú constituye una oportunidad para la empresa.
- El incremento de compra de prendas de vestir en *retail* constituye una amenaza para la empresa.
- La inseguridad ciudadana representa una amenaza, puesto que dicho problema se manifiesta constantemente en ciudades como Piura y Tumbes, especialmente en lugares de alta concurrencia comercial.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con Comex (2013), en Perú existen más de 6'000,000 de pequeñas y micro empresas (PYME), cuyas ventas representan el 42% del producto bruto interno (PBI) y emplean al 42% de la población económicamente activa (PEA). Asimismo, de acuerdo con la encuesta MYPE aplicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2012, el 14% de las PYME cuentan con una página *web* y el 44.30% con un correo electrónico. Las tecnologías de la información en Perú no son bien aplicadas ni aprovechadas por los empresarios por no contar con un plan de tecnologías de la información debido a los mitos de costos y complejidad que implica su implementación.

Por otro lado, de acuerdo con Swisscontact Perú (2013), las PYME adolecen de adecuados sistemas de información gerencial (SIG). Los disponibles son para las grandes empresas y no se adecúan a las necesidades de las PYME. En un negocio, la capacidad de respuesta y el rápido acceso a la información son determinantes. Sin embargo, una de las grandes dificultades de las PYME en Perú es la falta de información o la accesibilidad a ella en forma oportuna y confiable. Esta situación se agudiza cuando el empresario no utiliza o tiene limitado acceso a la información disponible en Internet y otras tecnologías de información.

A partir de lo indicado, se puede concluir sobre las oportunidades y amenazas para la empresa desde el punto de vista de las fuerzas tecnológicas y científicas:

- Las tecnologías de la información constituyen una oportunidad para Corporación Internacional Carrillo para mejorar sus flujos de información y por ende el proceso de toma de decisiones.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con Galarza, E. & Kamiche, J. (2012), en Perú el Fenómeno el Niño (FEN), ocasiona la elevación de la temperatura de las aguas superficiales del mar de la Costa Norte en especial en las regiones de Piura, Tumbes, y Lambayeque, generando abundante evaporación, la cual agregada al efecto orográfico de los Andes Peruanos, originan persistentes lluvias que a su vez dan origen a las inundaciones y huaycos. Por otro lado, múltiples impactos socioeconómicos fueron causados por el FEN en algunas regiones del país en especial en Piura y Tumbes, pero con efectos en el ámbito nacional que se prolongaron algunos años después de ocurridos los mismos.

El Niño 1982-1983. El FEN 1982-1983 tuvo características distintas a los eventos ocurridos anteriormente, debido a que focalizó su mayor impacto en las regiones Tumbes y Piura con inundaciones y en Puno con una fuerte sequía. De acuerdo con la ONG CEPES, el Niño 1982-1983 causó en Perú los siguientes impactos: (a) 1'330,000 de personas afectadas, (b) 120,000 hectáreas afectadas o inundadas, (c) 2,600 km de carreteras destruidas o afectadas, (d) 122 km de calles destruidas, (e) 56 km de alcantarillas destruidas, y (f) 11,000 casas afectadas o destruidas.

El Niño 1997-1998. Los daños totales originados por el FEN durante el periodo 1997-1998 ascendieron a US\$3,500'000,000, que representaron más de 4.50% del PBI de 1997. Dicho monto incluye daños directos por el valor de

US\$1,612'000,000 y daños indirectos por US\$1,888'000,000 adicionales. Los sectores productivos como: (a) agropecuario, (b) pesca, (c) minería, (d) industria, y (e) comercio, fueron los más afectados, registrando el 46% del total de daños, debido a que las inundaciones destruyeron tanto la infraestructura como la producción agropecuaria, en especial en las regiones de Piura y Tumbes. Los daños en el transporte, especialmente carreteras y puentes, fueron los segundos más importantes con un 21%. Los daños en los sectores sociales, llámense vivienda, educación, y salud, alcanzaron el 14% del total de daños (Galarza, E. & Kamiche, J, 2012).

A partir de lo indicado se puede concluir sobre las oportunidades y amenazas para la empresa desde el punto de vista de las fuerzas ecológicas y ambientales:

- La eventual presencia del Fenómeno El Niño, constituye una amenaza para la empresa, puesto que deteriora las vías de acceso, incrementa los costos logísticos de las prendas de vestir, genera desabastecimiento, y modifica los patrones de consumo de los compradores.

A continuación se presentan las Oportunidades y Amenazas respecto a Corporación Internacional Carrillo:

Oportunidades.

1. Ordenamiento y modernización del mercado central de Piura.
2. Incremento del consumo privado en los sectores socioeconómicos C y D.
3. Importación de prendas de vestir de China.
4. Bono demográfico en Perú.
5. Penetración de tarjetas de crédito en los sectores socioeconómicos C y D.
6. Tecnologías de la información para las PYME.

Amenazas.

1. Aprobación de la Nueva Ley General de Trabajo.

2. Incremento de compras en *retail* de prendas de vestir.
3. Inseguridad ciudadana.
4. El Fenómeno El Niño.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información: (a) política, gubernamental, y legal; (b) económica y financiera; (c) social, cultural, y demográfica; (d) tecnológica y científica; y (e) ecológica y ambiental; como resultado del análisis PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 1 se presenta la matriz EFE de la Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 1

Matriz EFE de la Corporación Internacional Carrillo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Ordenamiento y modernización del mercado Piura.	0.15	4	0.60
2 Incremento del consumo privado.	0.15	4	0.60
3 Importación de prendas de China.	0.10	2	0.20
4 Bono demográfico.	0.05	3	0.15
5 Penetración de tarjetas de crédito.	0.10	3	0.30
6 Tecnologías de la información para PYME.	0.10	2	0.20
	0.65		2.05
Amenazas			
1 Nueva Ley General de Trabajo.	0.05	2	0.10
2 Incremento de compras en retail.	0.15	2	0.30
3 Inseguridad ciudadana.	0.05	2	0.10
4 El Fenómeno El Niño.	0.10	2	0.20
	0.35		0.70
Total	1.00		2.75

Nota. Valor 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal.

La matriz EFE para Corporación Internacional Carrillo cuenta con 10 factores determinantes de éxito, seis oportunidades, y cuatro amenazas. El valor de 2.75 está

por encima del promedio (2.50) indicando que la empresa tiene una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

Las Oportunidades: (a) importación de prendas de vestir chinas, (b) tecnologías de la información para PYME, y las Amenazas: (a) nueva Ley general de Trabajo, (b) incremento de compras en *retail*, (c) inseguridad ciudadana, y (d) Fenómeno El Niño; constituyen factores que requieren estrategias internas para mejorar la situación de la empresa.

3.3 Corporación Internacional Carrillo y sus Competidores

Para realizar el análisis competitivo se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el mismo que considera los siguientes elementos: (a) Poder de negociación de los proveedores, (b) Poder de negociación de los compradores, (c) Amenaza de los sustitutos, (d) Amenaza de los entrantes, y (e) Rivalidad de los competidores (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de prendas de vestir de la empresa se encuentran en su mayoría en Lima en los distritos del Rímac, Ate Vitarte, y La Victoria, en particular en el centro industrial y comercial textil de Gamarra-Lima. Se trata de talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir. La empresa se puede abastecer en un 100% con los proveedores que se localizan en dicho emporio en productos como: (a) polos, (b) vestidos, (c) ropa para bebés, (d) pantalones, (e) casacas, (f) ropa interior, (g) batas para dama, etc.

Entre los principales proveedores de prendas de vestir se tienen: (a) Dual Fashion, (b) Confecciones Fiorella, (c) Creaciones Gracy, (d) Creaciones Koketa, (e) Confecciones Klifor, (f) Negocios Baraka, y (g) Confecciones Caprichos. Los proveedores ofrecen sus productos con políticas de crédito de 15, 20, y 30 días. Los

precios al por mayor son en promedio entre 8% a 12% más bajos que los precios unitarios, lo cual facilita que los mayoristas puedan acceder a precios competitivos para su posterior reventa.

Con relación al servicio de transporte de mercaderías, se puede mencionar que en ambas regiones se encuentran empresas como: (a) Cruz del Sur, (b) Cial, (c) El Dorado, (d) Tepsa, (e) Transportes Terracargo, (f) Cargueros Terrestres, y (g) Operlog Terra. Dichas empresas transportan las mercaderías a través de fardos o cajas desde Lima hacia Piura y/o Tumbes.

Asimismo, se puede acceder a ambas regiones a través del servicio de transporte aéreo, ofrecido por empresas como Taca, Lan Perú, y Peruvian Airlines, a través de los aeropuertos de Piura y Tumbes, en el caso de Piura existen ocho vuelos diarios y en el de Tumbes cuatro vuelos por día (Córdova, 2013).

A partir de lo expuesto, el FCE de la fuerza Poder de negociación de los proveedores es:

- La negociación por volumen de compra que tiene Comercial Carrillo, puesto que al incrementar su volumen de compra los proveedores incrementan los porcentajes de descuentos.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

En el caso de Piura y Tumbes los compradores de la empresa pertenecen a los niveles socioeconómicos de clase baja, clase muy baja, y clase marginal, cuyas edades oscilan entre los 15 años de edad a más y que radican en las provincias urbano-rurales de dichas regiones. Por otro lado, se tiene como compradores a minoristas tanto en Piura como en Tumbes, que adquieren los productos para comercializarlos en ferias, establecimientos propios, y comercio ambulatorio. Para el caso de Aguas Verdes son microempresarios ecuatorianos que adquieren los productos para la reventa en su país.

Por otro lado, en las tiendas de Aguas Verdes y en la conocida como el “Puesto Aypate” de Piura, los productos son ofrecidos con precios al por mayor, por lo que dependiendo de las compras realizadas se negocia con los compradores descuentos que fluctúan entre el 5% y 7% del precio de venta.

A partir de lo expuesto, el FCE de la fuerza Poder de negociación de los compradores es:

- La negociación por volumen de compra que tienen los compradores que revenden, puesto que al incrementarse el volumen de compra, se pueden acceder a descuentos que van desde el 5% al 7%.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos de Corporación Internacional Carrillo son aquellas empresas que ofrecen el servicio de comercialización de prendas de vestir a las personas que pertenecen a los NSE de la clase media alta y alta, clase media, y clase baja. Entre los servicios sustitutos se tienen a las empresas de *retail* tales como: (a) Tiendas Piers, (b) Ripley, (c) Saga Falabella, (d) Topy Top, y (e) Oeschle. Las empresas sustitutas proveen prendas de vestir a precios más altos y generalmente de marcas reconocidas, y en la mayoría de los casos prendas de origen chino como en el caso de Ripley, Oeschle, y Saga Falabella. En el caso de Tiendas Piers y Topy Top son prendas de vestir de fabricación nacional.

Las empresas de *retail* son una amenaza por cuanto comercializan sus productos con: (a) ofertas tales como el dos por uno, (b) remates de temporada conocidos como los “cierra puertas”, (c) ventas a plazos ligados con las tarjetas de crédito, (d) ubicaciones comerciales estratégicas, y (e) amplios y modernos locales comerciales. Las empresas de *retail* se caracterizan a la vez por realizar agresivas campañas publicitarias lo que les facilita el posicionamiento en el mercado objetivo.

A partir de lo expuesto, los FCE de la fuerza Amenaza de los sustitutos son:

- Marcas reconocidas de los productos comercializados.
- Ubicación comercial estratégica.
- Ventas a plazos ligados con las tarjetas de crédito.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Corporación Internacional Carrillo conoce las tendencias y preferencias de los compradores tanto en Piura como en Aguas Verdes que tiene más de 12 años de experiencia en el giro de negocio. Esta experiencia le permite reconocer las amenazas de los entrantes, como son:

- El ingreso de aquellos vendedores minoristas que atraídos por las mayores utilidades, incursionen como negocios mayoristas.
- Por otro lado, existe la amenaza del ingreso de mayoristas con operaciones en Sullana, Trujillo, y Chiclayo que atraídos por el crecimiento de las ciudades de Piura y Aguas Verdes, incursionen en dichos mercados.
- Existe la amenaza de que inversionistas ecuatorianos ingresen prendas de vestir peruanas a su país, adquiridas directamente desde los fabricantes en Lima, reduciendo o eliminando la intermediación que actualmente realiza la empresa.

A partir de lo expuesto, el FCE de la fuerza Amenaza de los entrantes es:

- Corporación Internacional Carrillo conoce las tendencias y preferencias de los compradores tanto en Piura como en Aguas Verdes.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores en el caso de Piura, en lo que concierne a venta al por mayor son las siguientes empresas: (a) Comercial Cubas, localizado en el mercado central de Piura; (b) Comercial Jessenia, que dispone de dos tiendas en el mercado; (c) Comercial Hernán Ballesteros, principal competidor en el mercado central de Piura; y (d) Negocios Joseph, que cuenta con dos locales comerciales.

En el caso de la comercialización a consumidores finales, la competencia está representada por: (a) La Fábrica, ubicada en el centro de Piura; (b) La Grande, localizada en la avenida Sánchez Cerro de Piura; y (c) negocios comerciales aledaños a la empresa.

Para el caso de Aguas Verdes, los competidores en el caso de la venta al por mayor son: (a) Comercial Chinchay, (b) Negocios Salazar, y (c) Confecciones Frontera del Norte.

Por otro lado, en Aguas Verdes existen tiendas informales de prendas de vestir que ofrecen sus productos a precios similares a los de Corporación Internacional Carrillo. Debido a que las prendas de vestir presentan características similares, la diferenciación que realizan las empresas viene dada por la variable moda. De la misma manera, a efectos de incrementar sus ventas, algunas empresas han recurrido a la “guerra de precios” lo cual ha mermado los márgenes de rentabilidad de dichas empresas.

A partir de lo expuesto los FCE de la fuerza Rivalidad de los competidores son:

- Corporación Internacional Carrillo ofrece precios competitivos.
- La empresa tiene ubicación comercial estratégica respecto a los competidores del mercado de Piura.

3.4 Comercial Internacional Carrillo y sus Referentes

Los principales referentes de Comercial Internacional Carrillo son: (a) Topy Top, (b) Tiendas Pieers, y (c) Tiendas Pioner. En el caso de Topy Top se caracteriza por: (a) calidad de los productos, (b) calidad en el servicio, (c) precios competitivos, (d) diseño de los productos, (e) moda ofrecida, y (f) expansión geográfica del negocio, puesto que dispone de locales comerciales en las principales ciudades de Perú.

Por otro lado, Tiendas Pieers se caracteriza por: (a) calidad de los productos, (b) calidad en el servicio, (c) precios competitivos, (d) ubicación estratégica, y (f) diseño de los productos. A diferencia de Topy Top la empresa Tiendas Pieers no ha tenido una agresiva expansión geográfica.

Tiendas Pioner es otro negocio considerado como exitoso y por tanto referente para Comercial Carrillo y se caracteriza por: (a) calidad de sus productos, (b) expansión geográfica, (c) diseño de los productos, y (d) precios competitivos.

A partir de lo expuesto, los FCE de la organización respecto a sus referentes son: (a) calidad de los productos, (b) precios competitivos, (c) moda ofrecida, (d) expansión geográfica, y (e) calidad en el servicio.

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

En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2008). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) consiste en señalar cómo se encuentra Corporación Internacional Carrillo respecto de los principales competidores en el sector de prendas de vestir, y por lo tanto, poder inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

En segunda instancia, la matriz de perfil referencial (MPR) tiene como propósito realizar un *benchmarking* con respecto a los tres principales comercializadores de prendas de vestir en Perú.

Los factores claves de éxito que hacen 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, 2008). Los pesos y los totales ponderados de una MPC y una MPR incluyen temas internos y

externos a la empresa y se trata de un listado de aspectos claves para competir exitosamente.

A continuación en la Tabla 2 se presenta la matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 2

Matriz PC de Corporación Internacional Carrillo

Ítem	Factores claves de éxito	Peso	Corporación Internacional Carrillo.		La Fábrica.		Comercial Hernán Ballesteros.	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Descuentos recibidos por compras por volumen.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
2	Negociación por volumen de venta a clientes.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
3	Precios competitivos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Ubicación estratégica.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5	Venta mediante tarjetas de crédito.	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
6	Expansión geográfica.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
7	Conocimiento de tendencias y preferencias.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8	Marcas reconocidas.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
9	Calidad de los productos.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
10	Calidad en el servicio.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
11	Moda ofrecida.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
		1.00		2.70		3.00		2.40

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

La matriz PC de Corporación Internacional Carrillo cuenta con 11 factores claves de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Es importante notar como La Fábrica presenta el mayor ponderado de 3.00, ello debido a que tiene ventajas competitivas en: (a) venta mediante tarjetas de crédito y (b) expansión geográfica.

Corporación Internacional Carrillo se encuentra en segunda posición destacando fuertemente por: (a) negociación por volumen de venta a clientes y (b) conocimiento de las tendencias y preferencias del mercado.

En la Tabla 3 se observa la matriz de Perfil Referencial de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 3

Matriz PR de Corporación Internacional Carrillo

Ítem	Factores claves de éxito	Peso	Corporación Internacional Carrillo.		Topy Top.		Tiendas Peers.		Tiendas Pioner.	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Descuentos recibidos por compras por volumen.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
2	Negociación por volumen de venta a clientes.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3	Precios competitivos.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4	Ubicación estratégica.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
5	Venta mediante tarjetas de crédito.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Expansión geográfica.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7	Conocimiento de tendencias y preferencias.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8	Marcas reconocidas.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9	Calidad de los productos.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
10	Calidad en el servicio.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
11	Moda ofrecida.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
		1.00		2.70		3.90		3.40		3.25

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

La matriz PR de Corporación Internacional Carrillo cuenta con 11 factores claves de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Es importante mencionar que tanto Topi Top, Tiendas Peers, y Tiendas Pioner, poseen ventajas competitivas que superan a Corporación Internacional Carrillo.

3.6 Conclusiones

1. La empresa tiene como principales oportunidades: (a) ordenamiento del mercado de abastos de Piura e (b) incremento del consumo privado. No obstante las principales amenazas son: (a) incremento de compras en *retail* y (b) la eventual presencia del FEN.

2. Los principales competidores de la empresa en Piura son: Hernán Ballesteros y Tiendas La Fábrica, siendo el principal sustituto la empresa Topy Top. En la ciudad de Aguas Verdes el principal competidor es Tiendas La Fábrica.
3. La empresa tiene las siguientes ventajas :(a) negociación por volumen de venta a clientes y (b) conocimiento de las tendencias y preferencias del mercado.
4. Las principales desventajas de la empresa son: (a) no realiza ventas mediante tarjetas de crédito, (b) falta calidad en el servicio, y (c) no ha realizado una agresiva expansión geográfica del negocio.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para efectos de la evaluación de la situación interna de Corporación Internacional Carrillo se ha utilizado la herramienta conocida como AMOFHIT, la misma que comprende un análisis de las principales áreas funcionales de la empresa: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística, e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia de la empresa es ejercida por el propietario, el cual posee estudios universitarios en administración y a la vez, tiene experiencia y conocimiento de más de 12 años en el sector de comercialización de prendas de vestir. El estilo de liderazgo ejercido por el gerente es transformacional, puesto que permite las iniciativas de los colaboradores respecto a aspectos importantes sobre la marcha del negocio.

Corporación Internacional Carrillo adolece de un sistema de planeamiento estratégico que le permita avizorar el largo plazo. La gerencia cuenta con un equipo de asesores externos que ofrecen soporte a la gerencia en temas de normatividad contable, financiero, laboral, y temas de gestión empresarial. La empresa carece de un plan de responsabilidad social empresarial (RSE).

Entre las fortalezas de Corporación Internacional Carrillo respecto a las variables administración y gerencia se tienen:

1. Experiencia y conocimiento del mercado de prendas de vestir.
2. Liderazgo transformacional.

3. Equipo de asesores externos.

Entre las debilidades de Corporación Internacional Carrillo respecto a las variables administración y gerencia se tienen:

1. Falta de planeamiento estratégico.
2. Falta de un plan de responsabilidad social.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La participación de mercado a 2012 fue de 15% en Piura y de 18% en Aguas Verdes. La empresa cuenta con vendedores con experiencia en el giro de negocio. La empresa ofrece a sus compradores precios competitivos con descuentos cuando las compras son al por mayor. Corporación Internacional Carrillo realiza agresivas campañas publicitarias en las zonas de Piura y Aguas Verdes. Los productos comercializados por la empresa no son de marcas reconocidas. La empresa participa en ferias regionales realizadas como las de: (a) el Señor Cautivo de Ayabaca, (b) Nuestra Señora de las Mercedes, y (c) Feria de Reyes de Sullana.

Entre las fortalezas de Corporación Internacional Carrillo respecto a las variables *marketing* y ventas se tienen:

1. Fuerza de ventas con experiencia.
2. Precios competitivos ofrecidos a los compradores.
3. Descuentos a compradores en compras por volumen.

Entre las debilidades de Corporación Internacional Carrillo respecto a las variables *marketing* y ventas se tienen:

1. Los productos comercializados por la empresa no son de marcas reconocidas.

4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O)

Corporación Internacional Carrillo no ha desarrollado adecuadamente proveedores, puesto que la empresa concentra en unos cuantos proveedores su

abastecimiento de prendas de vestir. La ubicación de los locales comerciales es estratégica tanto en Piura como en Aguas Verdes. La empresa posee camiones que le facilitan el transporte de mercaderías de Piura a Aguas Verdes. No obstante el traslado de mercaderías de Lima a Piura y Aguas Verdes es a través de terceros.

Entre las fortalezas de Corporación Internacional Carrillo respecto a las variables operaciones, logística, e infraestructura se tienen:

1. Ubicación estratégica de locales comerciales.

Entre las debilidades de Corporación Internacional respecto a las variables operaciones, logística, e infraestructura se tienen:

1. La empresa no ha desarrollado proveedores.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La empresa se encuentra en el régimen general del impuesto a la renta en lo que respecta a la forma como tributa al Estado. Se tiene como política no otorgar crédito a los clientes, salvo escasas excepciones en que se utiliza letras de cambio. A efectos de analizar la situación económica-financiera de la empresa, se presentan en los Apéndices A y B el Balance General y el Estado de Resultados respectivamente, con los cuales se ha desarrollado un breve análisis de la gestión de los periodos 2011-2012.

En la Tabla 4 se presentan las razones de liquidez corriente, liquidez súper ácida, y capital de trabajo para 2011-2012.

Tabla 4

Razones de Liquidez

Ratio	Liquidez	
	2011	2012
Liquidez corriente.	1.67	1.75
Liquidez súper ácida.	0.55	0.62
Capital de trabajo.	201,300.00	255,700.00

Corporación Internacional Carrillo tiene indicadores de liquidez corriente en niveles satisfactorios puesto que puede cancelar sus deudas a corto plazo con recurso de similar plazo. En el caso de la liquidez súper ácida, la empresa puede cubrir sus deudas a largo plazo con efectivo en un 62% para 2012. En 2011 y 2012 el capital de trabajo ha sido positivo alcanzando los importes de S/201,300 y S/255,700 respectivamente, con lo cual la empresa no tiene problemas para financiar sus operaciones comerciales.

En la Tabla 5 se presenta la razón de rotación del activo total para 2011-2012.

Tabla 5

Razón de Rotación del Activo Total

Ratio	Años	
	2011	2012
Rotación del activo total.	3.07	3.08

Para 2012 la rotación solo creció en 0.32% respecto a 2011, lo cual permite concluir que no ha existido una adecuada rotación de los mismos, debido a que el crecimiento de las ventas fue de 7.12%, mientras que el de los activos totales fue de 6.93%.

En la Tabla 6 se presentan las razones de grado de endeudamiento y endeudamiento patrimonial para 2011-2012.

Tabla 6

Razones de Solvencia

Ratio	Años	
	2011	2012
Grado de endeudamiento.	0.36	0.36
Endeudamiento patrimonial.	0.57	0.56

Corporación Internacional Carrillo ha mantenido su grado de endeudamiento total en 36% en 2011 y 2012, similar comportamiento se presenta en el caso del endeudamiento patrimonial para ambos años en estudio.

En la Tabla 7 se presentan las razones de rentabilidad neta y rentabilidad del patrimonio para 2011-2012.

Tabla 7

Razones de Rentabilidad

Ratio	Años	
	2011	2012
Rentabilidad neta.	10.47%	10.83%
Rentabilidad del patrimonio.	50.55%	52.04%

Se observa que la rentabilidad neta de la empresa en 2012 creció en 3.43% con relación a 2011. Para el caso de la rentabilidad del patrimonio en 2012 creció en 2.94% respecto a 2011.

A continuación se presentan las fortalezas de las variables finanzas y contabilidad de la empresa:

1. Liquidez para afrontar compromisos a corto plazo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La empresa cuenta con 43 empleados, los mismos que se encuentran sujetos al régimen de la actividad laboral privada. El nivel de rotación del personal es del 5% anual. En 2012 se retiraron de la empresa dos colaboradores. La empresa no capacita regularmente a sus trabajadores. La empresa paga a sus trabajadores los pasajes y parte de la alimentación. La gerencia de la empresa no evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores. Con relación al clima laboral, este es favorable para el desenvolvimiento de los trabajadores puesto que se promueve la participación activa, el incremento de la productividad, y se evita la generación de conflictos.

A continuación se presentan las fortalezas de la variable recursos humanos de la empresa:

1. Clima laboral favorable.

Entre las debilidades de la variable recursos humanos de la empresa se tienen:

1. Falta de evaluación del desempeño de los trabajadores.
2. Falta de capacitación a la plana administrativa y de ventas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Corporación Internacional Carrillo dispone de acceso a Internet en sus oficinas de Piura y Tumbes, lo que le permite acceder a la *web* y al correo electrónico. La empresa adquirió en 2013 un sistema de información gerencial (SIG) con la finalidad de sistematizar los procesos del negocio. Con la finalidad de mantener una comunicación fluida, la empresa dispone de una red privada contratada con un operador telefónico.

A continuación se presentan la fortalezas de las variables sistemas de información y comunicaciones de la empresa:

1. La empresa dispone de un sistema de información gerencial-Soinfosa.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La gerencia de la empresa realiza investigación de mercados básicamente para conocer la moda que está imperando en el mercado. Regularmente se realizan visitas a las empresas consideradas como referentes y a los competidores, con el propósito de conocer los precios, descuentos, artículos comercializados, y así establecer las mejores estrategias de comercialización.

A continuación se presentan las fortalezas de las variables tecnología e investigación y desarrollo de la empresa:

1. Investigación de mercados: moda, competidores, y precios.

Seguidamente, se presenta un listado de las fortalezas y debilidades de Corporación Internacional Carrillo.

Fortalezas.

1. Experiencia y conocimiento del mercado.
2. Liderazgo transformacional.
3. Equipo de asesores externos.
4. Fuerza de ventas con experiencia.
5. Precios competitivos.
6. Descuentos a clientes en compras por volumen.
7. Ubicación estratégica.
8. Liquidez para afrontar compromisos a corto plazo.
9. Clima laboral favorable.
10. Sistema de información gerencial.
11. Investigación de mercados.

Debilidades.

1. Falta capacitación a la plana administrativa y de ventas.
2. Falta de planeamiento estratégico.
3. Falta de un plan de RSE.
4. Las marcas comercializadas no son reconocidas.
5. No se han desarrollado proveedores.
6. Falta de evaluación del desempeño a los trabajadores.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz EFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 8 se presenta la matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 8

Matriz EFI de Corporación Internacional Carrillo

Ítem	Factores determinantes de éxito	Corporación Internacional Carrillo		
		Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Experiencia y conocimiento del mercado.	0.10	4	0.40
2	Liderazgo transformacional.	0.05	3	0.15
3	Equipo de asesores externos.	0.04	3	0.12
4	Fuerza de ventas con experiencia.	0.05	3	0.15
5	Precios competitivos.	0.05	3	0.15
6	Descuentos a clientes en compras por volumen.	0.05	4	0.20
7	Ubicación estratégica.	0.05	3	0.15
8	Liquidez para afrontar deudas a corto plazo.	0.10	3	0.30
9	Clima laboral favorable.	0.04	3	0.12
10	Moderno sistema de información gerencial.	0.05	3	0.15
11	Investigación de mercados.	0.05	3	0.15
		0.63		2.04
Debilidades				
1	Falta de capacitación a plana administrativa.	0.10	2	0.20
2	Falta de planeamiento estratégico.	0.08	1	0.08
3	Marcas no reconocidas.	0.05	1	0.05
4	No se han desarrollado proveedores.	0.05	2	0.10
5	Falta de evaluación de desempeño.	0.04	2	0.08
6	Falta de un plan de RSE.	0.05	2	0.10
		0.37		0.61
Total		1.00		2.65

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

La matriz cuenta con 17 factores determinantes de éxito, 11 fortalezas y seis debilidades. El valor de 2.65 indica que Corporación Internacional Carrillo es más fuerte que débil.

4.3 Conclusiones

1. El análisis interno de Corporación Internacional Carrillo muestra que se trata de una organización que tiene mayores fortalezas que debilidades, lo cual le ha permitido crecer y desarrollarse en el mercado.
2. La empresa tiene como mayores fortalezas la experiencia y conocimiento del mercado y la liquidez para afrontar las deudas a corto plazo.

3. Las principales debilidades son la ausencia de un planeamiento estratégico y la falta de capacitación a la plana administrativa y de ventas.
4. De acuerdo con el análisis realizado por medio de la matriz EFI, se puede concluir que la empresa es más fuerte que débil, lo que le ofrece la oportunidad de continuar creciendo y así cumplir con su visión organizacional.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo

En el presente capítulo se desarrollan: (a) la determinación de los intereses de la empresa, (b) la matriz de Intereses de la Organización y (c) los objetivos a largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2008), estos ítemes permiten profundizar los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que se compete; es así que a partir de los intereses y la visión se establecen los objetivos a largo plazo.

5.1 Intereses de la Empresa Corporación Internacional Carrillo

Se han identificado los siguientes intereses organizacionales para Corporación Internacional Carrillo:

1. Incremento de participación de mercado.
2. Incremento de la satisfacción de los clientes.
3. Desarrollo del potencial humano.
4. Aumento de la rentabilidad.
5. Generación de valor para los grupos de interés.

5.2 Matriz de Intereses de Corporación Internacional Carrillo (MIO)

La matriz MIO evalúa los intereses de la organización respecto a la intensidad de intereses de las demás organizaciones, considerando si son comunes u opuestos.

En la Tabla 9 se presenta la Matriz de Intereses de Corporación Internacional Carrillo.

5.3 Objetivos a Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos es la visión. A continuación, se presentan los objetivos a largo plazo de Corporación Internacional Carrillo:

Tabla 9

Matriz MIO de Corporación Internacional Carrillo

Interés organizacional	Intensidad del interés.		
	Vital	Importante	Periférico
Incremento de la participación del mercado.	(-) Competidores formales. (-) Competidores informales.		(+) Entidades financieras.
Incremento de la satisfacción de clientes.		(+) Compradores.	
Aumento del retorno sobre la inversión.	(+) Comunidad. (+) Propietario. (+) Trabajadores.	(+) Compradores. (+) Proveedores.	
Desarrollo del potencial humano.	(+) Trabajadores.	(+) Compradores.	
Generación de valor sostenible para los grupos de interés.		(+) Gobierno. (+) Trabajadores. (+) Propietario. (+) Medioambiente. (+) Proveedores. (+) Comunidad.	

OLP1. Lograr el 25% de participación de mercado en las regiones de Piura y Tumbes a 2020. A 2012 la participación de mercado fue de 15% en la ciudad de Piura y de 18% en Aguas Verdes-Tumbes.

OLP2. Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en 10% anualmente hasta 2020. En 2012 el ROI fue de 52.04%.

OLP3. Implementar un local comercial en cada una de las ciudades de Sullana, Talara, Paita, y Tumbes a 2017. A 2013 se disponen de seis locales en la ciudad de Piura y dos en Aguas Verdes-Tumbes.

OLP4. Capacitar al 100% del personal para mejorar la calidad en el servicio a 2016. A 2013 la empresa presenta deficiencias en cuanto a la calidad del servicio.

OLP5. Desarrollar al 90% del potencial humano a 2018. A 2013 se ha desarrollado al 20% del total del personal.

OLP6. Implementar un plan de responsabilidad social a 2017. A 2013 no se dispone de un plan.

5.4 Conclusiones

1. Los intereses y objetivos a largo plazo de la organización se encuentran alineados con la visión de la empresa y se orientan a: (a) incrementar la participación de mercado, (b) incrementar la rentabilidad, (c) expansión geográfica del negocio, (d) mejorar la calidad en el servicio, (e) desarrollar al potencial humano, y (f) implementar un plan de responsabilidad social empresarial.
2. Es importante aclarar que todos los objetivos planteados han sido formulados según datos de la empresa, siendo dichos objetivos medibles, realistas, desafiantes, y alcanzables para la época indicada en la visión.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A continuación se utilizan los indicadores obtenidos en el análisis interno y externo, con el propósito de obtener las diversas estrategias que serán evaluadas.

Finalmente se seleccionarán aquellas estrategias que son aplicables a las condiciones y realidad del entorno.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas obtenidas del análisis interno y externo, se plantean estrategias que permitan:

1. Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno.
2. Mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.
3. Usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno.
4. Reducir las debilidades de la empresa con la finalidad de evitar las amenazas del entorno.

A partir de lo anterior se presenta la matriz FODA tal como lo indica la Tabla 10.

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

Según D'Alessio (2008), a través de la Matriz PEYEA se considera la posición estratégica total de la empresa, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son: la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

En la Tabla 11 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de Corporación Internacional Carrillo, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.89 y destacan con los mejores puntajes la liquidez financiera y la rotación de inventarios.

Tabla 10

Matriz FODA de Corporación Internacional Carrillo

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Experiencia y conocimiento del mercado. F2. Liderazgo transformacional. F3. Equipo de asesores externos. F4. Fuerza de ventas con experiencia. F5. Precios competitivos. F6. Descuentos por volumen de venta. F7. Ubicación estratégica. F8. Liquidez. F9. Clima laboral favorable. F10. Sistema de información gerencial. F11. Investigación de mercados.	D1. Falta capacitación plana administrativa y de ventas. D2. Falta de planeamiento estratégico. D3. Marcas no reconocidas. D4. No ha desarrollado proveedores. D5. Falta de evaluación de desempeño. D6. Falta plan de RSE.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Ordenamiento y modernización de mercado Piura. O2. Incremento del consumo privado. O3. Importación de prendas de China. O4. Bono demográfico. O5. Penetración de tarjetas de crédito. O6. Tecnologías de la información.	FO1. Desarrollar mercados (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F11, O2, O4). FO2. Importar prendas de vestir de China (F1, F2, F3, F8, O3). FO3. Alianzas estratégicas con proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito (F2, F10, O5, O6). FO4. Actualizar el sistema de información gerencial acorde con los cambios tecnológicos (F12, F3, F10, O6).	DO1. Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio (D1, D5, O2, O4, O6). DO2. Implementar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del mercado (D2, O1, O2, O3, O4, O5, O6). DO3. Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad, y con marca propia (D3, D4, O2).	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Nueva Ley General de Trabajo. A2. Incremento de compras en retail. A3. Inseguridad ciudadana. A4. El Fenómeno El Niño.	FA1. Desarrollar técnicas de <i>merchandising</i> que permitan mejorar la calidad en el servicio (F1, F2, F4, F5, F9, A2). FA2. Reforzar los programas de clima laboral para incrementar la productividad (F2, F3, F9, A1, A2). FA3. Implementar un plan de contingencia para salvaguardar los activos ante la eventual presencia del FEN (F2, F8, A4). FA4. Instaurar un sistema integrado de seguridad física y virtual para los locales comerciales (F2, F8, F9, A3).	DA1. Desarrollar al personal (D1, D5, A1). DA2. Desarrollar buenas prácticas de RSE (D6, A2).	

Tabla 11

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de Corporación Internacional Carrillo

Factores determinantes (FF)									Puntaje		
1	Retorno en la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez financiera.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
4	Capital requerido vs. capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7	Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9	Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Total										3.89	

En la Tabla 12 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -3.22 y se destacan con puntajes altos la calidad de los productos, la utilización de la capacidad de los competidores, y la velocidad de introducción de nuevos productos, y resulta ser la integración vertical el factor determinante peor calificado.

Tabla 12

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de Corporación Internacional Carrillo

Factores determinantes (VC)									Puntaje		
1	Participación de mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-3
2	Calidad de los productos.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-4
3	Ciclo de vida de los productos.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	-3
4	Ciclo de reemplazo de los productos.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	-3
5	Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
6	Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-4
7	Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	-3
8	Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	-4
Total										-3.22	

En la Tabla 13 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de Corporación Internacional Carrillo, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -3.00, destacan los cambios tecnológicos, la variabilidad de la demanda, el rango de precios de productos competitivos, las barreras de entrada al mercado, la elasticidad de precios de la demanda, y la presión de los sustitutos, y resulta ser la tasa de inflación y la rivalidad/presión competitiva los factores determinantes menos calificados.

Tabla 13

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de Corporación Internacional Carrillo

Factores determinantes (EE)											Puntaje
1	Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-5
2	Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
9	Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-3
4	Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-3
5	Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-3
6	Rivalidad/ Presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
7	Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	-3
8	Presión de los sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
										Total	-3.00

En la Tabla 14 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) de Corporación Internacional Carrillo, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.56 y se destacan con puntajes altos el potencial de crecimiento, el potencial de utilidades, la estabilidad financiera, y la utilización de recursos.

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Corporación Internacional Carrillo se muestra en la Tabla 15.

Tabla 14

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de Corporación Internacional Carrillo

Factores determinantes (FI)										Puntaje	
1	Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3	Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8	Productividad/ Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Total										3.56	

Tabla 15

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Corporación Internacional Carrillo

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

En la Tabla 16 se observan los valores de los factores de la matriz PEYEA de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 16

Valores de los Factores de la Matriz PEYEA

Factor	Valor	Promedio
FF	35	3.89
VC	-16	-3.22
EE	-17	-3.00
FI	16	3.56
x		0.33
y		0.89

En la Figura 1 se muestra información gráfica de la Matriz PEYEA de Corporación Internacional Carrillo.

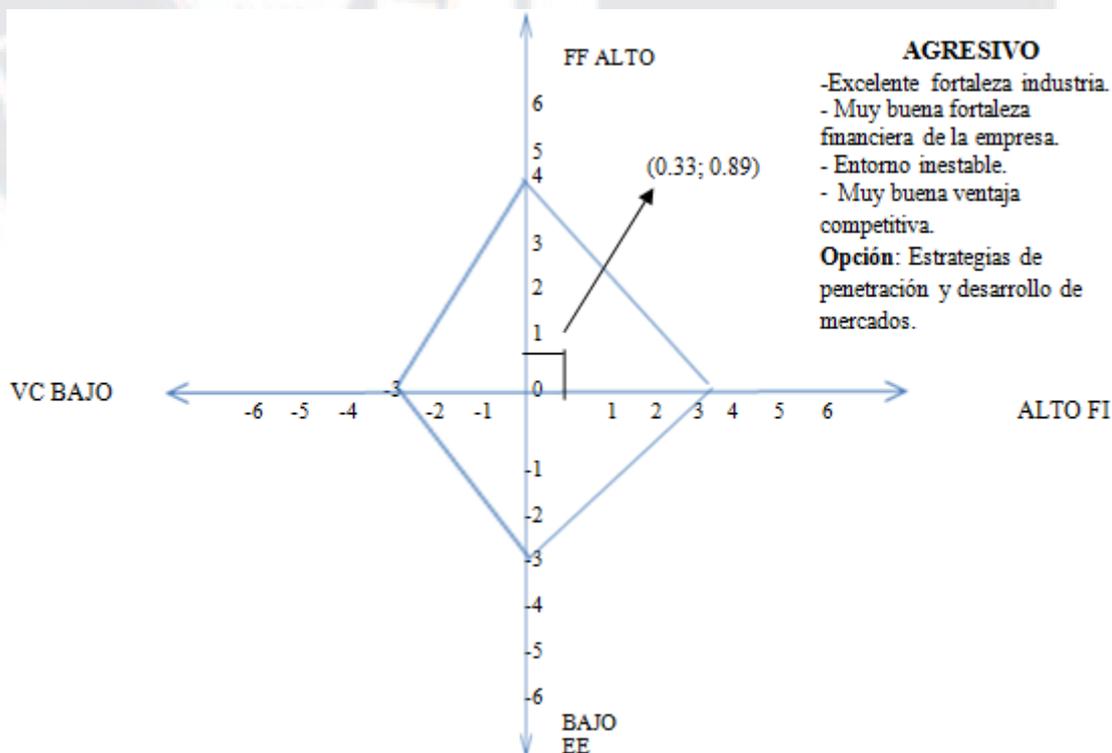


Figura 1. Matriz PEYEA de Corporación Internacional Carrillo.

Para Corporación Internacional Carrillo, según la MPEYEA, el resultado sugiere adoptar una postura agresiva, caracterizada por una ventaja competitiva, el

aumento de su participación de mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva (D'Alessio, 2008, p. 281).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), que basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. “Se relaciona estrechamente con la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D'Alessio, 2008, p. 308). La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes: (a) el cuadrante I, que ubica las divisiones o productos signos de interrogación; (b) el cuadrante II, que contiene a las divisiones o productos estrellas; (c) el cuadrante III, que contiene las divisiones o productos vacas lecheras; y (d) el cuadrante IV, que presenta a las divisiones o productos perro. La matriz BCG, presenta gráficamente la posición competitiva de cada división o producto y provee una foto global de la organización en un momento dado (D'Alessio, 2008).

A continuación se presenta la tabla de valores de los factores de la matriz BCG de Corporación Internacional Carrillo, tal como lo indica la Tabla 17.

Tabla 17

Valores de la Matriz Boston Consulting Group de Corporación Internacional Carrillo

División	Ingresos	% ingresos	Utilidades	% de utilidades	Participación de mercado	Tasa de crecimiento
1.-Ropa para niños.	S/.2'810,655.00	45	S/.270,640.44	40	18	12
2.-Ropa para caballeros.	S/.1'561,475.00	25	S/.189,448.31	28	12	5
3.-Ropa para damas.	S/.1'873,770.00	30	S/.216,512.35	32	14	7
	S/.6'245,900.00	100	S/.676,601.10	100		

Seguidamente se muestra información gráfica de la Matriz BCG donde se indica la posición de la participación de mercado relativa de Corporación Internacional Carrillo, tal como lo muestra la Figura 2.

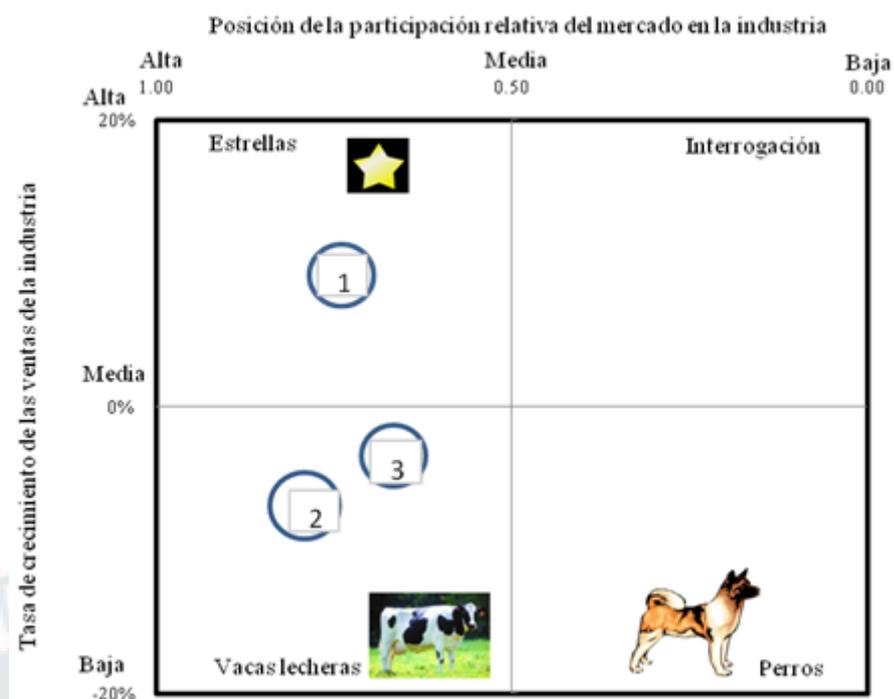


Figura 2. Matriz BCG de Corporación Internacional Carrillo.

Para el caso de Corporación Internacional Carrillo, los resultados de la MBCG se muestran en la Figura 2, en la cual se puede observar que la ropa para niños está ubicada en el cuadrante de productos estrella, lo cual implica oportunidades a largo plazo para generar crecimiento y rentabilidad. Las demás líneas de producto como son ropa para caballeros y damas, están ubicadas en el cuadrante de vacas lecheras, por lo tanto, conviene aplicar estrategias de diversificación concéntrica.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa (MIE), es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 18 se presentan los valores de los factores de la matriz Interna-Externa de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 18

Valores de los Factores de la Matriz Interna-Externa

División	Categoría	% Ventas	% Utilidad bruta 2012	EFE	EFI
1	Corporación Internacional Carrillo.	100	31	2.75	2.65

Seguidamente, en la Figura 3 se muestra información gráfica de la Matriz Interna de Corporación Internacional Carrillo.

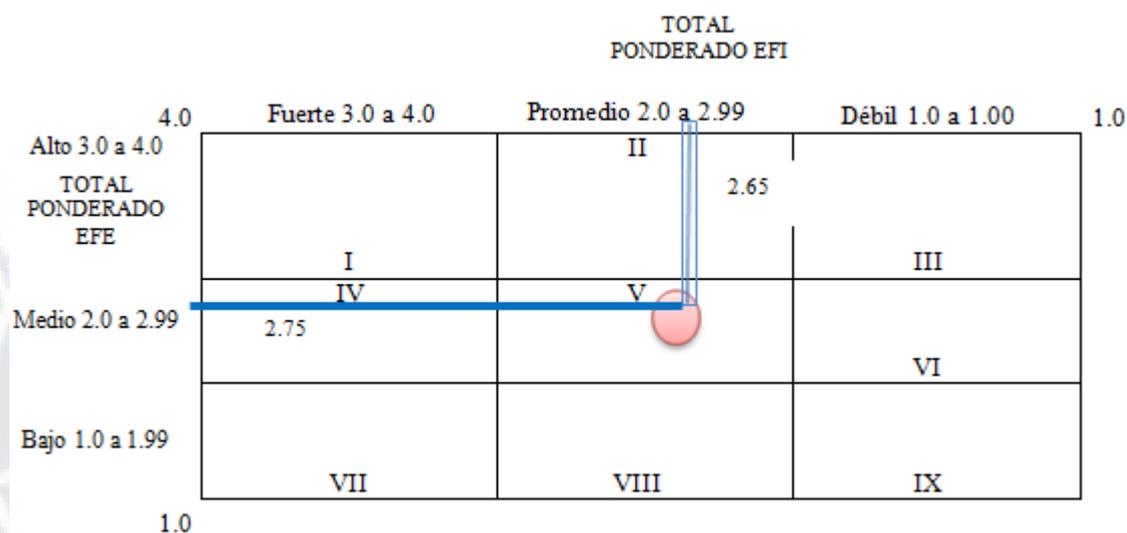


Figura 3. Matriz Interna-Externa de Corporación Internacional Carrillo.

En el caso de la matriz Interna-Externa de Corporación Internacional Carrillo, la intersección de los valores de EFE 2.75 y de EFI 2.65 ocurre en el cuadrante V, lo cual sugiere a la empresa desarrollar estrategias de penetración y desarrollo de mercados.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

“La matriz de la gran estrategia es otra herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2008, p. 324). De acuerdo con esta definición, las variables que la matriz señala permiten que un negocio pueda ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, con distintas características basadas en las estrategias que pueda tomar la organización. En la Figura 4 se puede observar la matriz GE para Corporación Internacional Carrillo.



Figura 4. Matriz de la gran estrategia de Corporación Internacional Carrillo.

Corporación Internacional Carrillo se ubica en el Cuadrante I de la MGE, que se traduce en una posición competitiva fuerte y un crecimiento moderado del mercado. De dicha ubicación se deriva que la empresa debe aplicar estrategias tales como, penetración en el mercado, desarrollo de mercados, y la posibilidad de asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión usa las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, permitiendo apreciar las repeticiones de cada estrategia. En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. En la Tabla 19 se presenta la MDE de Corporación Internacional Carrillo.

Las siete estrategias que cumplen las características para ser retenidas son las siguientes:

1. E1: Desarrollar mercados.
2. E2: Alianzas estratégicas con empresas proveedoras de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.
3. E3: Desarrollar técnicas de *merchandising* que permitan mejorar la calidad en el servicio.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica de Corporación Internacional Carrillo

	Estrategias	Matriz					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	FO1. Desarrollar mercados (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F11, O2, O4).	x	X	x	x	x	5
2	FO2. Importar prendas de vestir de China (F1, F2, F3, F8, O3).	x				x	2
3	FO3. Alianzas estratégicas con empresas proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito (F2, F10, O5, O6).	x	X		x	x	4
4	FO4. Actualizar permanentemente el Sistema de Información Gerencial acorde con los cambios tecnológicos.	x					1
5	FA1. Desarrollar técnicas de <i>merchadising</i> que permitan mejorar la calidad en el servicio (F1, F2, F4, F5, F9, A2).	x	X			x	3
6	FA2. Reforzar los programas de clima laboral con el propósito de incrementar la productividad (F2, F3, F9, A1, A2).	x					1
7	FA3. Implementar un plan de contingencia para salvaguardar los activos ante la eventual presencia del FEN (F2, F8, A4).	x					1
8	FA4. Instaurar un sistema integrado de seguridad física y virtual para los locales comerciales de la empresa (F2, F8, F9, A3).	x					1
9	DO1. Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio (D1, D5, O2, O4, O6).	x			x	x	3
10	DO2. Implementar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del mercado (D2, O1, O2, O3, O4, O5, O6).	x					1
11	DO3. Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad y con marca propia (D3, D4, O2).	x		x	x	x	4
12	DA1. Desarrollar al personal (D1, D5, A1).	x			x	x	3
13	DA2. Desarrollar buenas prácticas de RSE (D6, A2).	x		x	x	x	4

4. E4: Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.

5. E5: Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad, y con marca propia.
6. E6: Desarrollar al personal.
7. E7: Desarrollar buenas prácticas de RSE.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, a partir del grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores claves de éxito, tanto externos como internos.

El atractivo relativo de cada estrategia que está dentro del grupo seleccionado es computado, determinando el impacto acumulativo de cada factor crítico de éxito externo e interno (D'Alessio, 2008). En la Tabla 20 se presenta la MCPE de Corporación Internacional Carrillo.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt permite evaluar las estrategias retenidas a través de cuatro criterios propuestos por Rumelt y luego usarlos en la revisión estratégica. Los cuatro criterios a evaluar son: (a) contingencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2008). En la Tabla 21 se presenta la Matriz de Rumelt de Corporación Internacional Carrillo.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética intenta verificar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y ser descartada (D'Alessio, 2008).

Tabla 20

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Corporación Internacional Carrillo

Factores críticos de éxito	Peso	Desarrollar mercados.		Alianzas estratégicas con empresas proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.		Desarrollar técnicas de merchandising que permitan mejorar la calidad en el servicio.		Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.		Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad y con marca propia.		Desarrollar al personal.		Desarrollar buenas prácticas de RSE.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Fortalezas																
1	Experiencia y conocimiento del mercado.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2	Liderazgo transformacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3	Equipo de asesores externos.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
4	Fuerza de ventas con experiencia.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
5	Precios competitivos.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
6	Descuentos a clientes en compras por volumen	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
7	Ubicación estratégica.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
8	Liquidez para afrontar deudas corto plazo.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9	Clima laboral favorable.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
10	Moderno sistema de información gerencial.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
11	Investigación de mercados.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Debilidades																
1	Falta de capacitación a plana administrativa.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
2	Falta de planeamiento estratégico.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	Marcas no reconocidas.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
4	No ha desarrollado proveedores.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5	Falta de evaluación de desempeño	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
6	Falta de un plan de RSE.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Oportunidades																
1	Ordenamiento y modernización del mercado.	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2	Incremento del consumo privado.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3	Importación de prendas de China.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Bono demográfico.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5	Penetración de tarjetas de crédito.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6	Tecnologías de la información para PYME.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Amenazas																
1	Nueva Ley General de Trabajo.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
2	Incremento de compras en retail.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3	Inseguridad ciudadana.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4	El Fenómeno El Niño.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total		2.00		5.40		5.14		5.41		4.67		4.96		5.00		5.14

Tabla 21

Matriz de Rumelt de Corporación Internacional Carrillo

Criterios de Rumelt para evaluar las estrategias de Corporación Internacional Carrillo					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Desarrollar mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Alianzas estratégicas con empresas proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Desarrollar técnicas de <i>merchadising</i> que permitan mejorar la calidad en el servicio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad, y con marca propia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Desarrollar al personal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Desarrollar buenas prácticas de RSE.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación se presentan las siete estrategias retenidas:

1. ER1: Desarrollar mercados.
2. ER2: Alianzas estratégicas con empresas proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.
3. ER3: Desarrollar técnicas de *merchandising* que permitan mejorar la calidad en el servicio e incrementar las ventas.
4. ER4: Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.
5. ER5: Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad, y con marca propia.
6. ER6: Desarrollar al personal.
7. ER7: Desarrollar buenas prácticas de RSE.

En la Tabla 22 se presenta la Matriz de Ética de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 22

Matriz de Ética de Corporación Internacional Carrillo

Estrategias	Desarrollar mercados.	Alianzas estratégicas con empresas proveedoras de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas.	Desarrollar técnicas de <i>merchadising</i> que permitan mejorar la calidad en el servicio.	Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.	Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad, y con marca propia.	Desarrollar al personal.	Desarrollar buenas prácticas de RSE.
Derechos							
1	Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	N	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad.	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	P	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente.	N	N	N	P	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N	N	N
Justicia							
8	Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
11	Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E

Seguidamente se presentan las seis estrategias de contingencia:

1. EC1: Importar prendas de vestir de China.
2. EC2: Actualizar permanentemente el SIG de acuerdo con los cambios tecnológicos.
3. EC3: Reforzar los programas de clima laboral con el propósito de incrementar la productividad.
4. EC4: Implementar un plan de contingencia que permita salvaguardar los activos ante la eventual presencia del FEN.
5. EC5: Instaurar un sistema integrado de seguridad física y virtual para los locales comerciales de la empresa.
6. EC6: Implementar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP

La matriz de estrategias y objetivos a largo plazo verifica si las estrategias retenidas corresponden con los objetivos a largo plazo, con el propósito de asegurar que ningún objetivo está fuera del alcance de una estrategia (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 23 se presenta la Matriz de estrategias vs OLP de Corporación Internacional Carrillo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El análisis de los competidores permite a Corporación Internacional Carrillo realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades para enfrentarlas (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 24 se presenta la Matriz de posibilidades de los competidores de Corporación Internacional Carrillo.

Tabla 23

Matriz de Estrategias Retenidas vs. OLP Corporación Internacional Carrillo

N	Estrategias	Lograr el 25% de participación de mercado en las regiones de Piura y Tumbes a 2020. A 2012 la participación de mercado fue de 15% en la ciudad de Piura y del 18% en Aguas Verdes-Tumbes.	Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en 5% anualmente hasta 2020. En 2012 el ROI fue de 52.04%.	Implementar un local comercial en cada una de las ciudades de Sullana, Talara, Paíta, y Tumbes a 2020. A 2013 se disponen de seis locales en la ciudad de Piura y dos en Aguas Verdes-Tumbes.	Capacitar al 100% del personal para mejorar la calidad en el servicio a 2016. A 2013 la empresa presenta deficiencias en cuanto a la calidad del servicio.	Desarrollar al 90% del potencial humano a 2018. A 2013 se ha desarrollado al 30% del total del personal.	Implementar un plan de RSE a 2017. A 2013 no se dispone de un plan.
1	Desarrollar mercados.		x	x			
2	Alianzas estratégicas con empresas proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.	x	x				
3	Desarrollar técnicas de <i>merchadising</i> que permitan mejorar la calidad en el servicio e incrementar las ventas.	x			x		
4	Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.				x		
5	Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad con marcas propias.		x				
6	Desarrollar al personal.					x	
7	Desarrollar buenas prácticas de RSE.						x

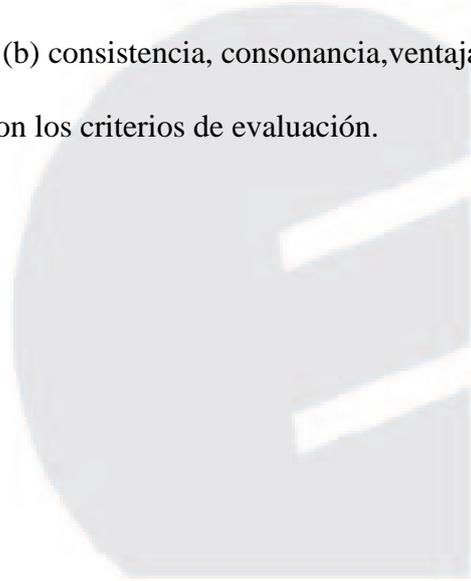
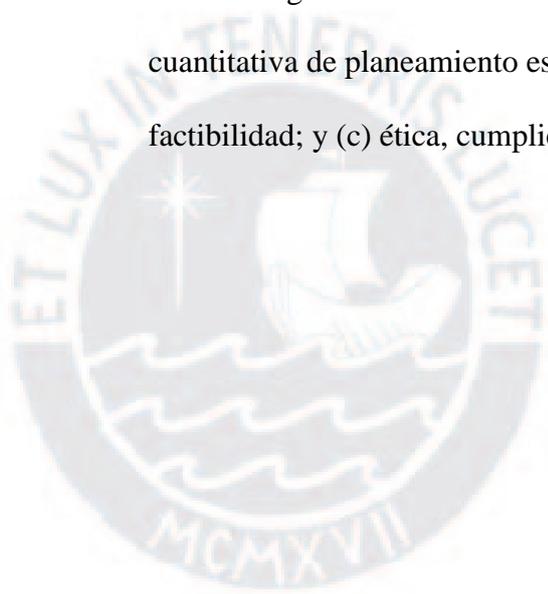
Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Corporación Internacional Carrillo

N	Estrategias retenidas	Competidores		
		Hernán Ballesteros.	La Fábrica.	Topy Top (sustituto).
1	Desarrollar mercados.	Desarrollar una estrategia similar.	Desarrollar una estrategia similar.	Desarrollar una estrategia similar.
2	Creación de alianzas estratégicas con empresas proveedores de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.	Ejecutar estrategias para disponer de terminales electrónicos y realizar ventas con tarjetas de crédito.		
3	Desarrollar técnicas de <i>merchandising</i> que permitan mejorar la calidad en el servicio.	Desarrollar una estrategia similar.		
4	Desarrollar un plan de capacitación al personal haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.	Ejecutar una estrategia de mejora en la calidad del servicio.		
5	Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad con marcas propias.	Desarrollar una estrategia similar.		
6	Desarrollar al personal.	Incrementar la inversión en el desarrollo de su personal.	Incrementar la inversión en el desarrollo de su personal.	Incrementar la inversión en el desarrollo de su personal.
7	Desarrollar buenas prácticas de RSE.			Ejecutar estrategia para promover la RSE en sus comunidades de interés.

6.13 Conclusiones

1. A través del proceso estratégico se han definido las estrategias retenidas y de contingencia. Las estrategias retenidas son siete y guardan alineación estratégica con los objetivos a largo plazo, asegurando que ningún objetivo quede fuera del alcance de las estrategias planteadas.
2. Las estrategias de contingencia son seis y permiten reforzar el cumplimiento de los objetivos de Corporación Internacional Carrillo.
3. Las estrategias retenidas han sido evaluadas bajo criterios de: (a) la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico; (b) consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad; y (c) ética, cumpliendo así con los criterios de evaluación.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los OCP son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Por lo anterior, se presentan los OCP en función de los OLP, para lo cual es necesario enunciar nuevamente los OLP para Corporación Internacional Carrillo:

OLP1. Lograr el 25% de participación de mercado en las regiones de Piura y Tumbes a 2020. A 2012 la participación de mercado fue de 15% en la ciudad de Piura y de 18% en Aguas Verdes-Tumbes.

OLP2. Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en 10% anualmente hasta 2020. En 2012 el ROI fue de 52.04%.

OLP3. Implementar un local comercial en cada una de las ciudades de Sullana, Talara, Paita, y Tumbes a 2017. A 2013 se disponen de seis locales en la ciudad de Piura y dos en Aguas Verdes-Tumbes.

OLP4. Capacitar al 100% del personal para mejorar la calidad en el servicio a 2016. A 2013 la empresa presenta deficiencias en cuanto a la calidad del servicio.

OLP5. Desarrollar al 90% del potencial humano a 2018. A 2013 se ha desarrollado al 20% del total del personal.

OLP6. Implementar un plan de responsabilidad social a 2017. A 2013 no se dispone de un plan.

En la Tabla 25 se presentan los objetivos a corto plazo de Corporación Internacional Carrillo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 26 se presentan los recursos necesarios para la consecución del OLP1.

Tabla 25

Objetivos a Corto Plazo de Corporación Internacional Carrillo

Objetivos a largo plazo					
OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Lograr el 25% de participación de mercado en las regiones de Piura y Tumbes a 2020. A 2012 la participación de mercado fue de 15% en la ciudad de Piura y de 18% en Aguas Verdes-Tumbes.	Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en 10% anualmente hasta 2020. En 2012 el ROI fue de 52.04%.	Implementar un local comercial en cada una de las ciudades de Sullana, Talara, Paita, y Tumbes a 2020. A 2013 se disponen de seis locales en la ciudad de Piura y dos en Aguas Verdes-Tumbes.	Capacitar al 100% del personal para mejorar la calidad en el servicio a 2016. A 2013 la empresa presenta deficiencias en cuanto a la calidad del servicio.	Desarrollar al 90% del potencial humano a 2018. A 2013 se ha desarrollado al 20% del total del personal.	Implementar un plan de RSE a 2017. A 2013 no se dispone de un plan.
OCP1: Diseñar y ejecutar un plan de <i>marketing</i> en 2014.	OCP5: Incrementar en 15% por año las ventas a partir de 2014.	OCP9: A diciembre de 2014 la empresa deberá contar con un local comercial formato <i>retail</i> de 400 m ² en el centro cívico de la ciudad de Sullana.	OCP12: Ejecutar un programa de capacitación en temas de calidad para el 60% del personal en 2015.	OCP14: Implementar la oficina de recursos humanos a diciembre de 2014.	OCP18: Realizar un diagnóstico de RSE para evaluar el impacto de las prácticas en 2015.
OCP2: Implementar la oficina de marketing a diciembre de 2014.	OCP6: Reducir los costos de ventas en 8% a partir de 2014.	OCP10: Contar con un local comercial formato <i>retail</i> tanto en las ciudades de Talara como Paita a diciembre de 2015.	OCP13: Lograr que el 90% del personal se encuentre capacitado en temas de calidad en el primer semestre de 2016.	OCP15: Evaluar el desempeño del 100% del personal por competencias y 360° a partir de 2014.	OCP19: A 2015 instaurar el Programa de RSE “Tecnologías del Saber” en la ciudad de Piura.
OCP3: Adaptar dos locales comerciales de Piura al formato <i>retail</i> en 2015.	OCP7: Reducir en 10% los gastos de transporte a partir de 2014.	OCP11: A diciembre de 2016, la empresa deberá contar con un local comercial formato <i>retail</i> de 400 m ² en la ciudad de Tumbes.		OCP16: En 2016, promover al personal que supera las expectativas de desempeño.	OCP20: Aumentar en 15% la generación de puestos de trabajo en la empresa a partir de 2014.
OCP4: En 2014, dotar de terminales electrónicos al 100% de locales comerciales para realizar ventas con tarjetas de crédito.	OCP8: A partir de 2017, fabricar mediante terceros el 25% de los productos con marca propia.			OCP17: A 2014, desarrollar un esquema de incentivos económicos para el personal que incremente la productividad.	OCP21: Realizar una campaña anual de arborización en alianza con los municipios de Piura y Tumbes a partir de 2014.

Tabla 26

Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP1

Objetivo a corto plazo	Recursos
OCP1: Diseñar y ejecutar un plan de <i>marketing</i> en 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.200,000 anuales. Recursos humanos: Personal administrativo, de ventas y asesores externos. Recursos físicos: Planes de ventas, instrumentos de investigación de mercados.
OCP2: Implementar la oficina de <i>marketing</i> a diciembre de 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.20,000. Recursos humanos: Titular-gerente. Recursos físicos: Planos de obra, trabajos de remodelación.
OCP 3: Adaptar dos locales comerciales de Piura al formato <i>retail</i> en 2015.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.80,000. Recursos humanos: Titular-gerente, equipo de construcción, y remodelación. Recursos físicos: Planos de obra, trabajos de remodelación, expedientes técnicos.
OCP 4: En 2014, dotar de terminales electrónicos al 100% de locales comerciales para realizar ventas con tarjetas de crédito.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.20,000. Recursos humanos: Titular-gerente, personal de caja. Recursos físicos: Contrato con empresas que brindan el servicio POS, alquiler de los terminales, red Internet.

En la Tabla 27 se presentan los recursos necesarios para la consecución del OLP2.

Tabla 27

Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP2

Objetivo a corto plazo	Recursos
OCP5: Incrementar en 15% por año las ventas a partir de 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.200,000. Recursos humanos: Titular-gerente, supervisor de <i>marketing</i> , y fuerza de ventas. Recursos físicos: Planes de ventas, instrumentos de investigación de mercados, material promocional.
OCP6: Reducir los costos de ventas en 8% a partir de 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.10,000. Recursos humanos: Titular-gerente, supervisor de compras. Recursos físicos: Internet, visitas a nuevos proveedores, aplicativo de logística.
OCP7: Reducir en 10% los gastos de transporte a partir de 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.10,000. Recursos humanos: Titular-gerente, supervisor de compras. Recursos físicos: Convenio con proveedor, compra de triciclos de carga.
OCP8: A partir de 2017, fabricar mediante terceros el 25% de los productos con marca propia.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.100,000/mes. Recursos humanos: Titular-gerente, supervisor de compras. Recursos físicos: Convenio con proveedores.

En la Tabla 28 se presentan los recursos necesarios para la consecución del OLP3.

Tabla 28

Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP3

Objetivo a corto plazo	Recursos
OCP9: A diciembre de 2014 la empresa deberá contar con un local comercial formato <i>retail</i> de 400 m ² en el centro cívico de la ciudad de Sullana.	Recursos financieros: Alquiler de local S/.6,000, compra de mercaderías por S/.80,000, trabajos de remodelación S/.25,000, <i>merchandising</i> S/.15,000, contratación de personal S/.12,000. Recursos humanos: Cinco vendedores, un cajero, un controlador de pérdidas, un operario de almacén. Recursos físicos: Remodelación del ambiente, estantes, muebles y enseres, mercaderías, permisos municipales.
OCP10: Contar con un local comercial formato <i>retail</i> tanto en las ciudades de Talara como Paita a diciembre de 2015.	Recursos financieros: Alquiler de local S/.12,000, compra de mercaderías por S/.140,000, trabajos de remodelación S/.50,000, <i>merchandising</i> S/.30,000, contratación de personal S/.25,000. Recursos humanos: 10 vendedores, dos cajeros, dos controladores de pérdidas, dos operarios de almacén. Recursos físicos: Remodelación de ambientes, estantes, muebles y enseres, mercaderías, permisos municipales.
OCP11: A diciembre de 2016, la empresa deberá contar con un local comercial formato <i>retail</i> de 400 m ² en la ciudad de Tumbes.	Recursos financieros: Alquiler de local S/.6,000, compra de mercaderías por S/.80,000, trabajos de remodelación S/.25,000, <i>merchandising</i> S/.15,000, contratación de personal S/.15,000. Recursos humanos: Cinco vendedores, un cajero, un controlador de pérdidas, un operario de almacén. Recursos físicos: Remodelación del ambiente, estantes, muebles y enseres, mercaderías, permisos municipales.

En la Tabla 29 se presentan los recursos necesarios para la consecución del OLP4.

Tabla 29

Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP4

Objetivo a corto plazo	Recursos
OCP12: Ejecutar un programa de capacitación en temas de calidad para el 60% del personal en 2015.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.25,000. Recursos humanos: 60% del personal. Recursos físicos: Contratación del programa de capacitación a entidad externa.
OCP13: Lograr que el 90% del personal se encuentre capacitado en temas de calidad en el primer semestre de 2016.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.15,000. Recursos humanos: Personal de ventas y administrativo. Recursos físicos: Contratación del programa de capacitación a entidad externa.

En la Tabla 30 se presentan los recursos necesarios para la consecución del OLP5.

Tabla 30

Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP5

Objetivo a corto plazo	Recursos
OCP14: Implementar la oficina de recursos humanos a diciembre de 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.20,000. Recursos humanos: Contratación de un supervisor y un auxiliar de recursos humanos. Recursos físicos: Compra de muebles y enseres, manual de organización y funciones.
OCP15: Evaluar el desempeño del 100% del personal por competencias y 360° a partir de 2014.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.8,000 por año. Recursos humanos: Todo el personal. Recursos físicos: Cuestionarios de evaluación, equipos de cómputo.
OCP16: En 2016, promover al personal que supera las expectativas de desempeño.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.40,000 por año. Recursos humanos: Personal con desempeño superior, supervisor y auxiliar de recursos humanos, titular-gerente. Recursos físicos: Cartas de promoción, resultados de la evaluación de desempeño.
OCP17: A 2014, desarrollar un esquema de incentivos económicos para el personal que incremente la productividad.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.20,000. Recursos humanos: Supervisor de personal, auxiliar de personal. Recursos físicos: Cuestionarios salariales, estadística de personal.

En la Tabla 31 se presentan los recursos necesarios para la consecución del OLP6.

Tabla 31

Recursos Necesarios para Alcanzar el OLP6

Objetivo a corto plazo	Recursos
OCP18: Realizar un diagnóstico de RSE para determinar el impacto de las prácticas en 2015.	Recursos financieros: Se requiere un presupuesto de S/.20,000. Recursos humanos: Titular-gerente, supervisor de recursos humanos, equipo de evaluación RSE, asesores externos. Recursos físicos: Guías para diagnóstico, equipos de cómputo.
OCP19: A 2015 instaurar el Programa de RSE "Tecnologías del Saber" en la ciudad de Piura.	Recursos financieros: Instalación de un moderno centro de cómputo S/.80,000. Recursos humanos: Titular-gerente, supervisor y auxiliar de recursos humanos. Recursos físicos: Remodelación de un aula de un colegio estatal, equipos de cómputo, materiales para inauguración.
OCP20: Aumentar en 15% la generación de puestos de trabajo en la empresa a partir de 2014.	Recursos financieros: Presupuesto de S/.18,000 por mes. Recursos humanos: Supervisor y auxiliar de recursos humanos. Recursos físicos: Entrevistas de selección, contratos de trabajo, uniformes de trabajo.
OCP21: Realizar una campaña anual de arborización en alianza con los municipios de Piura y Tumbes a partir de 2014.	Recursos financieros: Presupuesto de S/.15,000 por proyecto. Recursos humanos: Todo el personal, personal externo-jardineros. Recursos físicos: Compra de plantas, fertilizantes, cisternas con agua.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión (D'Alessio, 2008).

Seguidamente se presentan las políticas de las estrategias planteadas:

7.3.1 Estrategias retenidas

ER1: Desarrollar mercados.

Políticas.

- Promover la apertura de tiendas comerciales en las principales capitales de provincia de Piura y Tumbes.
- Fomentar la participación de la empresa en ferias patronales regionales.
- Las nuevas tiendas deberán ser adaptadas al formato *retail* con un área construida no menor de 400 m².

ER2: Alianzas estratégicas con empresas proveedoras de terminales electrónicos para desarrollar ventas a través de tarjetas de crédito.

Políticas.

- Incorporación de empresas proveedores de terminales electrónicos para el desarrollo de ventas con tarjetas de crédito.
- Todos los locales comerciales deberán disponer de terminales electrónicos para la venta con tarjetas de crédito.

ER3: Desarrollar técnicas de merchandising que permitan mejorar la calidad en el servicio.

Políticas.

- Los puntos de venta deberán disponer de la mejor ambientación, decoración, iluminación, y disposición de los productos en los anaqueles.
- El personal de ventas es responsable por el buen trato a los clientes, actuando con predisposición de servicio y respuestas oportunas a sus requerimientos.
- Todas las quejas o consultas de los clientes deberán ser respondidas inmediatamente por los vendedores y/o supervisores.
- Evaluación y premiación a las mejores sugerencias dadas por el personal.
- Aplicación de descuentos y/o promociones considerando previamente la evaluación de temporadas, costos, y la investigación de mercados.

ER4: Desarrollar un plan de capacitación haciendo hincapié en la mejora de la calidad del servicio.

Políticas.

- Brindar capacitación a la fuerza de ventas en temas relacionados a la calidad del servicio.
- Evaluar el impacto de los programas de capacitación en la calidad del servicio.

ER5: Propiciar alianzas con los fabricantes de prendas de vestir para obtener menores costos, productos de calidad, y con marca propia.

Políticas.

- Desarrollar un diagnóstico inicial de las prácticas de compra y abastecimiento así como de la logística y de la distribución.
- Identificación de proveedores con el potencial para ser desarrollados y cuyo desempeño y capacidades administrativas y de manufactura se afinan a los nuevos requisitos que impone el mercado.

- Todos los proveedores serán seleccionados bajo criterios de calidad, entrega oportuna de los productos, precios competitivos, y marcas reconocidas.
- Utilizar indicadores logísticos para monitorear la función logística de la empresa.
- Capacitación al personal en metodología de evaluación de proveedores.
- Promover la mejora continua de los procesos de abastecimiento y distribución.

ER6: Desarrollar al personal.

Políticas.

- Fomentar la capacitación del personal en temas de su competencia.
- Establecer comunicación libre entre la gerencia y todos los empleados.
- Fomentar el buen clima laboral en la organización.
- Evaluar el desempeño del personal por competencias y por 360 grados.
- Diseñar un esquema salarial acorde con las necesidades de la empresa.
- Promover las promociones del personal con desempeño que exceda las expectativas.

ER7: Desarrollar buenas prácticas de RSE.

Políticas.

- Implementar un diagnóstico de RSE.
- Promover y hacer seguimiento al proyecto “Tecnologías del Saber”.
- Contratar personal de la zona en las que se opera.
- Promover proyectos de preservación del medioambiente.

7.3.2 Estrategias de contingencia

EC1: Importar prendas de vestir de China.

Políticas.

- Fomentar la adquisición de prendas de vestir de China de acuerdo con las necesidades de la empresa.

- Realizar investigación de mercados para determinar los niveles de importación de prendas.

EC2: Actualizar permanentemente el SIG acorde con las necesidades tecnológicas.

Políticas.

- Realizar la actualización de las versiones del software de gestión.
- Capacitar al personal sobre las actualizaciones del SIG.
- Mantener actualizados los antivirus de las computadoras de la empresa.

EC3: Reforzar los programas de clima laboral con el propósito de incrementar la productividad.

Políticas.

- Promover en el personal la generación de nuevas ideas.
- Aplicación de la técnica de *coaching* con la finalidad de desarrollar habilidades del personal.
- Otorgar días libres al personal por los logros obtenidos, o por su cumpleaños.
- Fomentar la comunicación en la organización.
- Celebrar las principales festividades de carácter regional y nacional.
- Beneficiar a los trabajadores con el costeo de los pasajes de traslado a su trabajo.
- Otorgar pines condecorativos por cumplimiento de años de servicio en la empresa.
- Otorgar un refrigerio de 1.5 horas para el almuerzo.

EC4: Implementar un plan de contingencia que permita salvaguardar los activos ante la eventual presencia del FEN.

Políticas.

- Evaluar las áreas de la empresa vulnerables ante la presencia de lluvias torrenciales.

- Promover la formación de brigadas de seguridad en caso de ocurrencia del FEN.
- Transportar las mercaderías bajo la vía aérea y/o marítima.
- Contratar un seguro de riesgo contra la ocurrencia de pérdidas.
- Reubicación de las mercaderías en zonas altas y seguras.
- Participar activamente en las actividades que realice Defensa Civil.

EC5: Instaurar un sistema integrado de seguridad física y virtual para los locales comerciales de la empresa.

Políticas.

- Contratar una empresa de vigilancia reconocida.
- Contratar un seguro de riesgo contra robos.
- Realizar por lo menos una vez al año, una auditoría externa para monitorear la contabilidad de la empresa.
- Establecer una cultura antifraude donde no exista tolerancia para actos ilegales.
- Proteger la información privilegiada y/o confidencial.
- Instalación de sistemas de cámaras vigilantes en los locales comerciales.

EC6: Implementar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Políticas.

- Implementación del presente plan estratégico.
- Promover el compromiso y la participación activa de todo el personal en la visión y misión organizacional.

7.4 Estructura de la Empresa Corporación Internacional Carrillo

En la Figura 5 se presenta la estructura orgánica de Corporación Internacional Carrillo.

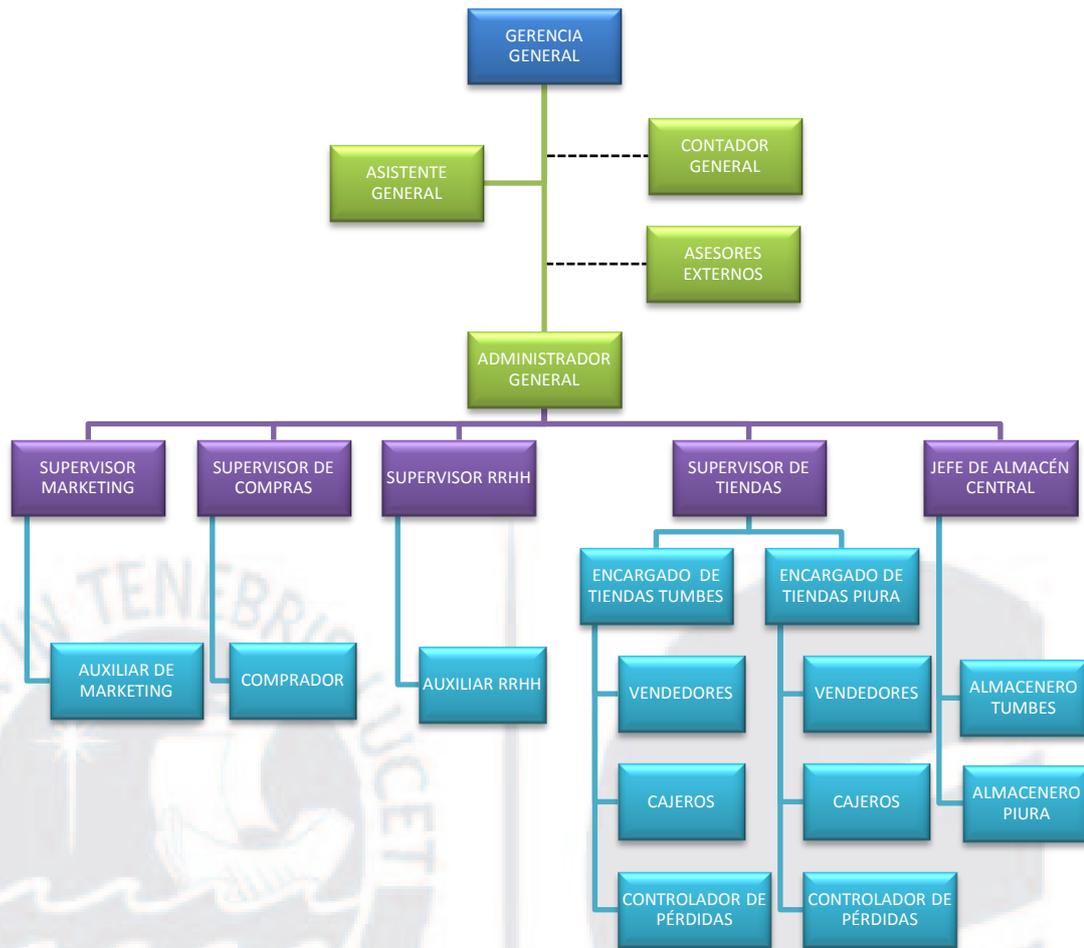


Figura 5. Organigrama de Corporación Internacional Carrillo.

La estructura orgánica propuesta es idónea para la consecución de los objetivos de la empresa. Se han incorporado las siguientes posiciones: (a) supervisor de recursos humanos, (b) supervisor de *marketing*, (c) auxiliar de recursos humanos, (d) auxiliar de *marketing*, (e) supervisor de compras, (f) comprador, y (g) supervisor de almacenes. El administrador general, supervisor de tiendas, y el supervisor de *marketing* serán los responsables directos de ejecutar las estrategias de *marketing* y monitorear la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Es preciso mencionar que más que modificaciones en la estructura organizacional, lo que se requiere para la implementación de cambios estratégicos es modificar la actitud de los trabajadores, siendo para ello necesario el compromiso del titular-gerente y de todos los colaboradores de la organización.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En lo que a medioambiente y ecología corresponde, la empresa no tiene impacto negativo significativo en sus zonas de influencia. No obstante, existe la preocupación por contribuir con la preservación del medioambiente, para tal motivo se está considerando desarrollar proyectos de arborización en coordinación con las municipalidades de Piura y Tumbes.

En materia de RSE, la empresa pretende mejorar la relación con sus *stakeholders*, para tal efecto considera desarrollar las siguientes prácticas: (a) realizar un diagnóstico de RSE para evaluar el impacto de las prácticas; (b) desarrollar el programa “Tecnologías del Saber” en Piura, cuyo objetivo es dotar de equipos de cómputo a escuelas estatales de escasos recursos; y (c) generación de empleo en las zonas de influencia, contratando personal que reside en dichas zonas. Asimismo, Corporación Internacional Carrillo prevé generar rentabilidad para su propietario tal como lo señala el OLP2, de la misma forma que se considera desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores. Por otro lado, la empresa será responsable con el Estado al garantizar el pago de sus tributos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El eje impulsor del presente plan estratégico son las personas que integran a Corporación Internacional Carrillo. En ese sentido, la empresa considera desarrollar a su personal realizando las siguientes acciones: (a) implementación de la oficina de recursos humanos, (b) capacitación en temas de calidad en el servicio, (c) evaluación del desempeño, (d) promociones del personal que superan las expectativas de desempeño, y (e) desarrollo de un esquema de incentivos.

Con el propósito de motivar al personal, la empresa impulsará las siguientes acciones: (a) promover la generación de nuevas ideas, (b) otorgar días libres al

personal, (c) fomentar la comunicación en la organización, y (d) celebración de festividades de carácter regional y nacional. Como producto de la aplicación de estas acciones se tendrá un personal motivado, con mayor predisposición a incrementar productividad en beneficio de la empresa.

7.7 Gestión del Cambio

Las condiciones en las que se encuentra Corporación Internacional Carrillo luego de realizar las etapas del análisis externo e interno, han permitido desarrollar una situación final a la que la empresa aspira llegar. Se ha identificado una serie de cambios que son imprescindibles para alcanzar la visión a 2020. A continuación se recomienda ejecutar las siguientes acciones:

- Establecer un equipo interdepartamental que se encargue de la gestión y monitoreo de los avances del cambio, con el propósito de identificar de manera rápida señales que puedan significar algún correctivo a tomar para evitar el fracaso de la implementación estratégica.
- Generar indicadores relacionados con la gestión del cambio con la finalidad de medir avances y gestionar resultados.
- La oficina de recursos humanos deberá desarrollar programas de *coaching* y manejo del estrés.

Finalmente, es primordial que todos los miembros de la organización interioricen la filosofía de la organización, con la finalidad de que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos formulados en el presente plan.

7.8 Conclusiones

1. Los objetivos a corto plazo han sido desarrollados para impulsar la consecución de los de a largo plazo.
2. Los recursos asignados para la consecución de los objetivos a corto plazo son accesibles para la empresa.

3. Las políticas han sido planteadas en estrecha vinculación con los objetivos a corto plazo de la organización, permitiendo agilizar el proceso de toma de decisiones en la ejecución del presente plan.
4. Corporación Internacional Carrillo prevé desarrollar buenas prácticas de RSE, que le permitirán tener relaciones sostenibles con sus *stakeholders*.
5. La empresa desarrollará acciones para desarrollar y motivar a su personal, con el propósito de incrementar la productividad y mejorar la calidad en el servicio.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control es una herramienta que permite tener una visión integral, completa, y general de la organización. Asimismo, permite hacer seguimiento de los objetivos de manera tal que se pueda hacer rastreo y control a la implementación estratégica toda vez que ayuda a identificar si las acciones para alcanzar los objetivos están por el rumbo correcto o si es necesario tomar decisiones para poder encausarlas hacia ese fin.

Todo lo anterior se logra expresando objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que lo conforman, a saber: (a) *aprendizaje de la organización*, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) *perspectiva interna*, para identificar qué procesos deben ser más eficientes para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) *perspectiva del cliente*, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión; y por último (d) *perspectiva financiera*, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y acciones así como los indicadores que deben cumplirse para que el potencial humano de la organización pueda contribuir a alcanzar la visión. La de aprendizaje es una perspectiva debido a que involucra el recurso más importante de la organización: el humano.

8.1.2 Procesos o interna

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera cómo deben ser estructurados para servir a los objetivos que se tiene para el cliente. Es una perspectiva enfocada al interior de la organización, y considera el tiempo, desarrollo de productos, eficiencias asociadas a procesos, entre otros. Los indicadores que se indican en el tablero de mando balanceado buscan hacer

más eficientes y eficaces los procesos de la organización de forma que dichas eficiencias se traduzcan en incrementos productivos.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva analiza el impacto que tiene en los clientes las acciones que se llevan a cabo por parte de Corporación Internacional Carrillo y permite entender si las mismas están produciendo los efectos deseados. En el entendido que es importante desde el punto de vista de la visión la calidad y el desarrollo de mercados, se incluyen indicadores tendientes a determinar si los esfuerzos en altos estándares de calidad y *marketing* están siendo recibidos por parte de ellos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor que la estrategia agrega a la organización. Permite, además, entender cómo se genera mayor satisfacción a los accionistas desde la perspectiva del retorno esperado de la inversión que han llevado a cabo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En las Tablas 32, 33, 34, y 35 se observan las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*).

8.3 Conclusiones

1. El Tablero de cuadro balanceado sirve para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización. En el caso de Corporación Internacional Carrillo está compuesto por cuatro perspectivas: (a) aprendizaje, (b) perspectiva interna, (c) clientes, y (d) financiera.
2. Para cada uno de los 21 objetivos a corto plazo que se han formulado, se han establecido metas, medidas, e iniciativas a realizar para alcanzar dichos objetivos.
3. El monitoreo de esta herramienta debe ser consistente y oportuno toda vez que el entorno donde se desenvuelve la empresa es dinámico y hacerlo de otra manera puede implicar pérdida de oportunidades que impacten en las estrategias y su implementación.

Tabla 32

Perspectiva Aprendizaje de Corporación Internacional Carrillo

	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
OCP12	Ejecutar un programa de capacitación en temas de calidad para el 60% del personal en 2015.	Total de personal capacitado. % de la inversión en capacitación realizada.	Lograr que la mitad del personal sea capacitado en el primer semestre de 2015.	El área de RRHH es la encargada de monitorear el programa.
OCP13	Lograr que el 90% del personal se encuentre capacitado en temas de calidad en el primer semestre de 2016.	Total de personal capacitado. % de la inversión en capacitación realizada.	Lograr que por lo menos el 90% del personal se encuentre capacitado.	El área de RRHH es la encargada de monitorear el programa.
OCP15	Evaluar el 100% del personal por competencias y 360° a partir de 2014.	Diagnóstico de las competencias del personal.	Determinar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene el personal. Realizar una evaluación parcial de las competencias al primer semestre del año.	El área de RRHH es la encargada de capacitar a los supervisores y monitorear el cumplimiento del objetivo.
OCP16	En 2016, promover al personal que supera las expectativas de desempeño.	% de personal promovido/total de personal.	Lograr que en 2016 por lo menos el 7% del personal se encuentre en la posibilidad de ser promovido.	Determinar al personal que tiene las competencias y condiciones para ser promovido.
OCP20	A 2014, desarrollar un esquema de incentivos económicos para el personal que incremente la productividad.	Modificaciones en la estructura de compensaciones. Incremento de la productividad.	Al primer semestre de 2014 se contará con la estructura salarial definida. En los primeros meses del segundo semestre de 2014 se deberá ejecutar el nuevo esquema de incentivos.	Realizar encuestas de estructuras salariales en el mercado laboral.

Tabla 33

Perspectiva Interna de Corporación Internacional Carrillo

OCP	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
OCP2	Implementar la oficina de <i>marketing</i> a diciembre de 2014.	Inversión realizada para la implementación.	A diciembre de 2014 la empresa deberá disponer de un equipo de trabajo de <i>marketing</i> .	Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación en inducción del personal. Acondicionamiento de la oficina de <i>marketing</i> .
OCP3	Adaptar dos locales comerciales de Piura al formato <i>retail</i> en 2015.	Inversión realizada para la adaptación de dos locales comerciales en Piura.	Implementar el local conocido como “Aypate” a diciembre de 2014. Implementar el local ubicado en la avenida Blas de Atienza a marzo de 2015.	Elaborar los expedientes técnicos para la adaptación de los dos locales comerciales. Implementar los ambientes físicos bajo una estrategia de <i>merchandising</i> .
OCP9	A diciembre de 2014 la empresa deberá contar con un local formato <i>retail</i> de 400 m ² en el centro cívico de Sullana.	Disponer de un local estratégicamente ubicado. Contar con el contrato de arrendamiento. Inversión total realizada.	Alquilar el local comercial en el primer trimestre de 2014. Desarrollar las labores de acondicionamiento en el segundo trimestre. Lanzamiento de la tienda en el segundo semestre de 2014.	Identificación de locales estratégicos a alquilar. Suscripción de contrato de arrendamiento. Implementación de los ambientes físicos bajo una estrategia de <i>merchandising</i> .
OCP10	Contar con un local comercial formato <i>retail</i> tanto en las ciudades de Talara como Paita a diciembre de 2015.	Disponer de locales estratégicamente ubicados. Contratos de arrendamiento. Inversión total realizada.	Alquilar los locales en el primer trimestre de 2015. Iniciar las labores de acondicionamiento en el segundo trimestre de 2015. Lanzamiento de las tiendas en el segundo semestre.	Identificación de locales estratégicos a alquilar. Suscripción de contrato de arrendamiento. Implementación de los ambientes físicos bajo una estrategia de <i>merchandising</i> .
OCP11	A diciembre de 2016, la empresa deberá contar con un local comercial formato <i>retail</i> de 400 m ² en la ciudad de Tumbes.	Contar con un local comercial estratégicamente ubicado. Contar con el contrato de arrendamiento. Inversión total realizada para la implementación.	A julio de 2015 se deberá contar con un mínimo de dos locales como opciones de alquiler. Iniciar las labores de acondicionamiento en el primer trimestre de 2016. Apertura de la tienda en el segundo semestre de 2016.	Identificación de locales a alquilar. Suscripción de un contrato de arrendamiento. Acondicionamiento de local. Implementación de los ambientes físicos bajo una estrategia de <i>merchandising</i> .
OCP14	Implementar la oficina de Recursos Humanos a diciembre de 2014.	Inversión realizada para la implementación.	A diciembre de 2014 la empresa deberá disponer de un equipo de trabajo de recursos humanos.	Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación en inducción del personal. Acondicionamiento de la oficina de RRHH.
OCP18	Realizar un diagnóstico de RSE para determinar el impacto de las prácticas en 2015.	Conocer la opinión, inquietudes, y expectativas mediante estudios de los <i>stakeholders</i> .	Obtener una fotografía de la empresa en materia de RSE, para ser comunicada interna y externamente.	Lograr el compromiso del personal hacia la RSE. Recibir asesoría especializada sobre el enfoque estratégico de la RSE. Comunicar a los <i>stakeholders</i> los resultados del diagnóstico y las oportunidades de mejora.
OCP19	A 2015, instaurar el programa de RSE “Tecnologías del Saber” en la ciudad de Piura.	Número de alumnos beneficiados con el proyecto. Número de capacitaciones impartidas a la comunidad educativa sobre tecnologías de la información.	Al primer trimestre de 2015, haber realizado las labores de acondicionamiento. Al segundo trimestre de 2015, realizar la inauguración del proyecto.	Suscribir un convenio marco con una institución educativa estatal que cuente con más de 500 estudiantes.
OCP20	Aumentar en 15% la generación de puestos de trabajo en la empresa a partir de 2014.	% de personal contratado respecto al personal total. % de costos de personal en el estado de resultados.	Contratar por lo menos 10 nuevos vendedores en 2014.	Cubrir las plazas de trabajo con habitantes de la localidad.
OCP21	Realizar una campaña anual de arborización en alianza con los municipios de Piura y Tumbes a partir de 2014.	Número de árboles/m ² sembrados por proyecto.	Ejecutar el proyecto de arborización en Piura en el primer semestre de 2014. Ejecutar el proyecto de arborización de Tumbes en el segundo semestre de 2014.	Coordinar con las municipalidades la ejecución de los proyectos.

Tabla 34

Perspectiva Clientes de Corporación Internacional Carrillo

OCP	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
OCP1	Diseñar y ejecutar un plan de <i>marketing</i> en 2014.	Existencia del plan de <i>marketing</i> % de participación de mercado. Nivel de posicionamiento de mercado de la empresa.	Formular el plan de <i>marketing</i> en el primer trimestre de 2014.	Ejecutar las estrategias del plan de <i>marketing</i> . Realizar agresivas campañas promocionales y publicitarias.
OCP4	En 2014, dotar de terminales electrónicos al 100% de los locales comerciales para realizar ventas con tarjetas de crédito.	Disposición de terminales electrónicos en cada una de las tiendas.	Lograr que en el primer semestre del año todas las tiendas de Piura y Tumbes dispongan de los terminales electrónicos: Visa, American Express, y Mastercard.	Suscribir un convenio con las entidades proveedoras de terminales electrónicos.

Tabla 35

Perspectiva Financiera de Corporación Internacional Carrillo

OCP	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
OCP5	Incrementar en 15% por año las ventas a partir de 2014.	Estado de resultados.	Lograr la mitad del incremento del 15% de las ventas en el primer semestre del año. Lograr el total del incremento del 15% en las ventas en el segundo semestre del año.	Ejecución de las estrategias del plan de <i>marketing</i> . Calidad en el servicio a los clientes <i>merchandising</i> intensivo.
OCP6	Reducir los costos de ventas en 8% a partir de 2014.	Estado de resultados.	Reducir en 10% los costos de ventas en el rubro de ropa para bebés en el año. Negociar con los proveedores la disminución de por lo menos 7% en los costos de adquisición de ropa para damas y caballeros.	Negociación con nuevos proveedores que sean sostenibles a largo plazo. Renegociación de los costos, calidad de mercaderías con los proveedores antiguos.
OCP7	Reducir en 10% los gastos de transporte a partir de 2014.	Estado de resultados.	Lograr la reducción del 10% de los gastos en el primer semestre de 2014.	Suscripción de un convenio con una empresa de transporte de carga. Adquisición de triciclos de carga. Utilizar las unidades propias par el traslado interprovincial de mercaderías: Piura-Tumbes y viceversa.
OCP8	A partir de 2017, fabricar mediante terceros el 25% de los productos con marca propia.	Estado de resultados.	Contar con cinco proveedores que provean a la empresa de productos con marca propia en el primer semestre de 2017.	Desarrollo de una alianza estratégica con proveedores para la confección de artículos con marca propia.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

1. En la actualidad la empresa no ha desarrollado apropiadamente una estrategia de desarrollo de mercados, así como presenta problemas en la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.
2. La empresa dispone de fortalezas que le permiten el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado le ofrece, a la vez minimizar el impacto de las amenazas inherentes que presenta el entorno.
3. Corporación Internacional Carrillo presenta en la actualidad desventajas frente a su principal competidor Tiendas La Fábrica, el cual desarrolla una estrategia de *retail*.
4. La gerencia tiene desafíos estratégicos en materia de gestión del potencial humano como son: (a) lograr el desarrollo de competencias, (b) diseño de un sistema de compensaciones acorde con la productividad y el mercado laboral, y (c) la generación de empleo sostenible.
5. La empresa no había definido un objetivo a largo plazo en lo que respecta a responsabilidad social empresarial, puesto que se desconocía de los beneficios compartidos que genera tanto para los *stakeholders* como para la organización.
6. El uso del tablero de control balanceado facilitará realizar un monitoreo de la consecución de los objetivos a corto plazo, permitiendo la identificación de las desviaciones de manera oportuna.

9.2 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico, puesto que constituye la hoja de ruta para alcanzar la visión a 2020, a través del logro de objetivos a largo plazo,

realistas, alcanzables, y desafiantes, que se alcanzarán por medio de los objetivos a corto plazo y por el impulso de las estrategias formuladas.

2. Ejecutar las estrategias de desarrollo de mercados, así como la mejora en la calidad del servicio, para incrementar la participación de mercado.
3. Desarrollar una agresiva estrategia de *merchandising* y de adaptación de los puntos de venta al formato *retail*, con el propósito de atender eficazmente las necesidades de los clientes.
4. Implementar el programa de gestión de personal con la finalidad de incrementar la productividad laboral y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
5. La misión, valores, y código de ética deben convertirse en los referentes axiológicos en momentos de turbulencia competitiva y deben ayudar a focalizar los esfuerzos y recursos de la empresa.
6. Implementar el plan de responsabilidad social empresarial con la finalidad de lograr beneficio compartido entre los *stakeholders* y la empresa.

9.3 Futuro de la Empresa Corporación Internacional Carrillo

El proceso estratégico seguido en este planeamiento cumplió una secuencia de actividades que le permiten a Corporación Internacional Carrillo proyectarse a futuro y alcanzar su visión a 2020.

A 2020 la empresa será considerada una de las principales comercializadoras de prendas de vestir al por mayor y menor para damas, caballeros, y niños, orientada a los niveles socioeconómicos de clase baja y marginal en las regiones de Piura y Tumbes. La empresa dispondrá de un alto nivel de posicionamiento y participación de mercado, contará con locales comerciales de formato *retail*, con presencia en las principales capitales de las provincias de Piura y Tumbes, ofreciendo excelente

calidad en el servicio a sus clientes, precios competitivos, marcas reconocidas, y productos de calidad.

La empresa habrá generado valor sostenible para sus grupos de interés, y los objetivos a largo plazo formulados en el presente plan se habrán logrado debido al compromiso de la gerencia general y al de todos los colaboradores de la organización.



Referencias

- Basombrio, C (2004) *Definición y causas de la seguridad ciudadana en el Perú*.
Recuperado el 25 de octubre del 2013 de:
<http://blog.pucp.edu.pe/item/6096/definicion-y-causas-de-la-inseguridad-ciudadana-en-el-peru>
- Business (2013). *Revista de Negocios en el Perú*. Lima, Perú: 213,12-22.
- Cámara de Comercio de Piura (2010). *Reestructuración del Complejo de abastos de Piura*. Piura, Perú: 32,14-17.
- Comex (2013) *Uso de la tecnología genera mayor competitividad en la micro y pequeña empresa*. Recuperado el 27 de octubre del 2013 de:
http://pressoffice.telefonica.com/documentos/nprensa/201304015_NP_Movistar_MypesVFCNav_5_3.pdf
- CONFIEP (2013). *Haciendo Perú: Impacto de la Nueva Ley General de Trabajo en el sector empresarial*. Lima, Perú: 13, 18-21.
- Córdova, T (2013, 06 de febrero). *El transporte aéreo en la región Piura creció en 15%*. Piura. Diario el Tiempo, p 10.
- D'Alessio, F (2008). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. Estado de México, México: Editorial Pearson Educación.
- Diario Gestión (2013a). *La gran mayoría de prendas chinas nunca tendrá beneficios*.
Recuperado el 02 de noviembre del 2013 de:
<http://gestion.pe/economia/comex-tlc-china-no-afecta-confeccionistas-peruanos-2076852>
- Diario Gestión (2013b) *Unos 6.5 millones de tarjeta habientes registraría el Perú a fin de año*. Recuperado el 27 de octubre del 2013 de:
<http://gestion.pe/noticia/287774/5-millones-tarjeta-habientes-registraria-peru-fin-ano>.

Diario Gestión (2013c) *Los peruanos no consumen moda a la hora de comprar sus prendas de vestir*. Recuperado el 02 de Noviembre del 2013 de:
<http://gestion.pe/noticia/1378982/peruanos-no-consumen-moda-hora-comprar-sus-prendas-vestir>.

Diario El Tiempo (2013a). *Desalojarán todas las vías públicas del mercado*.
Recuperado el 24 de octubre del 2013 de:
<http://eltiempo.pe/2013/05/08/desalojaran-todas-las-vias-publicas-del-mercado/>

Diario La República (2012). *Peruanos destinan 8% de sus ingresos para comprar ropa* Recuperado el 01 de Noviembre del 2013 de:
<http://www.larepublica.pe/19-07-2012/peruanos-destinan-8-de-sus-ingresos-para-comprar-ropa>

Esan (2012). *Ley General de Trabajo: asunto pendiente*. Recuperado el 26 de octubre del 2013 de:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/22/ley-general-de-trabajo/>

Fondo de Población de las Naciones Unidas (2012). *El Bono demográfico regional en el Perú*. Recuperado el 01 de noviembre del 2013 de:
<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/Programa-Conjunto-JEM-Bono-Demografico-Regional.pdf>.

Galarza, E.& Kamiche, J, (2012). *Impactos del Fenómeno de El Niño en la economía regional de Piura, Lambayeque y La Libertad*. Recuperado el 26 de Octubre del 2013 de:
<http://seguros.riesgoclimatico.org/DocInteres/InformeFinalGIZF EN.pdf>

Kaplan & Norton (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.

La Prensa (2013). *Estiman que los peruanos tienen en promedio tres tarjetas de crédito*. Recuperado el 27 de octubre del 2013 de:
<http://laprensa.pe/economia/noticia-peruanos-tienen-promedio-tres-tarjetas-credito-segun-mastercard-13534>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Reporte comercial bilateral Perú-China* Recuperado el 13 de noviembre del 2013 de:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/Reporte_bilateral/asia/china_jun_13.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). *Marco Macroeconómico Multianual 2014- 2016*. Recuperado el 23 de octubre del 2013 de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>.

Ministerio del Interior (2013). *Plan nacional de seguridad ciudadana 2013- 2018*. Recuperado el 26 de octubre del 2013 de:
<http://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>.

Red Globalización con equidad (2010). *El TLC Perú China: Posibles implicancias para el Perú*. Recuperado el 02 de noviembre del 2013 de:
http://www.redge.org.pe/sites/default/files/Resumen%20Ejecutivo_0.pdf

Swisscontact (2013). *Nuevas tecnologías de la información para las PYME en el Perú*. Recuperado el 26 de octubre del 2013 de:
<http://perupymes.com/modules/news/article.php?storyid=17>.

Themis Pucp (2012). *Lo más importante es cómo hacer que la informalidad laboral en el Perú se reduzca*. Recuperado el 26 de octubre del 2013 de: enfoquederecho.com/“lo-mas-importante-en-mi-opinion-es-como-hacer-que-la-informalidad-laboral-en-el-peru-se-reduzca”-enfoque-derecho-entrevista-a-jorge-toyama/.



**Apéndice A: Estado de Resultados Corporación Internacional Carrillo Años
2011 y 2012**

Estado de ganancias y pérdidas
(Expresado en nuevos soles)

	Año 2011	Año 2012
Ventas	5'830,560.00	6'245,900.00
Costo de ventas	4'081,392.00	4'309,671.00
Utilidad bruta	1'749,168.00	1'936,229.00
(-) Gastos de administración	380,005.00	410,356.00
(-) Gastos de ventas	312,600.00	346,800.00
Utilidad de operación	1'056,563.00	1'179,073.00
(-) Depreciación	125,400.00	136,700.00
Utilidad (pérdida) antes de intereses	931,163.00	1'042,373.00
(-) Gastos financieros	58,900.00	75,800.00
Utilidad antes de participaciones e impuestos	872,263.00	966,573.00
Impuesto a la renta 30%	261,678.90	289,971.90
Utilidad neta	610,584.10	676,601.10

**Apéndice B: Balance General Corporación Internacional Carrillo Años 2011 y
2012**

Balance General
(Expresado en nuevos soles)

	Año 2011	Año 2012
ACTIVOS		
Efectivo	167,800.00	210,450.00
Cuentas por cobrar	23,450.00	2,700.00
Inventario final	300,580.00	365,000.00
Seguros pagados por anticipado	12,000.00	18,000.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	503,830.00	596,150.00
Activo Fijo	1'780,000.00	1'956,000.00
Menos: Depreciación Acumulada	98,700.00	224,100.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1'681,300.00	1'731,900.00
TOTAL ACTIVO	2'185,130.00	2'328,050.00
Proveedores por pagar	239,530.00	289,400.00
Impuestos por pagar	20,200.00	23,050.00
Intereses por pagar	19,800.00	22,000.00
Remuneraciones por pagar	23,000.00	6,000.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	302,530.00	340,450.00
Deuda a largo plazo	387,600.00	389,000.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	387,600.00	389,000.00
TOTAL PASIVO	690,130.00	729,450.00
PATRIMONIO		
Capital	560,800.00	650,000.00
Resultado acumulados	647,000.00	650,100.00
TOTAL PATRIMONIO	1'207,800.00	1'300,100.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1'897,930.00	2'029,550.00