

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa de Sal Daira S.A.C.

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

PRESENTADA POR

Yaneth Paola, Casasola Lizárraga, DNI: 10360428

Mónica Anabel, Díaz Díaz, DNI: 46903219

Elva Edhit, Julón Irigoín, DNI: 46130369

Carlos Javier, Pereyra Fera, DNI: 44479574

Jean Manuel, Ubillús Pérez, DNI: 46307231

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Percy Samoel, Marquina Feldmann

Kelly, Rojas Valdéz

Carlos Armando, Bazán Tejada

Surco, diciembre 2021

Agradecimientos

Agradecemos a cada de nuestras familias, pues gracias a su apoyo y aliento constante, nos motivaron a seguir preparándonos para afrontar nuevos retos laborales y personales. A nuestro profesor, Carlos Bazán, por las enseñanzas y experiencias compartidas en clase y por la asesoría brindada durante el desarrollo de nuestra tesis. A nuestros compañeros de la maestría, por compartir conocimientos en cada uno de sus campos de especialidad.



Dedicatorias

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre, quien permanentemente con sus palabras de aliento no me dejaba decaer para seguir adelante y sea perseverante para alcanzar mis metas. A mi hija Geraldine, por ser mi mayor motivación e inspiración para poder superarme cada día por el presente y el mañana.

Yaneth Casasola

A mi familia: Nimia, Juan, Franco, David y Carlos, que son lo más valioso que Dios me ha dado; por su total apoyo en cada una de las decisiones que he tomado en mi vida y por ser mi mayor motivación siempre.

Mónica Díaz

A mi esposo y mis 3 hijos, quienes son los motivos que me impulsan a seguir adelante y a mis padres por ser ejemplo de dedicación, sacrificio, perseverancia y superación constante.

Edith Julón

A mis 3 pilares en la vida, mi madre Flora, mi hermana Angelica y mi novia Mónica, que con su apoyo y aliento me impulsaron a concretar un hito más en mi vida profesional.

Carlos Pereyra

Dedico este trabajo principalmente a Dios por guiar mi camino, a toda mi familia por su incondicional apoyo, especialmente a Mary, Malú, Azucena y Manuel.

Manuel Ubillús

Resumen Ejecutivo

El presente planeamiento estratégico muestra a la empresa Daira S.A.C., en el cual se presenta la situación actual, las respectivas estrategias para afianzar la permanencia de la empresa respecto a sus objetivos de corto y largo plazo. Los objetivos planteados aportarán al crecimiento sustentable de la industria de la Sal a través de la utilización adecuada de la tecnología tanto en la extracción como en la elaboración y distribución del producto, es decir en toda la cadena de suministro. Sin embargo, cabe resaltar el gran potencial de la industria específicamente en el norte del país tanto en la extracción del insumo, así como el desarrollo de leyes y reglamentos a favor de los extractores de Sal, específicamente en la ciudad de Piura, que a pesar de estar en el año 2021 se sigue obteniendo de manera artesanal este producto.

Una de las más importantes oportunidades de mejora en la empresa Daira S.A.C. así como en la industria es la definición de una estrategia de marketing establecido, para diferenciar la cartera de productos y la segmentación a la cual va dirigida, veremos que Daira S.A.C. tiene una cartera de productos interesantes y rentables, que acompañados de un marketing correcto puede superar las metas de ventas establecidas en los siguientes años. Respecto al mercado peruano, aún queda mucho mercado por abarcar, en conjunto con esto se ha visto en los últimos 3 años el ingreso de Sal importada a lo largo de nuestro territorio, que siendo de la misma calidad compite a gran escala además del tema crediticio con los supermercados mayoristas, desplazando en gran parte a la pequeña y mediana empresa productora de Sal. Otro punto muy importante son los aspectos negativos que están afectando a la industria, tanto en el aumento de producción de sal adulterada, así como el incorrecto uso como materia prima para la elaboración de clorhidrato de cocaína en nuestra selva peruana.

Abstract

This document is the Strategic Planning will contribute to the sustainable growth of the Salt industry through the proper use of technology both in the extraction and in the production and distribution of the product, that is, throughout the supply chain. However, it is worth highlighting the great potential of the industry specifically in the north of the country both in the extraction of the input as well as the development of laws and regulations in favor of salt extractors, specifically in the city of Piura, which despite being In the year 2020 this product is still obtained by hand.

One of the most important opportunities for improvement in the company Daira S.A.C. as well as in the industry is the lack of an established marketing strategy, to differentiate the product portfolio and the segmentation to which it is addressed, we will see that Daira S.A.C. has a portfolio of interesting and profitable products, which together with the correct marketing can exceed the sales goals established in the following years. Regarding the Peruvian market, there is still a lot of market to cover, together with this the income of imported salt has been seen in the last 3 years throughout our territory, which being of the same quality competes on a large scale in addition to the credit issue with wholesale supermarkets, largely displacing the small and medium-sized salt production company. Another very important point is the negative aspects that are affecting the industry, both in the increase in production of adulterated salt, as well as the incorrect use as raw material for the production of cocaine hydrochloride in our Peruvian jungle.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ii
Lista de Figuras.....	iii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	iv
Capítulo I: Situación General de Daira S.A.C.	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	2
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Visión	3
2.3. Misión	4
2.4. Valores	4
2.5. Código de Ética.....	5
2.6. Conclusiones	6
Capítulo III: Evaluación Externa.....	7
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	7
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	7
3.1.2. Potencial nacional.....	8
3.1.3. Principios cardinales.....	10
3.1.4. Influencia del análisis en la empresa Daira S.A.C.	12
3.2. Análisis Competitivo del País	12
3.2.1. Condiciones de los factores	12
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	13
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	14

3.3. Análisis del Entorno PESTE	14
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	15
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	17
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	19
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	21
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	23
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	24
3.5. Daira S.A.C. y sus Competidores.....	25
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	25
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	26
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	27
3.5.4. Amenaza de los entrantes	27
3.5.5. Rivalidad de los competidores	28
3.6. DAIRA S.A.C. y sus Referentes	29
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	31
3.8. Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	35
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	35
4.1.1. Administración y gerencia (A)	35
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	36
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	39
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	40
4.1.5. Recursos humanos (H)	41
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	42
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	42

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	43
4.3. Conclusiones	44
Capítulo V: Intereses de la Industria de la Sal y Objetivos de Largo Plazo	45
5.1. Intereses de la Industria de la Sal	45
5.2. Potencial de la Industria de la Sal	45
5.3. Principios Cardinales de la Industria de la Sal	46
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de la Sal (MIO)	47
5.5. Objetivos de Largo Plazo	48
5.6. Conclusiones	49
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	50
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	50
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	50
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	54
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	56
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	58
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	59
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	59
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	59
6.9. Matriz de Ética (ME)	59
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	64
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	64
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	64
6.13. Conclusiones	65
Capítulo VII: Implementación Estratégica	68
7.1. Objetivos de Corto Plazo	68

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	68
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	68
7.4. Estructura Organizacional Propuesto para Sal Daira S.A.C.	72
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	73
7.6. Recursos Humanos y Motivación	74
7.7. Gestión del Cambio.....	75
7.8. Conclusiones	76
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	77
8.1. Perspectivas de Control.....	77
8.1.1. Aprendizaje interno	78
8.1.2. Procesos.....	78
8.1.3. Clientes.....	78
8.1.4. Financiera	78
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	79
8.3. Conclusiones	79
Capítulo IX: Competitividad de Daira S.A.C.	81
9.1. Análisis Competitivo de Daira S.A.C.	81
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Daira S.A.C.....	83
9.3. Identificación y Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de Daira S.A.C.	83
9.4. Conclusiones	84
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	86
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	86
10.2. Conclusiones Finales.....	86
10.3. Recomendaciones Finales	87
10.4. Futuro de Sal Daira S.A.C.....	88

Referencias.....90

Apéndice A: Entrevistas a Gerentes y Colaboradores de DAIRA S.A.C96



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	8
Tabla 2	<i>Producción Nacional de Sal Para Consumo Humano en Toneladas</i>	14
Tabla 3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos en La Empresa Daira S.A.C.</i>	25
Tabla 4	<i>Cantidad promedio de sal en stock durante las 3 inspecciones del CENAN.</i>	31
Tabla 5	<i>Matriz Perfil Competitivo en la empresa Daira S.A.C.</i>	32
Tabla 6	<i>Matriz Perfil Referencial para la empresa Daira S.A.C.</i>	33
Tabla 7	<i>Ventas por SKU</i>	38
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)</i>	44
Tabla 9	<i>Matriz de Intereses de la Industria de la Sal</i>	48
Tabla 10	<i>Matriz FODA de Sal Daira S.A.C.</i>	51
Tabla 11	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	52
Tabla 12	<i>Matriz PEYEA de Sal Daira S.A.C. S.A.C.</i>	53
Tabla 13	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Sal Daira S.A.C.</i>	55
Tabla 14	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Sal Daira S.A.C.</i>	60
Tabla 15	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Sal Daira S.A.C.</i>	61
Tabla 16	<i>Matriz de Rumelt de Sal Daira S.A.C. S.A.C.</i>	62
Tabla 17	<i>Matriz de Ética de Sal Daira S.A.C. S.A.C.</i>	63
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	66
Tabla 19	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores</i>	67
Tabla 20	<i>Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo</i>	69
Tabla 21	<i>Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	70
Tabla 22	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	71
Tabla 23	<i>Tablero de Control (Balanced Scorecard)</i>	80
Tabla 24	<i>Plan Estratégico Integral</i>	89

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación de Fábrica de Sal Daira S.A.C.....	20
<i>Figura 2.</i> Introducción de Nuevos Productos en Europa “bajos de” y “libres de” 2011-2012.	28
<i>Figura 3.</i> Ranking de los principales países productores de sal a nivel mundial en 2020.....	30
<i>Figura 4.</i> Gráfica de Matriz PEYEA de Sal Daira S.A.C.....	52
<i>Figura 5.</i> Matriz Boston Consulting Group de Sal Daira S.A.C.....	55
<i>Figura 6.</i> Matriz Interna Externa de Sal Daira S.A.C.....	56
<i>Figura 7.</i> Matriz de la Gran Estrategia de Sal Daira S.A.C.....	58
<i>Figura 8.</i> Organigrama propuesto para Sal Daira S.A.C.....	73
<i>Figura 9.</i> Pilares de Responsabilidad Social propuesto para Sal Daira S.A.C.....	73
<i>Figura 10.</i> Modelo propuesto de motivación y expectativas de RRHH.....	75

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

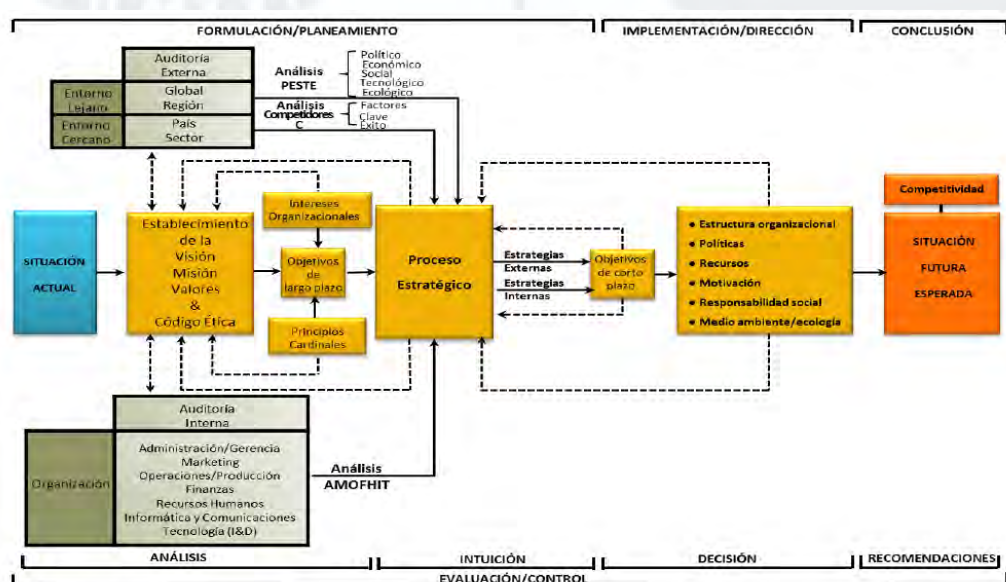


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Capítulo I: Situación General de Daira S.A.C.

1.1. Situación General

Daira S.A.C. es una empresa familiar peruana fundada el 26 de noviembre del 2012; se dedica a la producción, venta y distribución de sal para el consumo humano. Cuenta con presentaciones en el canal tradicional con las marcas Sal JJD´Mar, JSal y Marimar; y en el canal moderno sólo con la marca Sal JJD´Mar; otros como sal envasada para otras marcas como Sal Clarisa y Sal Coral. Con nueve años en el mercado, Daira S.A.C. ha logrado abastecer a doce regiones a nivel nacional, aunque a nivel de supermercados sólo se ha ingresado a nivel regional al supermercado “El Súper”; sin embargo, se encuentra en gestión el ingreso a otros supermercados dado las certificaciones obtenidas a fines del año 2019.

En los últimos años la empresa ha evolucionado en el proceso de calidad de la sal como en la atención a sus clientes, llegando a ser la primera fábrica de sal en la región Lambayeque que ha obtenido el certificado de calidad Plan Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP, por sus siglas en ingles). Según lo comunicado en la entrevista al Sr. Marlon Montalvo, Jefe de Producción de DAIRA S.A.C. (ver Apéndice A), actualmente Daira S.A.C. cuenta con un control estricto del proceso de calidad de sus productos; asimismo, existe un control de las buenas prácticas de manufacturación por parte del personal y con un manual interno que detalla las características de las actividades que realiza cada personal en su área. Sin embargo, no se cuenta con un organigrama formal.

Entre sus principales competidores se encuentra QUIMPAC S.A. la cual adquirió en 1994 la empresa EMSAL con su marca SAL MARINA, y tiene actualmente el mayor posicionamiento no sólo en Chiclayo, sino a nivel nacional convirtiéndose así en el principal productor de sal en el país. Después de más de veinte años en el mercado, su producción y envasado tanto de la sal industrial como de la sal para consumo humano, alcanza las 400,000 TM anuales de sal aproximadamente.

Con respecto a la producción de sal, ésta se obtiene principalmente de las minas de Mórrope ubicada en la región Lambayeque a 30 kilómetros del centro de la ciudad; debido a que es de mejor calidad y el gasto de transporte en que se incurre es menor, puesto que la distancia es más corta en comparación a las minas de Chimbote o Piura. Sin embargo, hay temporadas del año donde no se puede extraer con facilidad esta materia prima debido a algunas discrepancias en la explotación de las minas que surgen por parte de las autoridades y la comunidad que son quienes dirigen y administran las minas.

Como datos a nivel mundial; Díaz (2021, citado en Statista, 2021) señaló que, en el año 2020, China se posicionó como el primer país productor de sal a nivel mundial, con una producción minera de unos 60 millones de toneladas métricas. Le seguían Estados Unidos e India, con 39 y 28 millones, respectivamente. En total, la extracción de sal en el mundo se situó en torno a los 270 millones en ese año, el valor más bajo desde 2016.

C. Muñoz (2020) señaló que, a nivel de Latinoamérica, los países de Chile y México lideran la producción y exportación de sal, siendo el monto de exportación de \$189, 179 000 y \$154, 741 000 respectivamente durante el año 2018.

1.2. Conclusiones

Daira S.A.C., es una empresa que a lo largo de nueve años de actividad ha logrado un posicionamiento a nivel regional especialmente en la zona Norte, sus esfuerzos se enfocan en ofrecer un producto de calidad al nivel de su mayor competidor en el Perú, reconocida por sus clientes y principales proveedores. Al tener un competidor como Quimpac, empresa con más de veinte años en el mercado, hace necesario realizar un planeamiento estratégico con el fin de proponer un nuevo horizonte para el crecimiento y posicionamiento sostenido y esperado de la empresa con su marca principal JJD´Mar a nivel nacional.

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

2.1. Antecedentes

Según lo señalado por el Sr. Jeiner Julón, Gerente de Operaciones de DAIRA S.A.C. (ver entrevista en el Apéndice A), él inició el negocio de la venta de Sal en el 2008 como gerente de la empresa Súper Costeñita EIRL, inició envasando sal industrial hasta el año 2012. Luego, envasando sal para consumo humano en el local ubicado en el distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, que sólo contaba con 200 metros cuadrados, el envasado era manual y se usaba un molino artesanal. Al 2012 decidió crear junto con su hermana una nueva razón social: Daira S.A.C., con el fin de envasar otra marca de mejor calidad, que permita captar nuevos clientes y poder competir con otras marcas posicionadas en el mercado; así como separar el rubro de transporte a nombre de Súper Costeñita. Sin embargo, por temas de capital e inversión para la obtención de permisos y licencias municipales la empresa Daira S.A.C. inicio sus operaciones recién en el año 2014, y en el 2015 se trasladaron a su nuevo local ubicado en el distrito de Chosica del Norte con un área de 950 metros cuadrados, donde operan actualmente, terreno como propiedad del Sr Jeiner J., quien se lo alquila a Daira S.A.C.

En el 2018, adquirieron nuevas máquinas para el envasado automático del producto y para el 2019 obtuvieron la certificación HACCP, requisito indispensable para fábricas e industrias de alimentos y bebidas (MINSA, 2006).

2.2. Visión

La Visión actual de Daira S.A.C.: “Ser líder en la producción y comercialización de sal natural, ecológica y sus derivados, a nivel local, regional y nacional, distinguida por la mejora e innovación continua de sus procesos y productos, mediante una combinación de talento humano y tecnología, que le permita ofrecer oportunamente, productos de excelente calidad a precios competitivos, generando valor y satisfacción para sus clientes, proveedores,

empleados, accionistas y comunidad, haciendo énfasis en el desarrollo económico y social”.

Entrevista a la Sra. Neyda Julón, Gerente General de Daira S.A.C (Ver Apéndice A).

Se considera que la visión actual no es clara, no tiene objetivos definidos, ni un tiempo límite para alcanzar esas metas, puede generar confusiones al personal, además de un despliegue lento al personal, dado que es muy extensa, debe ser retadora e inspiradora.

Proponemos la siguiente visión: Daira SAC será una de las tres empresas referentes a nivel nacional al año 2026 en el rubro de producción y comercialización de sal para el consumo humano, con altos estándares de calidad y de manera responsable con el medio ambiente. De esta manera se alcanzará la mayor satisfacción de nuestros clientes y el incremento de participación en el mercado.

2.3. Misión

La Misión actual es: “Daira S.A.C. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de sal natural, ecológica y sus derivados, para satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional, con calidad”.

Se considera que la misión es muy general, no está enfocada en su negocio actual principal, además de dejar de lado la calidad del producto, esto es muy importante sobre todo en productos alimenticios, así mismo se debe relacionar la calidad con las normativas sanitarias.

Proponemos la siguiente Misión: Daira SAC es una empresa dedicada a la producción y comercialización de sal natural de alta calidad, cumpliendo todas las normativas sanitarias vigentes y respetando el medio ambiente.

2.4. Valores

Daira S.A.C. presenta los siguientes valores:

- Ética: El desempeño de las labores de cada miembro de la organización, es realizado con apego a los valores de la misma.

- Lealtad: Actuar con fidelidad a la organización al momento de realizar el trabajo y fuera de él.
- Responsabilidad: En el cumplimiento de sus objetivos y funciones a tiempo y con calidad.
- Confianza: En la seguridad de la gestión administrativa, manejo de las acciones e inversiones.
- Cooperación: A la hora de obrar conjuntamente con un mismo fin, que es el logro de la excelencia empresarial.
- Calidad: Mediante la mejora continua y optimización de nuestros procesos como en la atención y satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Innovación: Con capacidad para crear o modificar de manera oportuna, para ser competitivos en el mercado.
- Transparencia: Actuando con sinceridad e incapacidad de engaño.

2.5. Código de Ética

Según entrevista a la Sra. Neyda Julón, Gerente General de Daira S.A.C. (Ver Apéndice A), en la empresa, los valores éticos que se ponen en práctica son la integridad y los buenos criterios que van más lejos que el cumplimiento de las leyes. La empresa no sólo se enfoca en cumplir con las reglas y obligaciones, sino que cuenta con espíritu basado en las decisiones de acuerdo a las legislaciones aplicables, normativas dentro de la empresa y los valores que se ponen en práctica, garantizando de esta manera una mejor experiencia vivida por parte del usuario, logrando una satisfacción y fidelización.

2.6. Conclusiones

El capítulo presentó la visión y misión actual de Daira S.A.C., los cuales no cumplen los criterios para poder llevar a cabo todo este proceso estratégico. Por ello, se propone nueva visión y misión para el desarrollo del plan estratégico al 2026, que en conjunto con los valores y código de ética deberán constituirse como las guías y pautas de acción para orientar los propósitos y actividades de todos los agentes de la cadena del proceso de producción de sal, manteniendo así la competitividad y continuidad de la industria.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo expone el análisis de evaluación externa de la industria de la sal, partiendo desde el análisis tridimensional de las naciones de Frederick Hartmann (que involucran los intereses nacionales como primera dimensión; los factores del potencial nacional como segunda dimensión y los principios cardinales como tercera y última dimensión). Asimismo, se presenta el análisis competitivo del Perú como el análisis PESTE, donde se contextúan las Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas; el resultado del análisis de las fuerzas que marcan la dirección competitiva de la industria de la sal, respaldados en el modelo de las Siete Fuerzas de Porter (D'Alessio, 2008). La síntesis de los análisis anteriormente mencionados, concluyen en la formulación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, que expresan las oportunidades y amenazas respectivas; además de la matriz de perfil competitivo, y la matriz preferencial.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones establece el análisis de variables a nivel general y externo, indicando la existencia de tres dimensiones de acuerdo a la Teoría Tridimensional de Frederick Hartmann: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencia nacional, y (c) los principios cardinales (Pino, 2019).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Todos los estados se encuentran en el constante logro de sus intereses nacionales, con el objetivo lograr y competir en “algo” frente a los demás estados. Se puede aseverar que el rol del estado peruano es lograr articular esfuerzos que aseguren el bien y prosperidad de la población peruana y esto sólo se logrará estableciendo planes de acción en todas las instituciones públicas que lo conformen. Es así que, el estado peruano, a través del Ministerio de la Producción (PRODUCE), formula, diseña y ejecuta políticas para el progreso del sector industrial en el Perú.

El estado peruano, a través del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), ha actualizado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Perú hacia el 2021, donde detalla que para la materialización del desarrollo de la competitividad de industria nacional, se debe priorizar en las siguientes líneas estratégicas:

- Eficiencia del gobierno e institucionalidad,
- Infraestructura,
- Tecnologías de la información y las comunicaciones,
- Capital humano,
- Ciencia, tecnología e innovación,
- Internacionalización y
- Recursos naturales y energía. (El Peruano, 2019).

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Competitividad del país		Chile (o)		
Facilitación del comercio internacional		China (c) EEUU (c) Japón (c) UE (c)		
Conservación de los Recursos naturales y el ambiente				Chile (o)
Defensa nacional		Chile (o)		

Nota. El símbolo (c) representa interés común. El símbolo (o) representa interés opuesto. *Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev.), por F.A.D'Alessio, 2015, p.95. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional se encuentra determinado por las fortalezas y debilidades que presenta un país y que debe ser analizado a través de siete elementos: (a) demográfica, (b) geográfico, (c) económica, (d) tecnológica – científica, (e) histórico – psicológico – sociológico, (f) organizacional – administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. De acuerdo con el Censo Nacional de 2007 (INEI, 2015), la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes y, según las proyecciones del INEI, la tasa de crecimiento anual es del 1,14%. Se estima que la población de Perú para el año 2021 llegará a 33'149,000 habitantes y al año 2027 se estima llegará a ser 35'020,909. El Perú es el quinto país con mayor población de América Latina.

Geográfico. De acuerdo con la publicación del Día Mundial de la Población (INEI, 2015a), la Selva es la región más extensa del país, pues ocupa el 60,3% del territorio peruano y alberga al 14.0% de la población total. Está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña, y el llano amazónico o Selva Baja. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y contiene al 56.3% de la población. La Sierra es la segunda región en extensión, cubre el 27.9% del territorio nacional incluyendo al 29.7% de la población.

Económico. En el Perú, entre 1998 y 2008, descendió el porcentaje de subempleo y desempleo respecto del total de la PEA. El subempleo bajó de 50% a 46% de la PEA, mientras el desempleo se redujo del 6% al 4% de la PEA. Sin embargo, actualmente el 68% de la PEA trabaja en empresas que cuentan con menos de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano (CEPLAN, 2011).

De acuerdo con el INEI, en el año 2015, en características de la Economía Departamental, a precios corrientes, el Producto Bruto Interno del país alcanzó los 602 mil 527 millones de soles. El departamento que tuvo la mayor participación en el PBI fue Lima con 46,3%, seguido de Arequipa (4.8%), La Libertad (4,5%), Piura (4.0%), Cusco (3.5%), Ica (3.2%) y Ancash (3.1%). La contribución al PBI del país de los demás departamentos fue inferior al 3,0%, donde los departamentos de menor participación Amazonas y Apurímac (0.6% en cada caso) y Madre de Dios y Tumbes con 0.5% cada uno. (INEI, 2015b)

Dada la coyuntura de desarrollo constante de la economía, el World Economic Forum (WEF, 2016) ubicó al Perú en el puesto 54 en facilitación de negocios, superado por México (puesto 47) y Colombia (puesto 53). Por primera vez, Chile quedó cuarto en Latinoamérica. Asimismo, el Perú continúa mejorando en cuanto a su índice de competitividad, ocupando el puesto 69 (En 2010 ocupó el puesto 79), superado por Chile como primer representante de 18 Latinoamérica y México (puesto 57) y Colombia (Puesto 61).

Tecnológico – Científico. Como se indicó, la economía peruana se basa en actividades extractivas de materia prima, es evidente que no existe un adecuado desarrollo tecnológico en el país, lo cual contrasta con la prosperidad económica desde hace 10 años. De acuerdo con el CEPLAN (2011), el gasto en inversión y desarrollo del Perú es uno de los más bajos de América Latina.

Militar. De acuerdo con la información de la Agencia Central de Información de los Estados Unidos o Central Intelligence Agency [CIA] (2017) correspondiente a junio del 2017, el Perú se ubica en el puesto 78 de países de acuerdo a su gasto militar (1.18% del PBI, el 2016). Cabe resaltar que tanto Ecuador como Chile tienen mayor gasto militar y se ubican en el puesto 24 y respectivamente con gastos mayores a 2 % del PBI. Sin embargo, de acuerdo al ranking de Global Firepower [GFP] (2017) sobre poderío militar, El Perú se ubicaría en el puesto 39, a nivel mundial. Y, en América del Sur, ocupa el tercer puesto después de Brasil y Argentina. Este Ranking tiene en cuenta otros factores además del gasto militar como población, reservas naturales, territorio, deuda externa, además del poderío militar.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son precisados por factores externos, como las oportunidades y amenazas que enfrenta un país, y que se establecen por (a) influencia de

terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra-balance de intereses y la (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras parte. La influencia de países desarrollados en la imposición de políticas comerciales, exigen al estado peruano la alineación con las tendencias de globalización, para así aprovechar oportunidades de comercio internacional que faciliten el cumplimiento de factores de interés nacional como la competitividad del país y conservación y promoción de recursos y medio ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2016).

Lazos pasados – presentes. La síntesis cultural se ha generado en el territorio peruano por la influencia de las diversas culturas y etnias que se han desarrollado en el país, han llevado al desarrollo de lo que hoy es la sociedad peruana, con sus costumbres y conductas, así como el exquisito desarrollo gastronómico que es el ámbito en donde se utiliza la sal.

La sal, importante insumo gastronómico que se utiliza para la preparación de diversos platos desde siglos pasados, sigue vigente a pesar de las tendencias saludables que hoy asaltan las practicas gastronómicas y de consumo; esto no sólo por costumbre sino porque su uso sigue siendo una ventaja competitiva en el sabor de la gastronomía mundial.

Contra-balance de intereses. El boom de la cocina peruana en el mundo, ha permitido hacerse un espacio en la gastronomía mundial, haciéndole frente a la comida mexicana, japonesa o italiana; abriéndole una oportunidad comercial a la venta y comercialización de los insumos con los que se preparan los platos peruanos, es así que la sal gana terreno en este escenario, ya que sigue siendo un insumo de suma importancia en la cocina peruana.

Conservación de los enemigos. La constante evaluación y comparación entre la comida peruana y mexicana, exige del uso de insumos diferenciadores en el sabor culinario,

ello sitúa a la sal como un insumo que agrega una ventaja competitiva en el sabor de la comida nacional.

3.1.4. Influencia del análisis en la empresa Daira S.A.C.

El análisis tridimensional de las naciones muestra que las condiciones que ofrece la red nacional multisectorial han permitido incrementar la oferta de sal, generalizando a través de la normatividad nacional, el uso de sal yodada para combatir las deficiencias de yodo en todas las regiones del país. Por tal motivo, en una iniciativa pública – privada, que incluye a los Ministerios de Salud, Educación, Industria, como también a las grandes, medianas y micro industrias, se implementó la norma técnica peruana NTP 209.015 2005 que detalla los requisitos básicos que debe ofrecer toda sal para uso de la población en el territorio nacional, lo que genera un valor agregado para la generación de calidad y aumento de la competencia en el mercado de la sal.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo de un país se fundamenta en el modelo del diamante de Porter (1990), en el que se consideran cuatro dimensiones concluyentes, las cuales analizaremos a continuación:

3.2.1. Condiciones de los factores

La teoría económica clásica refiere que los factores de producción son el trabajo, la tierra, recursos naturales, el capital y la infraestructura (Porter, 2008). En la actualidad, el disponer de fuerza laboral o recursos naturales en abundancia no constituye una ventaja competitiva de un país o región, dado que pueden ser sustituidos por tecnología o estrategias. El recurso humano o fuerza laboral especializada es un factor constituyente de ventaja competitiva para Porter, el cual se mide por la calidad de los sistemas educativos (Peña, 2009), dicha medición es tomada del informe del banco mundial de los 12 pilares de la

competitividad del 2016, dicho estudio es realizado sobre 131 países, el Perú ocupa el puesto 80 en el pilar de capacitación y educación superior.

Por otro lado, según el índice de competitividad regional del Perú (CENTRUM, 2019), Lambayeque ocupa el octavo lugar a nivel nacional en el pilar de personas, un índice medianamente aceptable considerando que son un total de 26 departamentos.

La industria de la sal cumple un rol fundamental en la economía y cultura de la población peruana. En Lambayeque, existen yacimientos que son fuente de sal para aproximadamente 22 empresas abarcando una capacidad instalada de 8,000 TM/mes.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según Porter (2008), las empresas ganan competitividad si los compradores nacionales son los más informados y exigentes del mundo, obligando a las empresas a innovar para cubrir una gama de necesidades insatisfechas. Según el Foro Económico Mundial el indicador de sofisticación del comprador peruano ocupa el puesto 68 de 138, pues es un mercado menos exigente.

Castañeda (2017) estimó la producción nacional de sal para consumo humano utilizando información que publica el Ministerio de Salud (MINSA), lo cual indicó para el 2015 una producción de 196,990 toneladas (ver Tabla 2). Por otro lado, el MINSA expone que en el país, la industria de la sal ofrece los suficientes volúmenes de producción como para cubrir la demanda nacional.

Tabla 2

Producción Nacional de Sal Para Consumo Humano en Toneladas

Año	Cant. (kTn)
2015	196.99
2014	191.15
2013	185.31
2012	179.47
2011	173.63

Nota. Minsa, 2012 (citado por Castañeda, 2017)

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El MINSA aseguró que el estado ha puesto en práctica planes de acción para el asesoramiento técnico que logre la mejora de la calidad en la producción de sal, los pequeños y medianos productores de la industria han tenido diferente grado de desarrollo, siendo las empresas Lambayecanas las que viene mejorando su infraestructura e instalaciones en la búsqueda de la mejora de la competitividad empresarial. Pese a los esfuerzos, los problemas climatológicos, limitaciones tanto económicas como de conocimientos y gestión empresarial han dificultado el crecimiento de la industria nacional de la sal.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE, referido como Análisis PEST o PESTLE proviene de las siglas Políticos, Económico, Social, Tecnológico y opcionalmente algunas empresas incluyen el aspecto Ecológico y Legal (por esto la terminación de las siglas puede cambiar). El análisis PESTE es una herramienta muy empleada por las industrias, tanto para iniciar un nuevo proyecto, como también para analizar y conocer el entorno de una empresa mediana u otra ya consolidada, para conocer el contexto en el cual se va a desenvolver o a lo mejor ya se está desenvolviendo. Asimismo, facilita a cualquier empresa que lo utiliza un mejor margen de acción y a realizar cambios tanto a corto como a largo plazo, puesto que permite prever predilecciones futuras en tiempos inmediatos y próximos (Martín, 2017).

Debido a que una organización, fábrica, compañía no es una “isla” que únicamente depende de su comportamiento y desempeño, sino que está directamente e indirectamente relacionado y a la vez diferenciado según el lugar, departamento, región o país en el cual se encuentre ubicado. Por lo tanto, no sería lo mismo tener la misma empresa en un país u otro; por tal motivo, para comprender estos factores externos se elabora un Análisis Peste.

Asimismo, en la publicación “*Análisis PEST y análisis PESTEL: descubre cómo analizar el entorno de tu empresa*”, detallaron que el análisis no solamente se aplica para una nueva empresa, sino también se puede realizar en una empresa ya consolidada al momento de querer aplicar estrategias para un nuevo proyecto a ejecutar dentro de la misma, ya que como la publicación lo detalla permite “poner los pies sobre la tierra” (Gestion.org, 2018).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La implementación y permanencia en el tiempo de una planta de producción de sal está directamente relacionada con normas sanitarias, ambientales, que regulan y protegen al consumidor. A continuación, detallaremos las más importantes y utilizadas:

La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) estableció el “*Reglamento Técnico para la Fortificación de la Sal para Consumo Humano con Yodo y Flúor*”; cuya finalidad es proteger al consumidor en los niveles de aplicación y de ingesta de Flúor y Yodo presentes como insumos o aditivos de la Sal de Mesa, Sal de Cocina y Sal Industrial para uso alimentario. Este reglamento tiene aplicación en todo el ámbito nacional peruano. Del mismo modo, como todas las empresas del rubro alimentario peruano, la empresa Daira S.A.C. debe contar con el Registro Sanitario otorgado por DIGESA para comercializar en el territorio peruano y tiene que contar con la implementación del Plan HACCP (también autorizado por DIGESA) para poder exportar su producto al exterior, entendiendo que esta validación HACCP siempre va acompañada y complementada con los requisitos documentarios adicionales solicitados por cada país de destino.

Entre las autoridades más importantes para el cumplimiento de las Normas Peruanas aplicadas al rubro de la Sal alimentaria se encuentra La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), responsable de la vigilancia sanitaria; y las Direcciones Regionales de Salud (DIREAS) como también las Direcciones de Salud (DISAS); responsables de la vigilancia a la aplicación del reglamento como también de tomar acciones frente a la denuncias tanto de consumidores como comercializadores del producto (Ministerio de Salud, 2019).

Por otro lado, Según la entrevista a la Srta. Mayra Asenjo, Administradora de DAIRA S.A.C. (ver Apéndice A), la empresa ha incluido a todos sus empleados en la planilla laboral, la cual pertenece al régimen laboral y tributario propio de una MYPE (mediana y pequeña empresa) del cual tanto la empresa como sus empleados tienen acceso a todos los beneficios de ley que corresponden al mismo.

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, el cual por cumplimiento de ley ha sido llevado previamente al Ministerio de Trabajo para que pueda dar la conformidad al mismo. Así como también, es de conocimiento de la población peruana, el nuevo Manual de Advertencias Publicitarias basado en la Ley N° 3002, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes dictada por el Gobierno del Perú, la cual también es llamada la “Ley de la Alimentación Saludable”. Así mismo la aplicación del Reglamento por parte de todas las empresas del rubro industrial ya está rigiendo desde el 17 de junio del 2019. La implementación y ejecución de la ley y reglamentación mencionada en el párrafo precedente tiene como objetivo que todos los alimentos industrializados puedan contener tanto en sus empaques como en su publicidad los octágonos de advertencia los cuales informarán al consumidor que el producto es alto en azúcar, sodio, grasas trans y/o es alto en grasas saturadas; con la finalidad de que el consumidor en general pueda tomar decisiones informadas y responsables antes de efectuar la compra (El Comercio, 2019).

La política del gobierno de implementar los Octógonos se relaciona directamente con la empresa Daira S.A.C., debido al cambio que ha conllevado en todos sus empaques, acciones logísticas, evaluar el impacto en las ventas, costos de reprocesos y de mermas. De acuerdo al análisis efectuado, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Implementar certificaciones como International Organization for Standardization (ISO) y Buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Publicitar como ventaja competitiva la formalización y responsabilidad social.
- Participar de bonos gubernamentales a los proyectos empresariales.

Amenazas

- Productos alternativos que se publiciten como “más saludables”.
- Competencia informal.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el reporte de Competitividad Global 2019, el Perú aún mantiene el Sexto lugar entre los 18 países de América Latina. Entre los ocho pilares evaluados para obtener el puntaje total, se encuentra el pilar de “Estabilidad Macroeconómica”, es aquí en donde el Perú comparte el primer lugar junto con otros 33 países. Por este motivo el gobierno peruano ha impulsado el Plan Nacional de Competitividad y Productividad cuya finalidad es mejorar la competitividad del país y aumentar progresivamente en los rankings mundiales y realzar sostenidamente el bienestar de toda la población peruana. Por consiguiente, las medidas propuestas (que aún se encuentran en su etapa de implementación) pretenden abarcar tres grandes desafíos: Fomentar emprendimiento formales, eficaces y eficientes, integrar y diversificar la economía peruana y finalmente que el crecimiento económico se logre con inclusividad y sostenibilidad (MEF, 2019).

De acuerdo a la entrevista realizada a la Sra. Neyda Julón Díaz, Gerente General de la empresa Daira S.A.C., (ver Apéndice A), la estabilidad de la economía y por consiguiente del valor de la moneda peruana (Sol) no afecta significativamente en la variación de las ventas, puesto que los productos de sal de mesa, de cocina e industrial presentan una demanda inelástica; es decir, su afectación y variabilidad en el consumo es menor a la variabilidad dada por su precio. Sin embargo en la entrevista realizada, se indicó que a nivel de pago a proveedores si se pueden ver afectados por una economía inestable y fluctuación constante de la moneda peruana, debido a que su principal envase (bobinas plásticas de Polietileno de Baja Densidad o BOPP transparente) son compradas al proveedor Perú Plast provenientes de la ciudad de Lima y su facturaciones y cobros los realiza en Dólares Americanos, por tal motivo un incremento del tipo de cambio perjudica significativamente a la empresa Daira S.A.C..

En la entrevista realizada a Juan Fiestas, Contador General de DAIRA S.A.C, (Ver Apéndice A), indicó que en el aspecto económico la empresa mantiene relaciones comerciales con el Banco Continental BBVA y con la Caja Municipal de Piura, a la fecha Julio 2021 mantiene tres préstamos y un leasing valorizados en S/ 354,424.00 soles.

Igualmente, la empresa Daira S.A.C. en los últimos años ha obtenido sus financiamientos con periodo promedio de tres años. Por otro lado, el gobierno peruano tiene implementado el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – FIDECOM, el cual pertenece al Ministerio de la Producción. Este fondo estatal se emplea para financiar proyectos innovadores y productivos y aumentar el nivel de competencia de las empresas y micro compañías peruanas formales, constituidas de forma legal. El fondo mencionado brinda hasta el 75% del valor del proyecto y es un fondo no reembolsable con el objetivo de apoyar las actividades asociadas a la obtención de certificaciones de sistemas de gestión, y procesos que permitan mejorar su productividad y acceder a nuevos mercados (Ministerio de la Producción, 2019).

Para complementar la información, Selene Rivera, escritora especializada del periódico Los Ángeles Times, indicó en 2020 que el incremento de precios tanto de materiales como de transportes era de esperarse debido a la combinación de una recesión económica con el impacto de la pandemia por coronavirus en las empresas de todos los rubros.

Oportunidades

- Capacitar y asesorar en la formalización de nuevos proveedores de Materia prima.
- Disponibilidad de crédito y respaldo financiero, producto de la formalización.
- Introducción a nuevos mercados y regiones (región Nor Oriente).

Amenazas

- Altos costos para la implementación de certificaciones sanitarias y ambientales (afectación de caja corriente).
- Altas tasas de interés para las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES).
- Fluctuación del valor del dólar en mercado internacional afecta el costo de los insumos y envases importados.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En lo que respecta a las fuerzas sociales, culturales y demográficas; la empresa Daira S.A.C. se encuentra ubicada en la periferia Sur de la ciudad de Chiclayo, en el Departamento de Lambayeque (ver Figura 1). La empresa, al estar ubicada a las afuera de la ciudad, no tiene actualmente conflictos con las poblaciones aledañas, sin embargo, los pobladores de la



Figura 1. Ubicación de Fábrica de Sal Daira S.A.C.
Tomado de Google Maps – Distrito de Chiclayo.

Urbanización los Álamos, quienes se encuentran más próximos a la planta constantemente envían solicitudes y oficios para apoyos y auspicios de eventos patronales, navideños, de obras civiles, etc.; los mismo que por mutuo acuerdo son negociados y aceptados por la empresa Daira S.A.C.

Otro aspecto resaltante, debido a que los propietarios provienen de las zonas de Chota y Cutervo de la región Cajamarca; contrataron mano de obra de la región, puesto que consideraron por un tema cultural y costumbrista que ese personal es de mayor confianza y se desempeña con mejor actitud y mayor esfuerzo que la región de la costa, esto según entrevista realizada a Jeiner Julón, Gerente de Operaciones de DAIRA S.A.C (ver Apéndice A); sin embargo, aún no se ha comprobado técnicamente que la diferencia cultural y demográfica haya sido influyente en el logro de los objetivos de Daira S.A.C. En lo que respecta al consumo de sal, es parte de la cultura peruana incluir este insumo dentro de la preparación de sus platos de comida, así como de algunas industrias emplear este insumo en la elaboración de sus productos industriales. En lo concerniente a los proveedores, éstos son pobladores de las zonas cercanas a las minas de Mórrope (Lambayeque), Bayóvar (Piura), y

Chimbote (Ancash); por tal motivo pertenecen a las zonas rurales en donde por el estilo de vida, la desinformación, lejanía y cultura, es muy frecuente la informalidad, falta de documentación contable, financiera, falta de contratos y falta de bancarización.

Oportunidades

- Sensibilidad del consumidor a la responsabilidad social.
- Disponibilidad de mano de obra trabajadora en la zona.

Amenazas

- Crecimiento de la densidad poblacional en los alrededores de la fábrica.
- Ventaja de la competencia informal en un mercado culturalmente inclinado por los precios de venta.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Gómez (2019) publicó “¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú?”, indicó que, si bien es cierto el Perú actualmente cuenta con un Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), encargado de la regulación y normativa de la tecnología e información tecnológica en peruana; podría implementarse a futuro un posible Ministerio de Ciencia y Tecnología para empoderar mucho más al sector.

Lo mencionado anteriormente obedece a que actualmente en el Perú, los sectores que mayormente han invertido y se han beneficiado con la tecnología son el sector bancario, el sector minero, los retails, call centers, entre otros. A diferencia de empresas de otros países que cuentan con procesos robotizados en sus almacenes, operaciones, etapas productivas, entre otros. Un rubro que ha avanzado en el aspecto tecnológico en el Perú es el sector bancario, cuya tecnología ha permitido tanto al público cómo a las empresas (y por lo tanto a los bancos y financieras) a ahorrar tiempos y costos en sus procesos y operaciones;

reduciendo también los requerimientos de mano de obra, uso de ventanillas y mejorando la seguridad del dinero en efectivo por operaciones virtuales.

En la entrevista realizada a Marlon Montalvo, Jefe de Operaciones de DAIRA S.A.C (Ver Apéndice A), mencionó que la tecnología se ha implementado de forma moderada comprando maquinarias de China para mejorar sus procesos como medidores de yodo y cloro, molinos de martillo y envasadoras automáticas; lo cual es beneficioso para que la empresa pueda ser competitiva; sin embargo, en la parte administrativa y comercial, este proceso es muy manual y con alto riesgo de pérdida y/o copia.

Así mismo los procesos tecnológicos y diversos métodos para la extracción de sal requieren de un análisis del entorno natural, social, así como del tipo de modelo ecológico o temporada de las zonas mineras, en las que tienen sus propias variaciones estacionales. Y según el análisis de estas variables se implementan los diferentes tipos de variaciones tecnológicas. (Leon, 2014).

Oportunidades

- Inversión en tecnología de automatización para mayor rentabilidad y productividad.

Amenazas

- Escasa tecnología especializada en el mercado nacional.
- Altos costos para la implementación de software especializados.
- Mercado internacional incrementa continuamente la brecha tecnológica.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Actualmente, se emplean más de 3,000 millones de bolsas plásticas por año en la capital del Perú, Lima. Por tal motivo las empresas no solamente se encuentran reciclando sus envases, embalajes, insumos y mermas; sino que a nivel de un marketing propio están motivando e impulsando a todos los consumidores a tener ese chip ambiental y ecológico, tanto para decidir qué productos comprar, así como también para decidir qué hacer posteriormente con sus residuos obtenidos. Sin embargo, aún se mantiene en la mayoría de empresas la búsqueda de un beneficio tangible (costos, ahorro, incremento en las ventas) a cambio de invertir en ecología y medio ambiente, ya que aún hasta la fecha los términos: Economía de la Empresa y Medio Ambiente, aún se mantienen opuestos en algunas empresas (Eys Outsourcing, 2015).

Asimismo, en el 2018 se promulgó la Ley que regula el uso de plásticos de un único uso y de recipientes descartables con la finalidad de regular, normar, restringir y sancionar el uso de los mismos, así como garantizar el derecho que tienen todas las personas de disfrutar un ambiente equitativo, saludable y apto para el progreso de la vida, minimizando el impacto de los polímeros en las zonas de mares, ríos y lagos (El Peruano, 2019). Por ello, las empresas actualmente están migrando las compras de Bolsas “Biodegradables”, pero cuyo uso no está permitido ni certificado en el país para que se excluyan del impuesto mencionado en el párrafo anterior; por las nuevas compras de Bolsas Compostables las cuales no contienen resinas plásticas elaboradas con fibras de almidón de maíz, yuca, entre otros.

Como información complementaria podemos detallar que un factor climático no controlable ni evitable son las lluvias en las minas salineras, que a pesar de tener una ubicación geográfica y factores climáticos favorables, existen años con comportamientos o fenómenos climáticos excepcionales en los que las lluvias continuas afectan

significativamente los niveles de producción de sal, al mezclarse esta con el agua dulce.

(Reyes, 2020)

Oportunidades

- Migrar a envases eco amigables, compostables que disminuyan el impacto ambiental.
- Incrementar el prestigio, reputación e imagen corporativa, producto de la implementación de políticas ambientales.

Amenazas

- Los altos estándares requeridos por las leyes ambientales nacionales e internacionales.
- Fenómenos climatológicos

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta que permite conocer, evaluar y ponderar los factores externos a la empresa que podrían afectar en el servicio brindado y/o el producto obtenido. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) consta de pasos muy sencillos para ponderar factores cualitativos y poder convertirlos en un resultado cuantitativo. Así mismo esta matriz está alineada al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, ya que lo contempla como uno de sus requisitos a cumplir (ISO 9001, 2005).

Para la evaluación de la MEFE se ha asignado valores entre 1 a 4 según la respuesta actual de la estrategia de la empresa respecto a los factores determinantes de éxito, donde 4 indica que la respuesta es superior y 1 señala que la respuesta es pobre (ver Tabla 3).

Asimismo, la empresa Daira S.A.C. ha obtenido un puntaje ponderado total de 2.75, lo que indica que la empresa está ligeramente por encima de la media en su voluntad, lo que sugiere

perseguir estrategias que concreten las oportunidades y traten de impedir las amenazas del entorno.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos en La Empresa Daira S.A.C.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Implementar Certificaciones ISO, BPM.	0.10	4	0.40
2. Disponibilidad de crédito y respaldo financiero.	0.05	1	0.05
3. Introducción a nuevos mercados y regiones (región Nor Oriente.	0.10	2	0.20
4. Disponibilidad de mano de obra en la zona.	0.05	3	0.15
5. Inversión en tecnología de automatización para mayor rentabilidad y productividad.	0.10	4	0.40
6. Participar de bonos gubernamentales a los proyectos empresariales.	0.05	3	0.15
7. Migrar a envases eco amigables, compostables que disminuyan el impacto ambiental.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		1.45
Amenazas			
1. Competencia informal.	0.10	3	0.30
2. Productos alternativos más saludables.	0.10	2	0.20
3. Altas tasas de interés para las MYPES.	0.05	2	0.10
4. Crecimiento de la densidad poblacional en los alrededores de la fábrica.	0.05	2	0.10
5. Fenómenos climatológicos.	0.05	3	0.15
6. Altos costos para la implementación de certificaciones sanitarias y ambientales.	0.10	4	0.40
7. Escasa tecnología especializada en el mercado nacional.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.50		1.30
Total	1.00		2.75

Nota. Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

3.5. Daira S.A.C. y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La empresa Daira S.A.C. realiza la compra de Sal “natural” o “virgen” extraída de las minas de sal de Mórrope y Bayóvar, en mayor escala; así como la mina de sal de Chimbote, en menor escala. Siendo ésta última de mucho mayor calidad, pero a la vez de mayor demanda y costo. Por lo que, la empresa Daira ha ejercido un trabajo de coordinación y formalización (mediante asesorías propias) a los proveedores de las minas de sal de Mórrope

y Bayóvar, tanto en lo que respecta a la parte tributaria, impuestos, como también a la mejora de la calidad, pureza y limpieza de la materia prima.

Debido al poco nivel competitivo de los proveedores, la alta demanda de los compradores que van a las minas a obtener el mejor precio y calidad, así como también se suma a que las minas de sal solamente se concentran en algunas regiones específicas; empresas de nivel medio y regionales como Daira S.A.C. tienen poco poder de negociación y se ven obligados a realizar la gestión de enviar sus unidades de transporte (camiones) a recoger el producto desde las minas y transportarlos hasta la fábrica. Como información adicional, según el Diario Perú 21, 2015. Para que una persona que realiza la extracción de sal se pueda formalizar y formar una empresa, se requiere una inversión de aproximadamente S/ 5,000 en la obtención de su Registro Sanitario, así como otros permisos vinculantes, y el tiempo en que se realiza esta formalización es en promedio de siete meses.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En la entrevista realizada a la Srta. Mayra Asenjo, Administradora de DAIRA S.A.C (ver Apéndice A), mencionó que la empresa divide su mercado de compradores con un 80% abarcado en el mercado local (Departamento de Lambayeque); así como un 20% a nivel nacional. Teniendo también poco poder de negociación con los compradores debido a la alta competencia de este producto básico en la mayoría de familias. Actualmente a los compradores catalogados como “consumidores finales” (abarcando aproximadamente un 60%) realizan compras con la forma de pago en efectivo y al contado. Esta modalidad de venta se realiza en las tiendas propias de Daira S.A.C. ubicados en dos puntos estratégicos de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, el otro 40% restante de compradores se clasifican en distribuidores, restaurantes, fábricas de otros rubros, etc. Empleando éstos la modalidad de pago mediante Crédito 30 días, Factoring, Facturas Negociables, realizando abonos en las cuentas de Daira S.A.C.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La sal es un producto alimenticio, y es una fuente de ingreso de sodio al organismo humano. Sin embargo, el problema principal es que los consumidores abusan y hasta triplican los consumos normales permitidos por la Organización Mundial de la Salud. Por tal motivo las leyes peruanas en el 2019 obligan a los productos a declarar en su empaque un octágono indicando que el producto es “Alto en Sodio” para que así los consumidores puedan tomar conciencia.

EFE Salud, 2019, en su artículo “Sustitutos de la sal con los que no perder el sabor”, indica que existen sustitutos naturales para el reemplazo de la sal, como lo son: La salsa de soja, la cebolla, el ajo pulverizado, o hierbas aromáticas; que contribuyen a brindarle a los alimentos sabores alternativos, semejantes y más saludables a diferencia de la sal. Otro insumo conocido por la industria para reducir el nivel de sal (cloruro de sodio) de un alimento, es el Cloruro de Potasio; pero debe ser mezclado con otros aditivos para “camuflar” el toque final amargo dejado por éste. Así mismo como un ejemplo real se encuentra el insumo ya vendido denominado “Saltlite” comercializado por Chr. Hansen; el cuál logra reducir en el Queso el 50% de contenido de Sal. Por lo tanto, es muy demandado por los productores lácteos que se encuentren innovando y mejorando sus procesos (Carmona, 2013).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el 2017, dos empresas con mucha participación de Sal y líderes en el mercado peruano como son Sal Marina y Emsal, fueron fusionadas formando la nueva marca Marina Emsal y a diferencia de otras empresas del mercado que extraen la sal desde yacimientos mineros; la sal de Emsal tiene origen marino. Así mismo la nueva empresa ha ingresado al mercado con productos novedosos como Sal Light y Sal Parrillera (Perú Informa, 2017). Por otro lado, la Sal de Maras cada vez gana mucho mayor mercado internacional. Esta sal proviene del pueblo de Maras, situado en el Valle Sagrado de los Incas, lo cual le da una

mística especial muy introductora al mercado internacional y turístico. Ingresando ya a todos los continentes del mundo, con excepción del África. Introduciendo productos novedosos como Sal Rosada, Sal para Kit de Baño, etc. (Escalante, Artículo Gestión, sin año).

De manera referencial un estudio acerca de los nuevos productos ingresados al mercado europeo entre los años 2011 y 2012, con la particularidad de ser “bajos en” y “libres de”, una temática que cada vez atrae un nicho de mercado creciente (ver Figura 2).

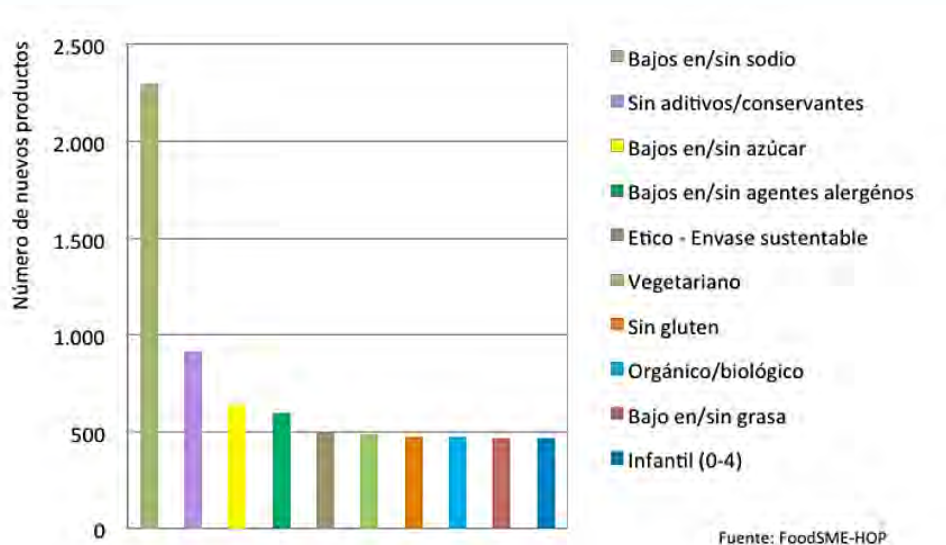


Figura 2. Introducción de Nuevos Productos en Europa “bajos de” y “libres de” 2011-2012. Tomado de *Sustitutos de la Sal en la Industria de Alimentos, Agrimundo. Reporte n° 9*, por Carmona, 2013.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores de sal, no sólo se basa en el precio de venta a los consumidores (puesto que es un producto masivo muy económico), sino que ahora las empresas peruanas del rubro concentran sus esfuerzos en diversificar sus productos, brindar alternativas al consumidor (acordes a la ley peruana de información nutricional mediante octágonos en el año 2018). Así como cubrir el mayor mercado posible a nivel local, nacional e internacional. La empresa K+S Perú, que brinda las marcas de sal: Lobos y BioSal; realizó la apertura de una nueva planta de procesamiento de sal en el callao, no solamente para abarcar en el mercado del consumidor final masivo, sino que pretende incrementar su

mercado en el uso de la sal en las minas para realizar la Lixiviación de los minerales, el uso también para las empresas de construcción que emplean una solución para disminuir la emisión de polvo y partículas en las carreteras no asfaltadas (Business Empresarial, 2019).

Así mismo, la Organización Panamericana de la Salud (2018), en un estudio para analizar la cantidad de sal fluorizada que se consume en el Perú, indicó que a nivel nacional existen 102 empresas dedicadas a la comercialización de sal y que cuentan con Registro Sanitario. De las cuales el 20% son extranjeras y el 80% restante conformado por empresas peruanas; y en ambos casos sólo el 50% cuentan con registro sanitario vigente y el otro 50% con registro vencido.

3.6. DAIRA S.A.C. y sus Referentes

La producción de sal en el mundo oscila los 270 millones de toneladas métricas por año (ver Figura 3). Entre los principales países productores de sal se sitúan: China, abarcando el 22% de la producción mundial; seguido por EE.UU. e India con el 14% y 10% respectivamente. Así mismo se aprecia que el Perú no figura dentro del top de los 18 principales países considerados como referentes mundiales (Statista, 2021).

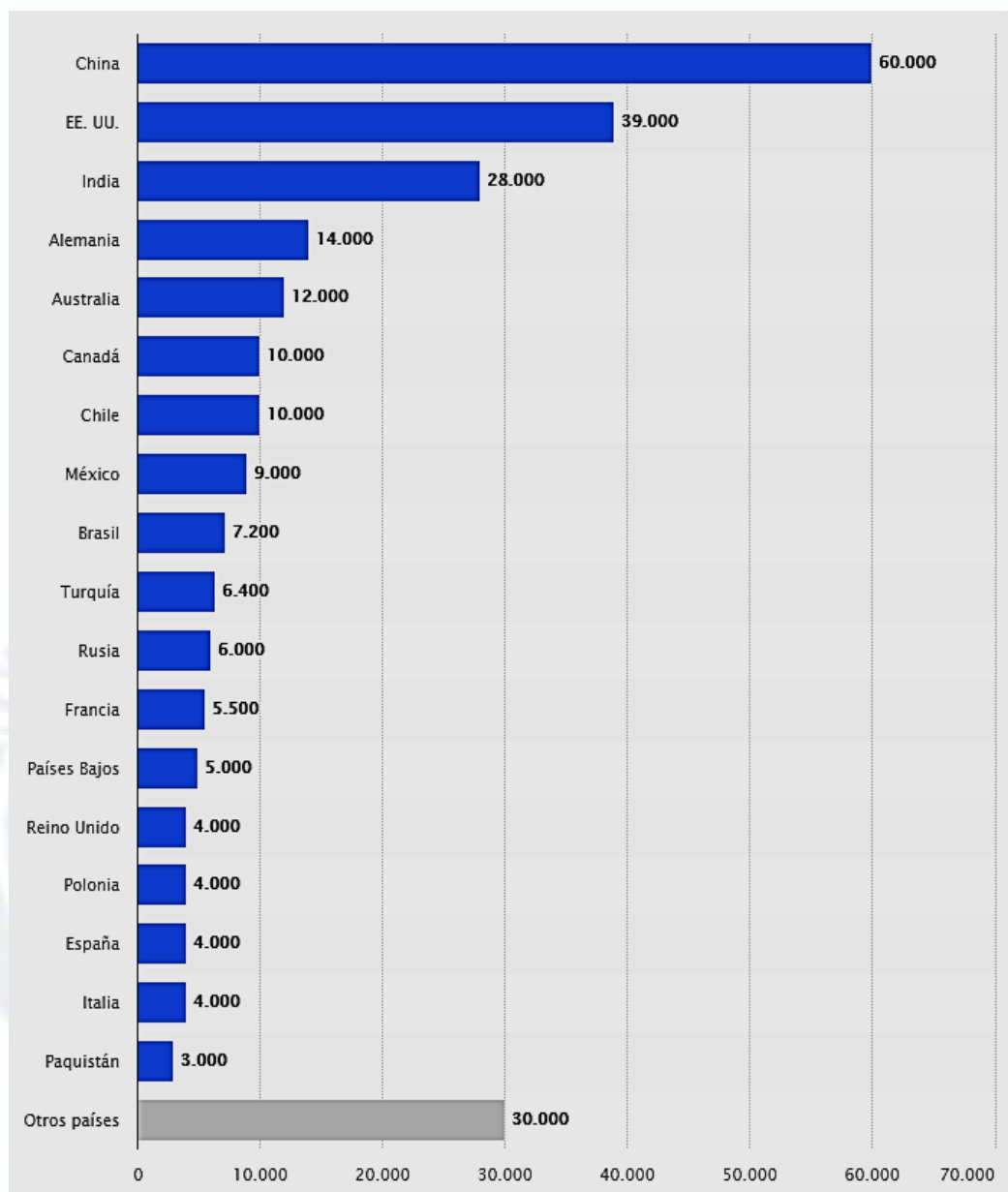


Figura 3. Ranking de los principales países productores de sal a nivel mundial en 2020. Tomado de *Países líderes en la producción de sal a nivel mundial 2020*. Statista, 2021.

En el ámbito nacional, el Perú produjo 1.26 millones de toneladas métricas de Sal durante el año 2019 y 1.03 millones de toneladas métricas durante el año 2020. (Ministerio de Energía y Minas, 2020). En el Perú, “el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición del Instituto Nacional de Salud a través de la Dirección Ejecutiva de Ciencia y Tecnología de Alimentos-DECYTA es responsable de la verificación del proceso de fortificación de la sal en las empresas procesadoras del país.” (CENAN, 2020, 2º párrafo, pág. 6). Este organismo

en mención, durante el año 2019 realizó la inspección y muestreo de las diferentes empresas y marcas de Sal de todo el país, con el objetivo de analizar la calidad de la misma.

Por concerniente a lo detallado en el párrafo anterior y con el objetivo de elaborar y analizar un ranking nacional, en base a la información del artículo mencionado y tomando en cuenta el promedio de los diferentes stocks e inventarios encontrados por el organismo estatal durante las visitas inopinadas a las empresas, se elaboró la tabla 4, en donde se detallan a las principales empresas productoras y referentes de Sal del Perú y a la vez se aprecia que la empresa Daira S.A.C. se ubica en el puesto n° 8 del ranking elaborado.

Tabla 4

Cantidad promedio de sal en stock durante las 3 inspecciones del CENAN

Marca	KG	%
Emsal	297,167	60%
Lobos	54,552	11%
Salysal	28,583	6%
Salina	24,500	5%
Elisasal	12,800	3%
Prodesmi	12,600	3%
Salerín Norteño	12,000	2%
Jj D'mar (Daira S.A.C.)	7,826	2%
Perusal	6,433	1%
El Chalan Norte	5,496	1%
La Nueva Massiel	4,148	1%
Sal Del Norte	3,711	1%
S.A.C.elly	3,025	1%
Nueva Molisur	2,917	1%
Coquito	2,904	1%
Karina	2,488	1%
Otros	14,856	0%
Total	496,005	100%

Nota. Adaptado de Informe Anual Sal de Consumo Humano, Año 2019. Por CENAN, 2020. Lima. Perú.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa Daira S.A.C., y sus factores claves de éxito con respecto a sus competidores, sustitutos y entrantes. En la tabla 5 se aprecia a Daira, respecto a las marcas EMSAL y K+S Peru, líderes del mercado nacional, así mismo, los

factores clave de éxito más resaltantes son: la calidad del producto y la capacidad tecnológica (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo en la empresa Daira S.A.C.

Factores Claves de Éxito	Peso	Daira S.A.C.		Emsal		K+S Perú	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2. Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Acceso a Materia Prima	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
4. Integración vertical	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Respaldo financiero	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6. Precios competitivos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Costos directos	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
8. Capacidad tecnológica	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.80		3.30		3.20

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En esta matriz se analizan y ponderan los factores claves de éxito de los referentes a nivel mundial, como son dos marcas de China y EE. UU. (países líderes Top 1 y 2 respectivamente en la producción mundial de Sal. En la Tabla 6 se aprecia que la diferencia en las ponderaciones es mayor con respecto a la MPC y que los factores más relevantes son la capacidad tecnológica mundial, así como el acceso a Materia Prima, explicado en el sentido de capacidad comunicativa, comercial y técnica de los proveedores de materia prima (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz Perfil Referencial para la empresa Daira S.A.C.

Factores Claves de Éxito	Peso	Daira S.A.C.		XINCHANG (China)		MORTON SALT (EE.UU.)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2. Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Acceso a Materia Prima	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4. Integración vertical	0.10	2	0.20	4	0.45	4	0.45
5. Respaldo financiero	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6. Precios competitivos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Costos directos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
8. Capacidad tecnológica	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
TOTAL	1.00		2.80		3.90		3.80

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

En el presente capítulo, se abarcó un análisis de la evaluación externa de la Empresa Daira, relacionándola con la industria de la sal en el Perú y a la vez cómo afectan los diferentes factores (económico, social, ambiental, tecnológico, legal, etc.) en el país y en el ámbito internacional. Entre los aspectos más resaltantes se menciona que la producción nacional de sal para consumo humano viene presentando una demanda creciente de aproximadamente + 3% anual. Así mismo, el estado, mediante el Ministerio de Salud ha puesto en práctica planes, asesorías y controles que logren mejorar la calidad de la sal nacional para consumo humano. Incrementando la competitividad técnica de las empresas del mercado. Ya que la brecha tecnológica versus las empresas internacionales es muy amplia.

Por otro lado, también es importante detallar que de acuerdo con lo mencionado por los gerentes de la empresa Daira, la variación de la moneda, así como algunos otros aspectos

económicos no afectan significativamente las ventas, puesto los productos de Sal de Mesa y de Cocina son considerados commodities y presentan demandas inelásticas. Sin embargo, si se ven afectados respecto a sus negociaciones y gestiones con sus proveedores por su alto nivel artesanal y desconocimiento empresarial y económico de los mismos. Asimismo, en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), en donde se pudo conocer, evaluar y ponderar los factores externos que podrían afectar a la empresa. La empresa obtuvo un puntaje ponderado total de 2.75, lo que indicó su voluntad por perseguir estrategias que concreten sus oportunidades e impidan las amenazas del entorno. Por lo tanto, podemos concluir que el análisis externo de la empresa involucra y afecta de manera positiva en el performance y gestión de la organización y le permitirá lograr un proceso estratégico a largo plazo. Por lo que le permitirá lograr el éxito futuro y la ventaja competitiva trazada.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La empresa Daira S.A.C. es una empresa familiar, los accionistas son los hermanos Neyda Julón Díaz y Jeiner Julón Díaz con una participación del 50% cada uno; por acuerdo entre ambos hermanos la Gerencia de Operaciones, está a cargo del Sr. Jeiner Julón. De acuerdo con la entrevista realizada al gerente de operaciones, Sr. Jeiner Julón (Ver Apéndice A), entre sus planes estratégicos a mediano plazo (dos años) se enfocan en alcanzar mayor cobertura de ventas a nivel nacional de la marca estrella JJD´Mar; realizar la fusión o compra de la empresa Super costeñita EIRL, propiedad del Sr. Jeiner Julón con principal activo en unidades de transporte y entre los intangibles la patente de la marca JJD Mar; con lo que se conseguiría pasar de una producción de seis a doce toneladas por hora, Por ello, se encuentran realizando mejoras con respecto a la tecnología utilizada y la calidad del producto mediante la obtención de certificaciones, y poder satisfacer la demanda total del mercado.

A nivel gerencial sólo existe el cargo de Gerente General; sin embargo, a nivel de funciones y confianza, trabajan y coordinan en forma diaria con el Jefe de Ventas, Contador y el Jefe de Producción encargado de la producción; quienes mantienen reuniones semanales para revisar aspectos del proceso, calidad y distribución, entre otros. El personal principal, Jefe de Ventas como el Jefe de Producción, tienen más de tres años laborando en la empresa y el Contador dos años. Con respecto a reuniones más formales se convocan de manera mensuales con todo el personal de planta, normalmente el primer lunes de cada mes con el fin de evaluar los resultados y brindar mayores alcances de las mejoras y objetivos planteados en el corto plazo. A nivel de reportes sólo se revisan en forma diaria lo enviado por producción y de forma mensual el reporte de compras y ventas elaborado por el Contador.

Daira S.A.C. tiene como socio estratégico al proveedor de la sal Inversiones Brygremar de la mina de Mórrope, cual provee de manera exclusiva la principal materia prima durante todo el año. Asimismo, cuentan con dos clientes a quienes le presta el servicio de maquila de la Sal según contrato: el Grupo Caza que produce la sal de la marca Clarisa, una sal de cocina semiseca ya posicionada en la zona de Ucayali, y a la empresa Proensal S.A.C. ubicada en Lima, a quien se maquila la sal de la marca Coral.

Fortaleza

- Formalidad de la empresa para con clientes, proveedores y empleados.

Debilidades

- Ausencia de un Planeamiento estratégico formal.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Después de nueve años de su fundación, la empresa Daira S.A.C. ha mostrado un crecimiento y reconocimiento como empresa formal entre sus empleados, clientes y proveedores. Las ventas en el año 2020 muestran un crecimiento con respecto al año anterior del 35%; según la entrevista realizada al Jefe de Marketing y Ventas, Antenor Campos Barboza (Ver Apéndice A), el crecimiento se debe a la mayor agilidad y tener mayor presencia en el mercado nacional. Para este año se ha ampliado la cobertura a doce regiones a nivel nacional de los siete que tenía el año anterior, buscando siempre una comunicación directa y ágil con sus distribuidores reforzando la calidad de la marca JJD Mar así como la formalización de clientes que exigen hoy en día, un comprobante de pago.

El Marketing se encuentra enfocado en la imagen de la marca JJD Mar con el fin de hacerla más conocida, la publicidad se encuentra difundida a través de redes sociales como el Facebook, radios locales de las ciudades, y paneles publicitarios en lugares estratégicos. Actualmente, se reparten volantes en Chiclayo. Para mayor análisis a continuación se presenta el análisis de las 4P's del marketing.

Producto. El producto ofrecido por Daira S.A.C. es la sal de mesa y cocina; entre las marcas producidas se encuentran JJD Mar, JSAL, y Marimar. JJD Mar empezó a producir en el 2014, actualmente aporta el 85% de las ventas de la empresa; y se vende en presentaciones de 1Kg, ½ Kg. La marca JSAL sólo produce en presentación de 1 Kg con el fin de contrarrestar la competencia local y desleal de empresas informales que no cuentan con las certificaciones necesarias y lo ofrecen a un menor precio. Sal Marimar produce en presentación de 1 Kg. y sacos de 50 Kg de uso industrial, la cual está enfocada en el mercado de la selva y Trujillo.

Daira S.A.C. realiza la venta de los productos al mercado local a través del centro de distribución ubicada en el mercado mayorista de Mochoqueque -Chiclayo, y a clientes que se ubican fuera de Chiclayo desde la planta principal ubicada en el distrito de la Victoria-Chiclayo, con quienes no mantienen ningún tipo de exclusividad ya que venden varias marcas de la competencia. La frecuencia de ventas es semanal, quincenal o mensual, dependiendo de la región de destino del producto; para Lima el envío es semanal y Pucallpa es quincenal. Los tres proveedores principales de Daira S.A.C. en orden de importancia según el nivel de facturación son: a) PeruPlast S.A, b) Cía. Minera el Ferol S.A.C., e c) Inversiones Brygremar S.A.C., entre otros. La empresa busca tener relaciones de largo plazo, debido a los volúmenes de compra a cada uno, con el objetivo de buscar una mayor rentabilidad.

Plaza. Daira S.A.C. ofrece el 99% de los productos a través del canal tradicional; a fines del 2016 ingresó al mercado local y actualmente se encuentra en 12 departamentos a nivel nacional como La Libertad, Piura, Cajamarca, Lima, Ucayali, Junín, Huánuco, Tacna, Amazonas, San Martín, Lambayeque y Ancash; y a través del canal no tradicional el 1%, debido a que por ahora sólo están en el Supermercados el Súper con tres tiendas solo a nivel local. Dentro de los objetivos de corto plazo de Daira S.A.C. está contemplado alcanzar la cobertura a nivel nacional para lo cual el Jefe de Ventas, realiza viajes constantes en busca de

nuevos clientes y mercados, mayor presencia y fortalecimiento de su marca JJD Sal e incrementar los niveles de comercialización y posicionamiento.

Precio. El precio es establecido por la Gerencia, con un precio fijo a nivel nacional por producto según la marca y presentación, por lo que la rentabilidad del negocio se basa sólo en volúmenes de venta y bajos gastos (ver Tabla 7). Las ventas son al contado, a excepción de las ventas al supermercado el Súper a quienes se les da un crédito de 30 días. En el caso de las ventas al contado se verifica previamente el depósito en cuenta antes de la liberación del pedido.

Tabla 7

Ventas por SKU

Marca	Tipo	Precio (S/.)	Peso (Kg)	Presentación
JJD Mar	Mesa	15		1 Paquetes de 25 Unidades
JSAL	Mesa	13.5		1 Paquetes de 25 Unidades
JJD Mar	Cocina	14		1 Paquetes de 25 Unidades
JJD Mar	Cocina	13.5	1/2	Paquetes de 50 Unidades
Marimar	Cocina	13.5	1/2	Paquetes de 50 Unidades
Marimar	Cocina	18	50	1 S.A.C.o

Nota. Adaptado de Daira S.A.C.

Promoción. Con respecto a las promociones la empresa realiza sólo descuentos para clientes mayoristas que tengan un mayor volumen de compra, por lo que estos descuentos no se realizan de manera masiva. Los descuentos son autorizados de manera verbal entre la gerencia y el jefe de ventas, quien le indica al contador el precio al cual se va facturar. Si bien la empresa no realiza una investigación de mercado, siempre se realizan visitas periódicas a los clientes e interactuando con el público, y se está comparando y al tanto de lo que pueda ofrecer la competencia y su principal competidor la Sal Marina y se usa las redes sociales para ofrecer premios a través de sorteos, concursos, dirigidos al consumidor final.

Fortaleza

- Altos estándares de calidad de su producto estrella Sal JJD´Mar.

Debilidades

- No se cuenta con una estrategia comercial a mediano y largo plazo.
- No se cuenta con un plan de Marketing.
- No se realiza estudios de mercado para analizar a la competencia.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Daira S.A.C. inició las operaciones en una modesta planta; posteriormente, según las necesidades y demanda del mercado en el 2015 se trasladaron a la nueva planta con instalaciones modernas donde se concentra hoy toda la operación de la planta (área de lavado, pre molienda, molienda, secado, tamizado, enfriamiento, envasado y almacenamiento). El incremento de las ventas del año 2018 debido a una mayor expansión a más regiones del país, requirió adquirir cuatro nuevas máquinas entre envasadoras automáticas y máquinas enfardadoras de procedencia China.

La empresa cuenta con un sólo punto de distribución a nivel nacional y para su traslado de la mercadería los clientes que se encuentran fuera de Chiclayo (70%) se encargan de contratar y enviar su propio transporte (trailer), y en el caso que sea Daira S.A.C. contratan el servicio de transporte. La empresa no cuenta con exclusividad con alguna empresa de transporte, por lo que recurren a contratar el servicio de transporte disponible en las afueras de Chiclayo, los gastos y riesgos son asumidos por los clientes.

El área de producción cuenta con un Gerente de Operaciones, que a su vez es propietario de la empresa, un Jefe de Operaciones que es Ingeniero Químico, encargado del proceso productivo, y 16 operarios distribuidos entre las áreas de producción y envasado; el trabajo estiba y desestiba es tercerizado. Luego de dos años de solicitar la certificación del plan HACCP y con el levantamiento de las observaciones realizadas para la implementación,

a fines del 2019 se logró obtener la certificación mostrando así el compromiso con la seguridad alimentaria y la oportunidad para ingresar a nuevos mercados como el canal no tradicional.

Fortaleza

- Calidad del producto y certificados de sistemas de calidad en sus procesos.
- Infraestructura moderna.
- Automatización del envasado.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

A partir del 2016 la empresa Daira S.A.C. presenta en su estructura interna el área de Contabilidad a cargo de un contador como responsable financiero y contable; quien utiliza el software contable Adisoft y desde el año utiliza a la par el software JSIC para la facturación electrónica; ambos sistemas son importantes para la planificación, orden y contar con la información oportuna para la toma de decisiones, permitiendo elaborar los estados financieros de manera mensual, dentro de los ocho primeros días del mes siguiente. La empresa cuenta con financiamiento bancario que se solicitó en el año 2018 para la construcción de oficinas y adquisición de maquinarias. Asimismo, cuenta con un flujo de caja suficiente para el pago de las obligaciones a corto plazo; la forma de pago a proveedores es a crédito a 30 días en la mayoría con quienes se han establecido condiciones de compras. La cobranza a clientes (mayoristas y distribuidores) es al contado, en el caso de supermercado “El Súper” es crédito a 30 días y el servicio de maquila al Grupo Caza y Proensal, es crédito a 30 días.

Fortaleza

- Situación financiera que permite la obtención de financiamiento bancario y el crédito de los proveedores.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La empresa no cuenta con el Área de Recursos Humanos, las funciones las realiza la Administradora, Mayra Asenjo. El número de trabajadores de Daira S.A.C. es de 18 trabajadores, establecidos en planilla desde el 2017 bajo el régimen de MYPE laboral y con contratos por un año renovable: cuatro administrativos, un ingeniero químico y once operativos que reciben un sueldo fijo superior al mínimo, no reciben incentivos por producción y trabajan ocho horas al día desde las 6 am hasta 3 pm, de lunes a sábado. El nivel de estudios de los operarios es secundaria completa a excepción de dos operarios que tienen carrera técnica; no se cuenta con personal de vigilancia y las dos personas que laboran en limpieza no están en planillas. En cuanto al servicio de estiba y desestiba se terceriza según contrato, esto según entrevista a Mayra Asenjo, Administradora de DAIRA S.A.C. (Ver Apéndice A).

Con respecto a los requisitos para el ingreso se solicita curriculum vitae, en el caso de los operarios se solicita carnet de sanidad y un factor común es que todos son de Tacabamba, lugar de procedencia de los dueños de la empresa. Las fechas festivas que celebra la empresa con todo el personal es navidad, día del trabajo y celebración de los cumpleaños. La empresa cuenta desde fines del 2018 con políticas de seguridad y salud en el trabajo, y solo se les brindas capacitaciones con respecto a este tema con frecuencia mensual.

Fortaleza

- Baja rotación de personal.

Debilidades

- Falta de implementación de un plan de capacitación al personal operario.
- Bajo nivel de estudios del personal operativo de planta (secundaria completa).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Daira S.A.C. cuenta dentro del área contable con dos sistemas independientes: sistema contable Adisoft y sistema de facturación electrónica JSIC que se interconectan, y este último implementado para dar cumplimiento a lo establecido por SUNAT. Sin embargo, no se cuenta con un sistema de información que interconecte contabilidad con logística y producción. Entrevista realizada a Juan Fiestas, Contador General (Ver Apéndice A).

No cuentan con un correo corporativo y pagina web, que le permita proyectar mayor confianza y seguridad tanto ante sus clientes como sus proveedores, así como dar a conocer sus productos y conocer nuevos clientes y poder ampliar su mercado, ni seguridad informática que permita hacer mantenimientos programados de los equipo de cómputo, ni hacer un backup de la información contenida en cada equipo. De esta forma se evidencia, la necesidad urgente que la empresa Daira S.A.C. evalúe la implementación de un sistema de información y comunicación que le permita contar con información para la toma de decisiones.

Fortaleza

- Uso de sistema Digital de emisión de comprobantes de pago, los cuales son difícilmente vulnerados, así como reporte de ventas diario y en tiempo real.

Debilidades

- Base de datos incompleta para generar indicadores de gestión que permitan tomar decisiones oportunas y óptimas.
- Falta de sistemas de seguridad de información digital, para garantizar la continuidad del negocio.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Daira S.A.C. no cuenta con un área específica de investigación y desarrollo, dado que no cuentan con el presupuesto adecuado para realizar proyectos pilotos; sin embargo, la

Gerencia motiva la generación de ideas entre los empleados con el fin de ser más eficientes y mejorar los procesos. Como parte de estas mejoras, en el 2018 Daira S.A.C. después de identificar uno de los cuellos de botella a través de la constante participación de los trabajadores, ha cambiado el molino de martillo por el molino de rodillo en la pre molienda, y se pretende cambiar en la molienda, esto le ha permitido reducir en 50% los polvos que se generan en la trituración de los trozos de sal, y reutilizar el otro 50% en el lavado de la sal, lo que permite que en el proceso de lavado no se pierda el nivel de concentración de la sal. El proceso de pre secado y secado solo se ha reducido a uno, logrando obtener el mismo grado de humedad y el ahorro de combustible (Entrevista al Marlon Montalvo, Jefe de Operaciones – Ver Apéndice A).

Fortaleza

- Línea de producción con altas eficiencias y poca merma.

Debilidades

- Falta de departamento de investigación y desarrollo en la empresa.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después de realizar la evaluación interna de Daira S.A.C, a través del análisis del AMOFIT se han identificado seis fortalezas y seis debilidades, por lo que se les asigno un peso y un valor (ver Tabla 8). En la MEFI se observa como valor promedio de 2.50 lo cual significa que existe un promedio entre las debilidades y las fortalezas. Si bien Daira S.A.C. es una empresa con pocos años en el mercado necesita trabajar en sus debilidades para poder ser más competitivo y reforzar sus oportunidades.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
1	Formalidad de la empresa con clientes, proveedores y empleados	0.1	4	0.40
2	Altos estándares de calidad de su producto estrella Sal JJD'Mar	0.1	4	0.40
3	Línea de producción con altas eficiencias y poca merma.	0.1	3	0.30
4	Situación financiera que permite la obtención de financiamiento bancario y el crédito de los proveedores	0.05	4	0.20
5	Infraestructura moderna	0.05	3	0.15
6	Baja rotación de personal	0.1	3	0.30
	Subtotal	0.5		1.75
	Debilidades			
1	Ausencia de Plan Estratégico Formal.	0.1	2	0.20
2	No se cuenta con un plan de Marketing	0.1	1	0.10
3	No se realiza investigación de mercado para analizar a la competencia	0.05	1	0.05
4	Bajo nivel de estudios del personal operario (secundaria completa)	0.1	1	0.10
5	Falta de capacitación que contribuya con el desarrollo y formación del personal operario	0.05	2	0.10
6	Falta de sistema de seguridad de la información digital, para garantizar la continuidad del negocio.	0.1	2	0.20
	Subtotal	0.5		0.75
	Total	1		2.50

Nota. Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

4.3. Conclusiones

Daira S.A.C. debe mejorar las debilidades y seguir trabajando con la mejora continua de los procesos y estrategias para que pueda cumplir con los objetivos de expansión y apertura de nuevos mercados a nivel nacional. Un adecuado control y nivel de información oportuna, va permitir controlar mejor los inventarios los gastos y una reducción de los costos de venta de tal manera que la empresa pueda ser más rentable al obtener una mayor utilidad. En cuanto a los sistemas de información es importante un mayor control de la información que minimice el riesgo de filtrar información confidencial.

Capítulo V: Intereses de la Industria de la Sal y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Industria de la Sal

Si bien es cierto, la industria de la sal es una industria emergente y a la fecha no ha llegado a la cima, se han identificado los siguientes intereses:

- Ser reconocida y confiable en la industria a través de la elaboración de productos que mantengan certificación sanitaria en todas las líneas de producción.
- Mejorar la calidad de vida de la comunidad extractora de Sal en Mórrope y Bayóvar, garantizando la extracción de materia prima a corto y largo plazo.
- Implementar la tecnología en los procesos de extracción para incrementar la productividad.
- Aprovechar al 100% los sub productos en elaboración de la sal con el fin de ser amigables con el medio ambiente.

5.2. Potencial de la Industria de la Sal

Actualmente, en el Perú existen espacios para la extracción de sal; sin embargo, los métodos de extracción de sal son rudimentarios con métodos anacrónicos usados como el secado de una poza de agua salada en un tiempo determinado y posteriormente el recojo de la sal en forma manual, empaquetándola y luego comercializándola a empresas del rubro. Estos métodos no garantizan la trazabilidad ni la calidad del producto, además de no cumplir estándares internacionales de inocuidad. En este rubro se encuentra el potencial de la industria en la forma de extracción de la sal, la cual tiene oportunidades de desarrollo para aumentar las cantidades extraídas en toneladas por día.

Asimismo, la industria de sal se encuentra en línea con el potencial para alcanzar los objetivos de largo plazo establecidos. No sólo la forma de extraer se basa en métodos rudimentarios anteriormente mencionados, además los mecanismos de transformación de la

sal a nivel en el Perú son a través de métodos estándares, pero no se usan las últimas tecnologías empleadas ampliamente en otros países, como osmosis inversa y ultrafiltración.

5.3. Principios Cardinales de la Industria de la Sal

Los principios cardinales de la industria de la son:

La influencia de terceras partes. Resalta los extractores de sal, los cuales no sólo desempeñan la función de la extracción, sino que son dueños de las áreas donde se ubican las minas, tienen un gran poder sobre la oferta de la sal, a la cual pueden mover en beneficio de ellos. Un punto importante para amortiguar la influencia es constante comunicación fluida, una correcta aplicación de la responsabilidad empresarial ayudará a afianzar las relaciones con la comunidad en mención, para esto se debe designar un representante de la empresa para que asuma este rol de comunicador y de relaciones con la comunidad. Asimismo, resalta el alza del consumo de la sal de maras que poco a poco va tomando importancia en la industria de la sal, haciendo recalcar las propiedades de la sal hacia el organismo. Convirtiéndose en un producto sustituto a la sal comercializada por DAIRA S.A.C.

Los lazos pasados y presentes. Se aprecia que la extracción de la sal en las minas ubicadas en el norte del país representa la fuente principal de ingreso de varias comunidades que han visto su desarrollo en dedicarse 100% a esta actividad, resalta que familias enteras se dedican a esta labor, propiciando el desarrollo de las futuras generaciones; estos lazos deben ser asesorados y monitoreados por el gobierno local y regional para garantizar la sustentabilidad del negocio a largo plazo. Las acciones a realizar del asesoramiento y monitorización deben ser orientadas hacia actividades de legalización tanto de la fuerza laboral (es decir obtener los derechos laborales para todos los trabajadores de la comunidad), así como la propiedad de las tierras dado que actualmente son posesiones rurales y no tienen título de propiedad inscrito en registros públicos.

Asimismo, se resalta que la sal está en potencia de exportación y se encuentra afectada por los precios internacionales del producto, así como de la producción de los principales países en América tales como México y Estados Unidos.

El contrabalance de los intereses. En la zona norte se están presentando otras actividades económicas como la agricultura, lo cual representa un riesgo para la inversión y crecimiento de esta industria, los capitales inversionistas pueden optar por los negocios más rentables que la minera extractora de sal.

La conservación de los enemigos. Un competidor menor que está tomando fuerza es la sal de Maras, la cual hace que la industria sea dinámica y de otra forma innove y sea competitiva a través del uso eficiente de la tecnología. En los últimos años ha realizado una estrategia de marketing agresiva para posicionar esta sal de maras en un sector A y B para aumentar las ventas y utilidades respectivas. Resalta la ubicación de la mina principal del producto de donde se obtiene la materia prima en Lambayeque y Piura; éstas están creciendo en otras industrias como la agricultura, petróleo, esto ocasiona que la mano de obra que actualmente labora en la mina se vea atraída por ofertas laborales de mejores condiciones.

Cabe resaltar que la falsificación y contrabando de la sal ha aumentado en los últimos años, personas facinerosas usan otro tipo de sal no apta para el ser humano y la comercializan afectando a la industria, debido a la reputación negativa que se genera. Lo más negativo es la falta de participación del estado para contrarrestar la participación de personas/ empresas inescrupulosas. Esto genera una desazón en la empresa, a la vez que con recursos propios actúa para disminuir los efectos negativos.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria de la Sal (MIO)

A continuación, se presenta la Matriz de Intereses de la industria de la Sal (ver Tabla 9), la cual se enfocan en convertirse en una industria confiable, mejorar la calidad de vida de los habitantes, implementar tecnología, y el aprovechamiento de recursos.

Tabla 9

Matriz de Intereses de la Industria de la Sal

	Intereses de la Industria	Vital	Intensidad del Interés	
			Importante	Periférico
1	Convertirse en una industria confiable a través de la elaboración de productos con certificación sanitaria y/o reglamentaria de ley.	PRODUCE, DIGESA	INDECOPI	Consumidor Final
2	Mejorar la calidad de vida de las comunidades extractoras de Sal en Mórrope y Bayóvar, garantizando la extracción de materia prima a corto y largo plazo.	Gobierno Municipal	Ministerio de Vivienda	Comunidad
3	Implementar la tecnológica en los procesos de extracción para incrementar la productividad.	Ministerio de la producción, CONCITEC	SENATI	Consumidor Final
4	Aprovechar al 100% los sub productos en elaboración de la sal con el fin de ser amigables con el medio ambiente.	Ministerio del Ambiente	OEFA	Medio ambiente

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, p. 217. Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

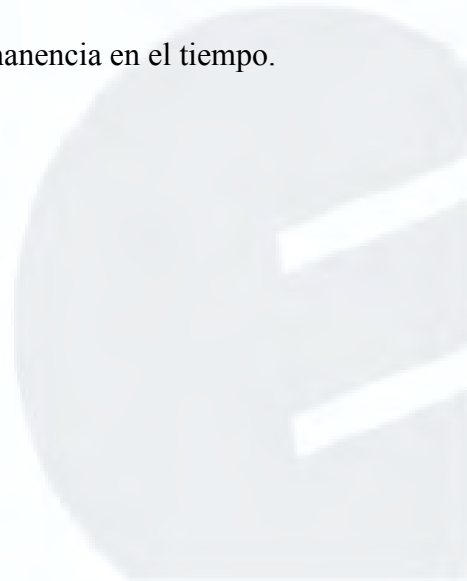
Los objetivos de largo plazo planteados en Daira S.A.C. son:

- OLP1: Al año 2026 se incrementará la productividad de la fábrica de 6 toneladas /hora a 12 toneladas hora.
- OLP2: Al año 2026, se incrementará la participación de mercado en la zona norte, aumentado de 35% a 65% y a nivel nacional de 2% a 10%.
- OLP3: Al año 2026, obtener el ISO-9001, ISO-14001 e ISO-45001 para certificarse en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo; con revalidación cada 3 años.
- OLP4: Al año 2026, se incrementará el porcentaje de satisfacción del cliente de 60% a 90%.

5.6. Conclusiones

De acuerdo al análisis presentado, se concluye que los intereses de la industria de la sal resaltan en la continuidad del negocio, haciendo hincapié en la relación Empresa – Comunidad, dado que es un ente muy importante por ser el abastecedor de la materia prima primordial del proceso. Respecto a los objetivos de largo plazo se encuentran alienados con la visión de la empresa, la cuantificación son datos alcanzables en el plazo establecido.

Respecto a la participación de otras entidades independientes de la empresa, resaltan las entidades gubernamentales que a través una adecuada comunicación deberían ayudar a afianzar los intereses de la industria y lograr su permanencia en el tiempo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo expone la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V. La primera fase del cruce, con las matrices, son: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta útil y una de las más importantes en la generación de estrategias de una organización. Para su elaboración se utilizan las oportunidades y amenazas que se obtienen en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se derivan de la MEFI. Con la información obtenida se desarrollan las entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz, es decir Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 10).

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de Sal Daira S.A.C. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica:

Tabla 10

Matriz FODA de Sal Daira S.A.C.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
		1. Altos estándares de calidad de su marca Sal JJD'Mar. 2. Línea de producción con altas eficiencias y poca merma. 3. Formalidad de la empresa con clientes proveedores y empleados. 4. Baja rotación de personal. 5. Solvencia financiera que permite la obtención de financiamiento bancario y otorgamiento de crédito de los proveedores. 6. Infraestructura moderna.	1. Ausencia de Plan Estratégico. 2. No se cuenta con un plan de Marketing. 3. No se realiza investigación de mercado y de la competencia. 4. Bajo nivel de estudios del personal operario. 5. Falta de capacitación que contribuya con la generación de productos innovadores. 6. Falta de sistema de seguridad de la información digital, para garantizar la continuidad del negocio.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1. Implementar Certificaciones ISO, BPM.	FO1. Implementar portafolios de productos de la marca (F1,F3, F5,O1,O2,O5)	DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	
2. Disponibilidad de crédito y respaldo financiero.	FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5)	DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7)	
3. Introducción a nuevos mercados y regiones (región Nor Oriente).	FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4)	
4. Disponibilidad de mano de obra en la zona.	FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)		
5. Inversión en tecnología de automatización para mayor rentabilidad y productividad.			
6. Participar de bonos gubernamentales a los proyectos empresariales.			
7. Migrar a envases eco amigables, compostables que disminuyan el impacto ambiental.			
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Competencia informal.	FA1. Implementar o participar en ferias que permitan dar a conocer la calidad del producto JJD'Sal (F1, F3, F5, O1, O2, O5)	DA1. Desarrollar buenas prácticas de gestión de recursos humanos, que incorpore la selección de mano de obra calificada (D3, A4)	
2. Productos alternativos más saludables.	FA2. Implementar técnicas y herramientas de fidelización de clientes para aumentar volumen de ventas (F3,A1)	DA2. Implementar contratos y alianzas estratégicas con la comunidad extractora de sal (D1, D2, A1, A5, A7)	
3. Altas tasas de interés para las MYPES.	FA3. Desarrollar y promover la gestión de herramientas financieras que reduzcan el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio y tasas altas de interés (F5, A3)	DA3. Implementar plan de marketing para consolidar la marca JJD'Sal (D1, D2, D4, A1, A2, A6)	
4. Crecimiento de la densidad poblacional en los alrededores de la fábrica.	FA4. Desarrollar líneas de negocio de productos alternativos y saludables (F1, F2, A1, A2, A7)		
5. Fenómenos climatológicos.			
6. Altos costos para la implementación de certificaciones sanitarias y ambientales.			
7. Escasa tecnología especializada en el mercado nacional.			

agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la posición estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, calificándose de menos de uno (mejor) hasta menos de seis (peor). Con la asignación de los valores, se calcula el promedio (ver Tabla 11).

Tabla 11

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.67	0.71
Fortaleza de la Industria (FI)	3.38	1.22
Fortaleza Financiera (FF)	3.22	1.22
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.00	1.22

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector (0.71, 1.22), que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica agresivo para Sal Daira S.A.C. (ver Figura 4). Esta es una postura típica de un mercado sensible, y debe seguir estrategias del tipo agresivo para conseguir su crecimiento frente a sus competidores directos.

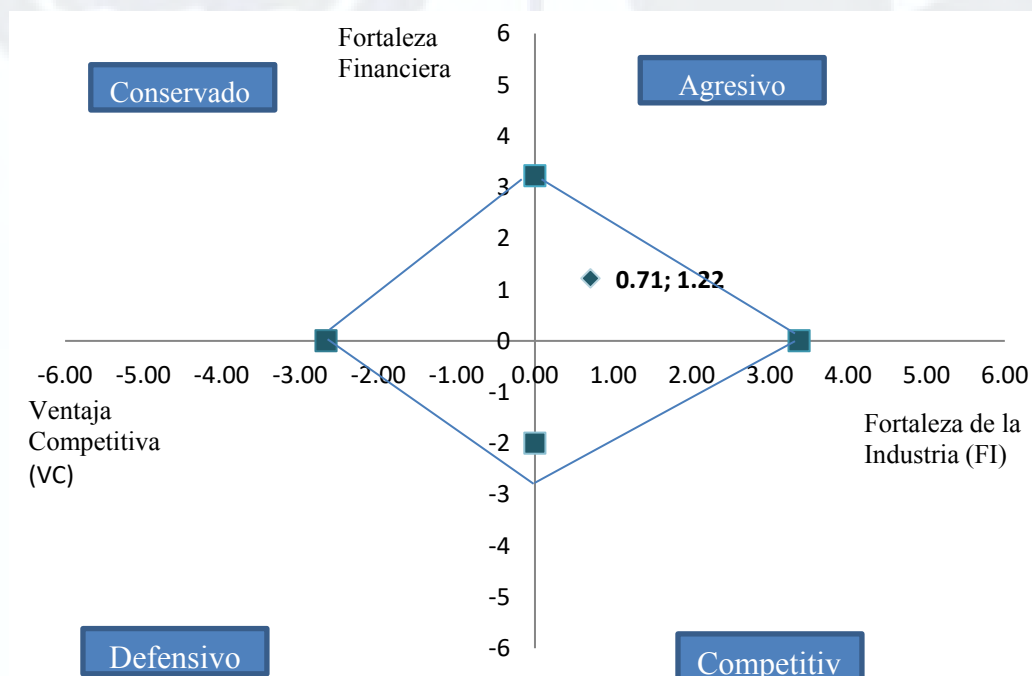


Figura 4. Gráfica de Matriz PEYEA de Sal Daira S.A.C.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015.
México D.F.; México: Pearson.

Tabla 12

Matriz PEYEA de Sal Daira S.A.C. S.A.C.

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

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

Promedio = 4.00

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.38

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.22

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.33

Por otro lado, es una industria atractiva con poca turbulencia que goza de una clara ventaja competitiva debido a que es una herramienta necesaria para las empresas del milenio. Uno de los factores crítico de este sector es la dificultad de ingresos de nuevo entrantes debido a que es un sector que requiere grandes inversiones.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre 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. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje e indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrella que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de los principales productos o servicios que generan la mayor facturación para Sal Daira S.A.C (ver Tabla 13). De acuerdo a la matriz BCG, las características y las estrategias aplicables a sus productos o servicios se ubican en el cuadrante de estrella y vaca lechera (ver Figura 5).

Tabla 13

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Sal Daira S.A.C

Principales Productos/Servicios	A. Ingresos 2019 (miles de S/)	B. Ingresos 2020 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Sal de mesa	3,370,249.02	5,272,136.98	80.46%	56.43%
2. Sal de cocina	818,489.05	1,280,376.12	19.54%	56.43%
Total	S/.4,188,738.07	S/.6,552,513.11		

Nota. Adaptado de Daira S.A.C.

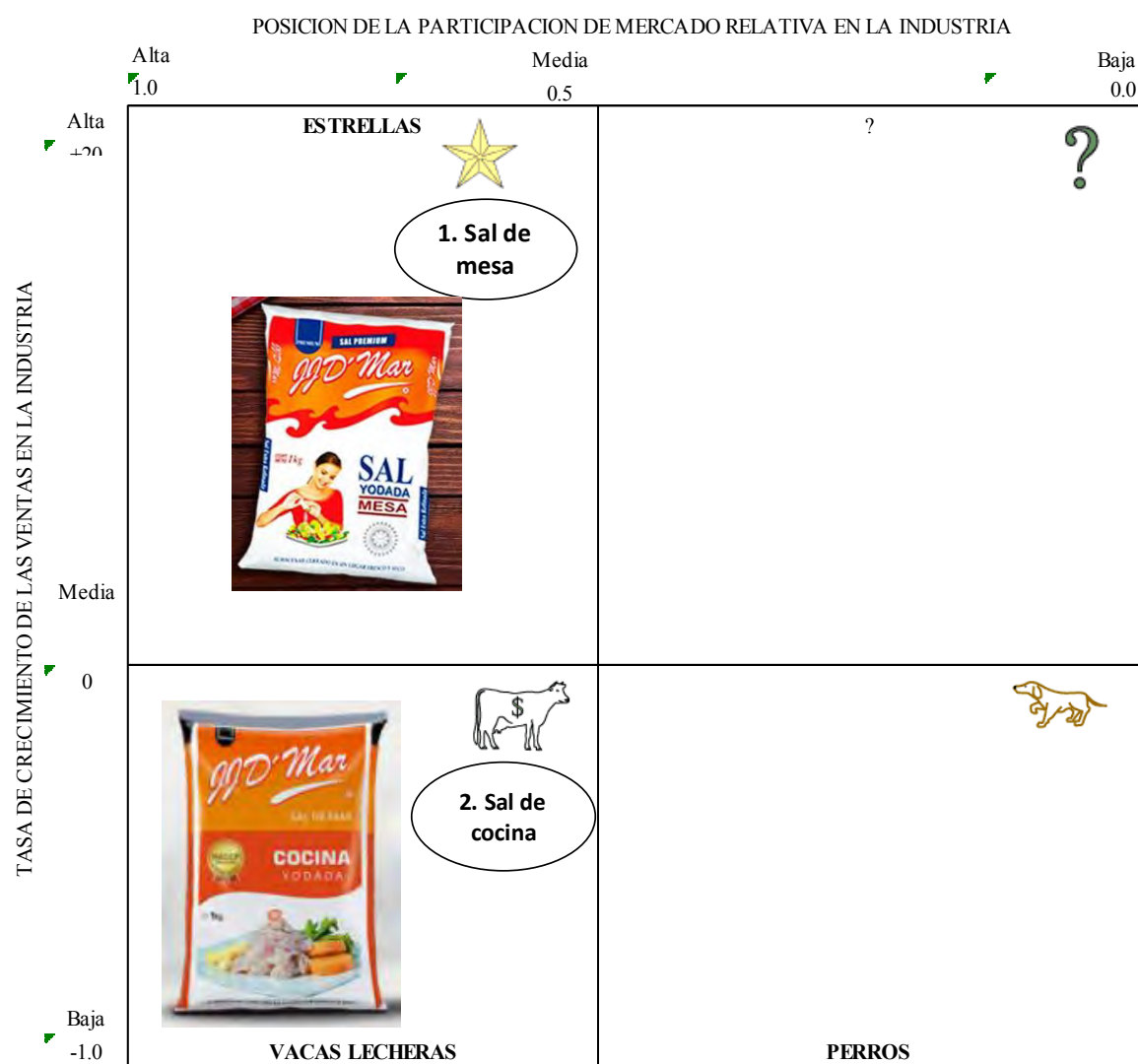


Figura 5. Matriz Boston Consulting Group de Sal Daira S.A.C

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que ubica a los productos o divisiones de la organización en uno de los nueve celdas que contiene, las que han sido diseñadas en función de los puntajes obtenidos en la MEFE y MEFI (D'Alessio, 2015). La MIE tiene dos ejes, el eje X corresponde al puntaje ponderado de la MEFI y se divide en tres sectores: (a) débil: de 1.00 a 1.99, (b) promedio: de 2.00 a 2.99, y (c) fuerte: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la división para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades. El eje Y presenta el puntaje ponderado de la MEFE y se encuentra dividido en tres sectores, (a) bajo: de 1.00 a 1.99, (b) medio: de 2.00 a 2.99, y (c) alto: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. De ello se derivan tres regiones las cuales conllevan a tres tipos de estrategias para las divisiones ubicadas en cada una de las nueve celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades), y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos (D'Alessio, 2015).

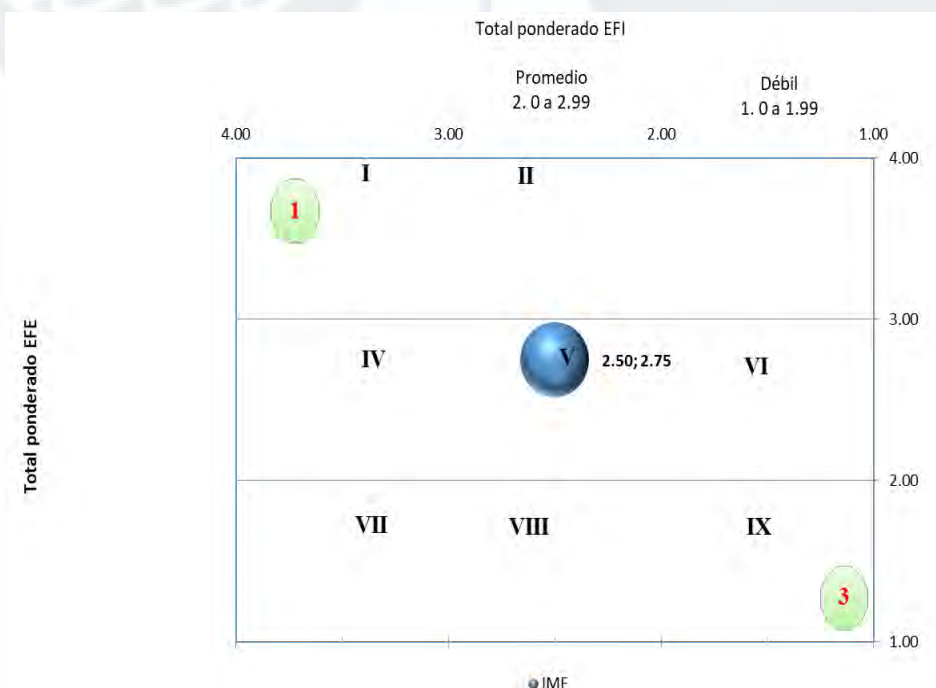


Figura 6. Matriz Interna Externa de Sal Daira S.A.C.
Adaptado del "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2013.
México D.F., México: Pearson

De acuerdo a los resultados ponderados de las matrices MEFE (2.75) y MEFI (2.50), Sal Daira S.A.C., se ubica dentro del quinto cuadrante cuyas estrategias están orientadas a retener y mantener, además se ubica muy cercano a los cuadrantes I, II y IV cuyas estrategias son crecer y construir. Por ello, se propone adoptar estrategias intensivas como:

FO1. Implementar portafolios de productos de la marca (F1,F3, F5,O1,O2,O5).

FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5).

FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6).

FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7).

DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1, O5).

DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7).

DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4).

FA1. Implementar o participar en ferias que permitan dar a conocer la calidad del Producto JJD'Sal (F1, F3, F5, O1, O2, O5).

FA2. Implementar técnicas y herramientas de fidelización de clientes para aumentar volumen de ventas (F3,A1).

FA3. Desarrollar y promover la gestión de herramientas financieras que reduzcan el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio y tasas de interés (F5, A3).

FA4. Desarrollar líneas de negocio de productos alternativos y saludables (F1, F2, A1, A2, A7).

DA1. Desarrollar buenas prácticas de gestión de recursos humanos, que incorpore la

selección de mano de obra calificada (D3, A4).

DA2. Implementar contratos y alianzas estratégicas con la comunidad extractora de sal (D1, D2, A1, A5, A7)

DA3. Implementar un plan de marketing para consolidar la marca JJD'Sal (D1, D2, D4, A1, A2, A6).

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una importante herramienta que ayuda a elegir las estrategias más apropiadas para la organización, el sustento radica en el concepto de que la situación de una organización se evalúa en razón del crecimiento del mercado y la posición competitiva. La matriz tiene cuatro cuadrantes cada uno de los cuales tiene estrategias apropiadas para el sector o unidad de negocios que se estudia, Sal Daira S.A.C. se encuentra ubicado en el cuadrante I (ver Figura 7) y tiene una posición competitiva débil y de rápido crecimiento, se trata de un sector con rápido crecimiento y una posición de permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos, las estrategias externas deben ser conservadora, con la necesidad de ejercer penetración en el mercado, desarrollo de productos o servicios y diversificación concéntrica. Además, las estrategias internas deben estar relacionadas a la mejora continua.

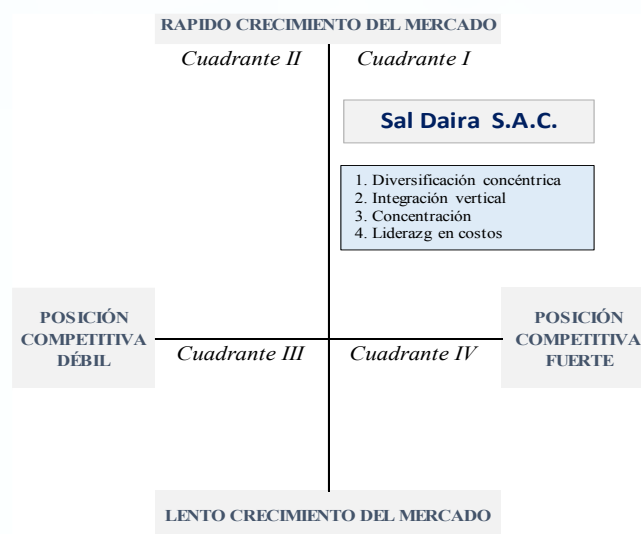


Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia de Sal Daira S.A.C.

Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las estrategias emparejadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, buscando repeticiones de estas y reteniendo aquellas que presenten el mayor número de repeticiones (D’Alessio, 2015). Para Sal Daira S.A.C., los resultados de la MDE indicaron siete estrategias retenidas (ver Tabla 14).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D’Alessio, 2015). Las entradas corresponden a la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA). Al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (valor mínimo 2 y máximo 8), valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia (ver Tabla 15).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas éstas deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 16).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. Se han analizado las 6 estrategias retenidas, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continúa con el análisis (ver Tabla 17).

Tabla 14

Matriz de Decisión Estratégica de Sal Daira S.A.C.

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Implementar portafolios de productos (F1,F3, F5,O1,O2,O5).	Intensiva/Penetración de mercados		X	X	X	X	X	5
FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5)		Mejora Continua	X	X		X	X	4
FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)		Mejora Continua	X		X	X	X	4
DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)		Mejora Continua	X	X	X			4
DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7)		Mejora Continua	X	X	X	X		4
DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4)	Integración hacia atrás		X		X	X	X	4
FA1. Implementar o participar en ferias que permitan dar a conocer la calidad del producto JJD'Sal (F1, F3, F5, O1, O2, O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X				X	2
FA2. Implementar técnicas y herramientas de fidelización de clientes para aumentar volumen de ventas (F3,A1)		Mejora Continua	X				X	2
FA3. Desarrollar y promover la gestión de herramientas financieras que reduzcan el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio y tasas altas de interés (F5, A3)		Mejora Continua	X			X		2
FA4. Desarrollar líneas de negocio de productos alternativos y saludables (F1, F2, A1, A2, A7)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X				X	2
DA1. Desarrollar buenas prácticas de gestión de recursos humanos, que incorpore la selección de mano de obra calificada (D3, A4)		Mejora Continua	X			X		2
DA2. Implementar contratos y alianzas estratégicas con la comunidad extractora de sal (D1, D2, A1, A5, A7)	Integración vertical		X				X	2
DA3. Implementar plan de marketing para consolidar la marca JJD'Sal (D1, D2, D4, A1, A2, A6)		Mejora Continua	X			X		2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de "El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 15

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Sal Daira S.A.C.

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7	
			FO1. Implementar portafolios de productos de la marca (F1,F3, F5,O1,O2,O5)	FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5)	FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)	DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7)	DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4)	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
OPORTUNIDADES																
	1. Implementar Certificaciones ISO, BPM.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
	2. Disponibilidad de crédito y respaldo financiero.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
	3. Introducción a nuevos mercados y regiones (región Nor Oriente).	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	4. Disponibilidad de mano de obra en la zona.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
	5. Inversión en tecnología de automatización para mayor rentabilidad y productividad.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
	6. Participar de bonos gubernamentales a los proyectos empresariales.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
	7. Migrar a envases eco amigables, compostables que disminuyan el impacto ambiental.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
AMENAZAS																
	1. Competencia informal.	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
	2. Productos alternativos más saludables.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
	3. Altas tasas de interés para las MYPES.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
	4. Crecimiento de la densidad poblacional en los alrededores de la fábrica.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
	5. Fenómenos climatológicos.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	6. Altos costos para la implementación de certificaciones sanitarias y ambientales.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	7. Escasa tecnología especializada en el mercado nacional.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
FORTALEZAS																
	1. Altos estándares de calidad de su marca Sal JJD' Mar.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
	2. Línea de producción con altas eficiencias y poca merma.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
	3. Formalidad de la empresa con clientes proveedores y empleados.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
	4. Baja rotación de personal.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
	5. Solvencia financiera que permite la obtención de financiamiento bancario y otorgamiento de crédito de los proveedores.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
	6. Infraestructura moderna.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
DEBILIDADES																
	1. Ausencia de Plan Estratégico y Plan de Marketing.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
	2. No se cuenta con un plan de Marketing.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
	3. No se realiza investigación de mercado y de la competencia.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
	4. Bajo nivel de estudios del personal operario.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18
	5. Falta de capacitación que contribuya con la generación de productos innovadores.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
	6. Falta de sistema de seguridad de la información digital, para garantizar la continuidad del negocio.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12
	Total	2.00		4.87		5.47		5.24		5.22		5.38		5.21		5.59

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 16

Matriz de Rumelt de Sal Daira S.A.C. S.A.C.

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,05)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,01,O7)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3 Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, 02,04)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 17

Matriz de Ética de Sal Daira S.A.C. S.A.C.

ESTRATEGIAS	FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,05)	FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevos regiones en el país (F5,O3,O6)	FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)	DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,01,O7)	DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, 02,04)
Derechos						
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	N	P	P	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	P	N	N	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	N	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	N	P	P	P
Justicia						
7. Impacto en el derecho en la distribución	N	N	N	J	J	J
8. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compenS.A.C.ión	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo						
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de Sal Daira S.A.C., son las siguientes:

FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,05).

FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6).

FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7).

DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1, O5).

DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,01,O7).

DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (**D3, 02,04**)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirven para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia (ver Tabla 18).

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Es conveniente que antes de ejecutar las estrategias a retener, se debe evaluar lo que harán los competidores cuando se inicie su implementación, por lo que se recomienda su continua evaluación (ver Tabla 19).

6.13. Conclusiones

El desarrollo de las matrices: MFODA, MPEYEA, MIE y MGE permitieron identificar factores críticos de éxito de cuyo emparejamiento y análisis se pudo obtener diferentes estrategias que tienen aplicación en los sectores prioritarios para Sal Daira S.A.C.; estas son las estrategias retenidas, las cuales están orientadas a sectores, segmentos, productos o servicios. La matriz MIE aplicada a Sal Daira S.A.C. S.A.C. señala que debe retener y mantener aplicando estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica y mejora continua, ubicándola en el segundo cuadrante. Esta zona se caracteriza por su rápido crecimiento del mercado y la débil posición competitiva de la organización.

Al final de la evaluación se definieron seis estrategias retenidas que fueron las que superaron las otras matrices filtro, quedando a disposición para su implementación, de ser el caso. Es importante considerar dentro de un proceso estratégico la implicación de un nivel alto de compromiso para afrontar los desafíos que van permitir cambios necesarios de corto y largo plazo para Sal Daira S.A.C. S.A.C. para poder cumplir con las propuestas indicadas en las matrices anteriores.

Tabla 18

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP1. Al año 2026 se incrementará la productividad de la fábrica de 6 toneladas /hora a 12 toneladas hora.	OLP2. Al 2026, incrementar la participación de mercado en la zona norte, de 35% a 65%, y a nivel nacional de 2% a 10%.	OLP3. Al 2026, obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001 que acredite la aplicación de buenas prácticas en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo; con revalidación cada 3 años.	OLP4. Al 2026, incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente de 60% a 90%.
FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5)	SI	NO	SI	NO
FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	NO	SI	NO	SI
FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)	SI	NO	SI	NO
DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	NO	SI	SI	NO
DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7)	NO	NO	SI	NO
DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4)	NO	NO	SI	NO

Tabla 19

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE EMSAL	POSIBILIDAD DE K+ S
FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5)	Incrementar la capacidad instalada	Incrementar la capacidad instalada
FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	Ampliar el mercado a nivel nacional	Ampliar el mercado a nivel nacional
FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)	Implementar mejores prácticas de tecnología emergente	Implementar mejores prácticas de tecnología emergente
DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	Desarrollar prácticas de investigación de mercados	Desarrollar prácticas de investigación de mercados
DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7)	Desarrollar mejores diseños de empaque que atraiga al consumidor	Desarrollar mejores diseños de empaque que atraiga al consumidor
DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, 02,04)	Desarrollar la gestión del conocimiento	Desarrollar la gestión del conocimiento

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el capítulo V se plantearon los objetivos a largo plazo (OLP) para Sal Daira S.A.C., D'Alessio (2015) indicó que, la suma de los objetivos a largo plazo nos permitirá alcanzar la visión deseada, en el presente capítulo para cada objetivo a largo plazo se proponen objetivos a corto plazo (OCP). “Estos objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), las características de los OCP deben cumplir nueve características; (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables e, (i) jerarquizados (ver Tabla 20).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados (ver Tabla 21).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas descritas en el presente Plan Estratégico son importantes para orientar las estrategias retenidas hacia el logro de la visión. Se detallan las políticas para cada estrategia retenida para Sal Daira S.A.C. (ver Tabla 22).

Tabla 20

Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		Al año 2026 se incrementará la productividad de la fábrica de 6 toneladas /hora a 12 toneladas hora.
	OCP1.1	Del 2022 al 2023, se incrementará a 8 toneladas/hora, mediante la implementación de una nueva línea conformada por dos máquinas envasadoras y una máquina enfardadora.
	OCP1.2	Del 2024 al 2025, se incrementará a 10 toneladas/hora, mediante la mejora de tecnología de los molinos de rodillos, que reemplazarán a los molinos de martillo, además se debe duplicar la capacidad de la máquina compresora de aire.
	OCP1.3	Al 2026, se incrementará a 12 toneladas/hora a través del incremento del nivel de utilización de planta.
OLP2		Al 2026, incrementar la participación de mercado en la zona norte, de 35% a 65%, y a nivel nacional de 2% a 10%.
	OCP2.1	Del 2022 al 2023, tener participación de mercado con distribuidores en seis departamentos adicionales: Tumbes, Ica, Arequipa, Cusco, Puno y Loreto.
	OCP2.2	Del 2024 al 2025, ampliar el número de integrantes del departamento de ventas, dividido en distribuidores y venta directa.
	OCP2.3	En 2026, ingresar al canal moderno en la ciudad de Chiclayo y Lima.
OLP3		Al 2026, obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001 que acredite la aplicación de buenas prácticas en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo; con revalidación cada 3 años.
	OCP3.1	Del 2022 al 2023, contratar un coordinador especializado para la implementación de las certificaciones.
	OCP3.2	En 2024, desarrollar estandarización de procesos y procedimientos.
	OCP3.3	Del 2025 al 2026 obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001.
OLP4		Al 2026, incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente de 60% a 90%.
	OCP4.1	Del 2022 al 2023, realizar encuestas de satisfacción del cliente acerca de nuestros productos y atención recibida.
	OCP4.2	Del 2024 al 2025, disminuir los tiempos de respuesta de reclamos.
	OCP4.3	En 2026, entrega de obsequios y merchandising para los clientes.

Tabla 21

Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		Al año 2026 se incrementará la productividad de la fábrica de 6 toneladas/hora a 12 toneladas hora.		
	OCP1.1	Del 2022 al 2023, se incrementará a 8 toneladas/hora, mediante la implementación de una nueva línea conformada por dos máquinas envasadoras y una máquina enfardadora.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa Recursos Tecnológicos: Ofimática, telecomunicaciones y conexión a internet	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de Recursos Humanos Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP1.2	Del 2024 al 2025, se incrementará a 10 toneladas/hora, mediante la mejora de tecnología de los molinos de rodillos, que reemplazarán a los molinos de martillo, además se debe duplicar la capacidad de la máquina compresora de aire.	Recursos Financieros: Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa	Gerente de Operaciones Jefe de Recursos Humanos Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP1.3	Al 2026, se incrementará a 12 toneladas/hora a través del incremento del nivel de utilización de planta.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa	Gerente de Administración y Finanzas Gerencia de Operaciones Jefe de Recursos Humanos
OLP2		Al 2026, incrementar la participación de mercado en la zona norte, de 35% a 65%, y a nivel nacional de 2% a 10%.		
	OCP2.1	Del 2022 al 2023, tener participación de mercado con distribuidores en seis departamentos adicionales: Tumbes, Ica, Arequipa, Cusco, Puno y Loreto.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones. Desarrollo e implementación de nuevas tecnologías.	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de Recursos Humanos Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP2.2	Del 2024 al 2025, ampliar el número de integrantes del departamento de ventas, dividido en distribuidores y venta directa.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones.	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de Recursos Humanos Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP2.3	En 2026, ingresar al canal moderno en la ciudad de Chiclayo y Lima.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa.	Gerente de Administración y Finanzas Gerencia de Operaciones Jefe de Recursos Humanos
OLP3		Al 2026, obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001 que acredite la aplicación de buenas prácticas en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo; con revalidación cada 3 años.		
	OCP3.1	Del 2022 al 2023, contratar un coordinador especializado para la implementación de las certificaciones.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa.	Gerente de Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de RRHH
			Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones	Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP3.2	En 2024, desarrollar estandarización de procesos y procedimientos.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones	Gerente de Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de RRHH
	OCP3.3	Del 2025 al 2026 obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario	Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
OLP4		Al 2026, incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente de 60% a 90%.		
	OCP4.1	Del 2022 al 2023, realizar encuestas de satisfacción del cliente acerca de nuestros productos y atención recibida.	Recursos Financieros: Inversión privada Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones	Gerente de Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de RRHH Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP4.2	Del 2024 al 2025, disminuir los tiempos de respuesta de reclamos.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones	Gerente de Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de RRHH Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	OCP4.3	En 2026, entrega de obsequios y merchandising para los clientes.	Recursos Financieros: Flujo de efectivo, financiamiento bancario Recursos Físicos: Planta, Infraestructura, suministros, mueblería, equipos de transporte, equipo de carguío, flota de transporte. Recursos Humanos: Colaboradores de todas las áreas de la empresa. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones	Gerente de Finanzas Gerente de Operaciones Jefe de RRHH Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Tabla 22

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos	P2. Promover el trabajo en equipo	P3. Fomentar el empleo	P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones	P5. Promover la excelencia operacional	P6. Promover la responsabilidad social
FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,05)	NO	SI	NO	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6)	SI	NO	SI	NO	NO	NO
FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5)	SI	NO	NO	NO	NO	NO
DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,01,O7)	SI	SI	NO	NO	NO	NO
DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, 02,04)	NO	NO	NO	NO	SI	NO

7.4. Estructura Organizacional Propuesto para Sal Daira S.A.C.

“No existe la estructura organizacional ideal. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2015). La estructura organizacional de Sal Daira S.A.C. es horizontal y flexible, pues al encontrarse en un sector competitivo como es el de industria de la sal a través de la utilización adecuada de la tecnología tanto en la extracción como en la elaboración y distribución del producto, es decir en toda la cadena de suministro, debe de ser capaz de diversificar la línea de servicios, y de esta forma satisfacer y fidelizar a sus clientes.

Las operaciones en toda su cadena de producción deben estar por encima del 60% de aprovechamiento de su capacidad instalada, es por ello, que se supervisa continuamente que la estructura organizativa esté alineada con las necesidades de sus procesos internos, como: producción, logística, mantenimiento y calidad. En ese sentido, los competidores directos de Sal Daira S.A.C. poseen estructuras organizacionales altamente rígidas, muy similar a la desarrollada por la organización. En este sentido, a partir de la estructura organizativa actual se propone un ajuste en el diseño en base a la experiencia del autor del presente plan estratégico (ver Figura 8).

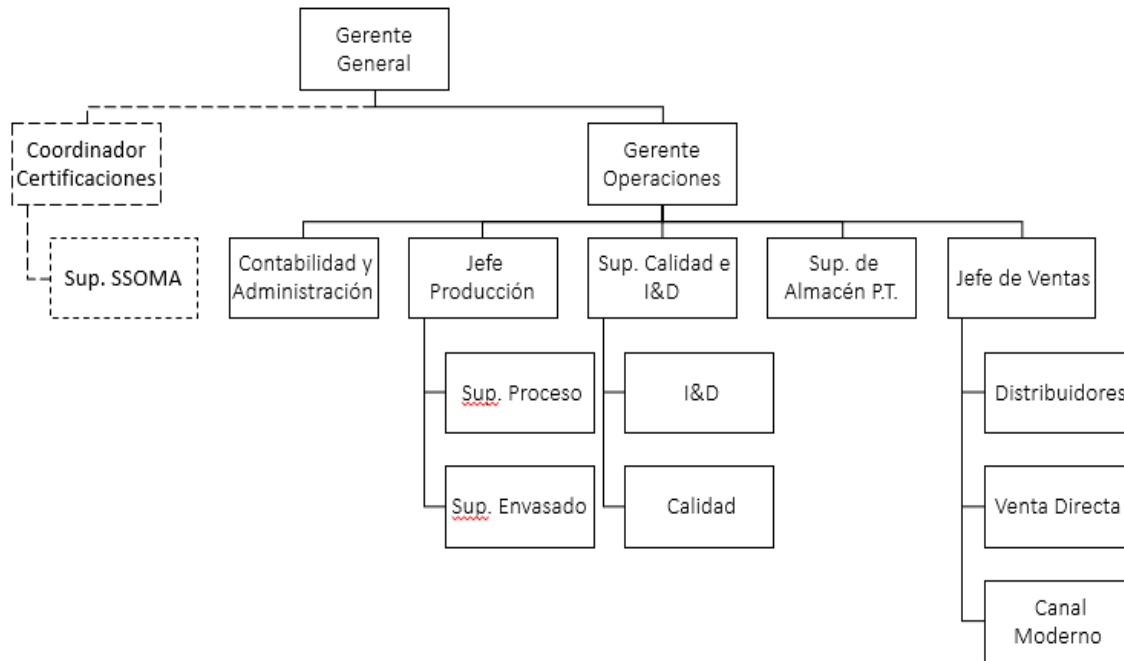


Figura 8. Organigrama propuesto para Sal Daira S.A.C.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Sal Daira S.A.C. viene ejecutando una estrategia de desarrollo sostenible que se refleja en todos los procesos del negocio, sumando los esfuerzos de proveedores, clientes y colaboradores para lograr un impacto positivo en el ambiente y en las generaciones futuras, en cada proyecto donde opera. Propone focalizar sus esfuerzos en tres frentes (ver Figura 9).



Figura 9. Pilares de Responsabilidad Social propuesto para Sal Daira S.A.C.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las actividades de Sal Daira S.A.C. en la gestión de recursos humanos empiezan por la atracción y gestión de talento donde la empresa viene desarrollando procesos de reclutamiento y selección óptimos para atraer el mejor talento y retenerlo, buscando personas que estén comprometidas y con ganas de pertenecer a organización en crecimiento.

Asimismo, para lograr sus objetivos a largo plazo la capacitación del personal es importante para formar líderes y especializar al nivel operativo en sus funciones, de esta forma se potenciará las habilidades de cada colaborador. En la gestión de talento, Sal Daira S.A.C. considera importante:

- Ubicar a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, en el momento adecuado.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Diferenciar el talento en la organización.
- Identificar sucesores para puestos claves.
- Facilitar el desarrollo de necesidades de retención.
- Identificar necesidades de talento para cumplir con los objetivos actuales y futuros de la organización.

La motivación es de vital importancia, y la organización viene trabajando en esquemas de compensación económica variable para todas las gerencias de línea. La motivación no solo debe ser económica sino debe ser acompañada por políticas de reconocimiento a nivel grupal e individual. En este sentido, la organización viene aplicando el modelo desarrollado por la revista Forbes y Harvard Business Review (2014) en lo que respecta a salarios y beneficios para la motivación de los colaboradores (ver Figura 10).

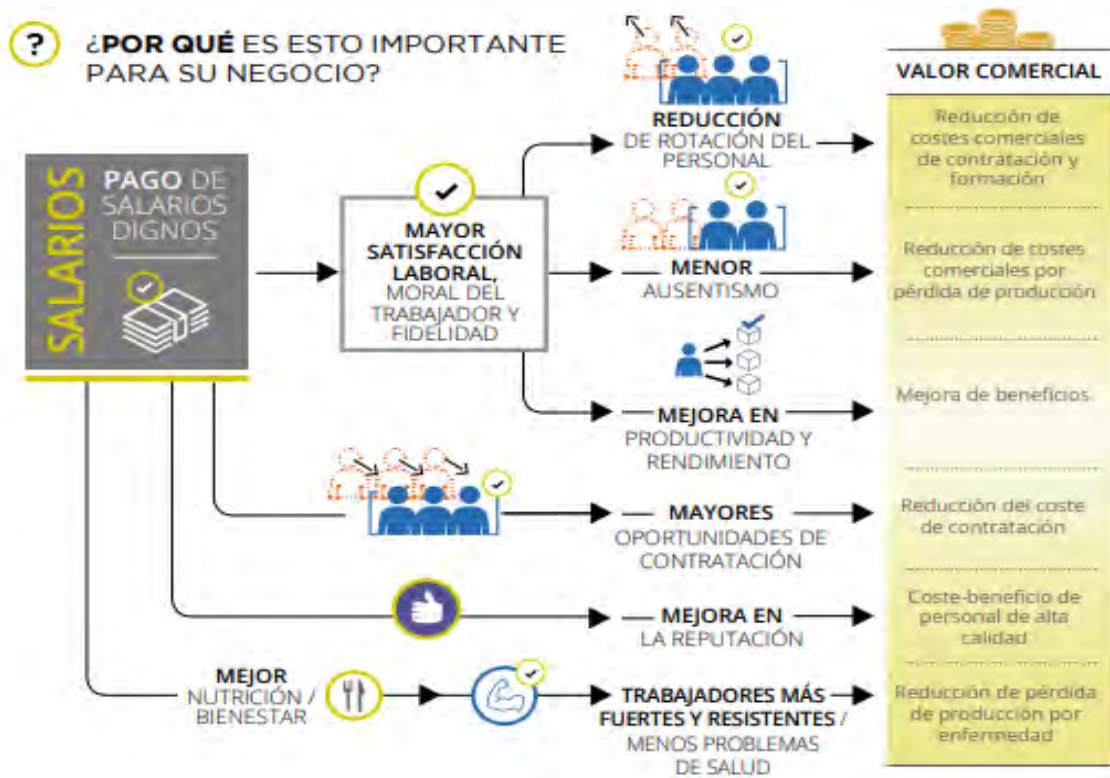


Figura 10. Modelo propuesto de motivación y expectativas de RRHH. Tomado de “Forbes y Harvard Business Review” (2014).

7.7. Gestión del Cambio

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando a la alta gerencia, las gerencias de línea, departamentos, área, staff de colaboradores, y los stakeholders, en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D’Alessio, 2015). En ese sentido, Sal Daira S.A.C., propone las siguientes acciones:

- Planificar la estrategia al cambio.
- Conformar un grupo gerencial con buena gestión de liderazgo.
- Elaborar, ejecutar y comunicar la nueva visión y misión.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores de las operaciones de producción y administrativa.

- Tercerizar cuando sea posible, generando una oportunidad para optimizar recursos en procesos internos y externos.
- Ejecutar proyectos de mejora continua de corto y largo plazo, partiendo de la orientación del presente plan estratégico.

7.8. Conclusiones

Se han determinado los objetivos de corto plazo que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a cada objetivo de corto plazo se asignan los recursos necesarios que permitirán su cumplimiento, en cuanto a infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Asimismo, es importante un presupuesto asignado para cada recurso, además de un responsable que supervisará su ejecución. Por otro lado, también es importante que se cuente con colaboradores motivados, y líderes con capacidad gerencial y toma de decisiones. A lo largo de este capítulo, y en base a cuatro OLP, se han establecido doce objetivos de corto plazo realistas y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado seis políticas que sean factibles y controlables, alineadas a cada una de las estrategias retenidas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de elaboración del planeamiento estratégico es el proceso de analizar y controlar el cumplimiento de las estrategias internas, principalmente, por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias internas implementadas son supervisadas a través de indicadores de gestión que, muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En este proceso de evaluación, se dan criterios de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico que cumple cinco principios básicos. El primero, consiste en trasladar la estrategia a elementos que puedan ser medibles y por tanto controlables, esto se traduce en un mapa estratégico que permiten visualizar el avance de una organización. El segundo, está relacionado con alineamiento de la organización a la estrategia, de modo tal que las unidades de negocio se vinculan con la estrategia a través de los objetivos que aparecen en el tablero de control. El tercero, establece que se requiere la participación de todos los miembros de la organización para lo cual se usa el tablero de control, pues éste ayuda a comunicar y sensibilizar a los integrantes en las nuevas estrategias implementadas. El cuarto, señala que la estrategia es un proceso continuo a través de asignación de presupuestos que permitan su cumplimiento, programando reuniones de gestión gerencial y estableciendo un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios y asegurar el aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, el quinto establece movilizar el cambio mediante el liderazgo de la plana gerencial donde se evidencie y demuestre que el tablero no sólo es de control sino también de cambio, por lo que el gerente debe ser un líder motivador dentro de la organización (D'Alessio, 2015). En este sentido, el tablero de control considera cuatro

perspectivas: aprendizaje interno y crecimiento organizacional, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es el motor impulsor de las cuatro, el cual refleja los conocimientos y habilidades que Sal Daira S.A.C. posee tanto para desarrollar o mejorar sus productos, así como para recopilar buenas prácticas, y ejecutarlas en el corto plazo. En esta perspectiva, se busca lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización, sea un factor muy importante que, mejore las competencias de sus colaboradores, así como el uso de la tecnología sea un generador de valor en sus procesos operativos, la disponibilidad de información estratégica asegure la eficiente toma de decisiones, y la creación de un clima organizacional que afiance las acciones transformadoras del negocio que permita alcanzar los resultados esperados.

8.1.2. Procesos

Considerando el mercado al que se enfoca Sal Daira S.A.C., y la satisfacción de las expectativas de estos, se identifican en esta perspectiva los procesos claves, en los cuales se deben implementar proyectos de mejora continua que, permitan alcanzar productos o servicios innovadores que se ajusten a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

8.1.3. Clientes

Para alcanzar los resultados financieros esperados, es importante que Sal Daira S.A., alcance mayor cantidad de clientes satisfechos, con fin de asegurar la fidelización en el corto plazo, además de alcanzar mejores expectativas en la industria de sal, en la que compite.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar los resultados económicos a raíz del incremento de la participación de mercado que, aseguren maximizar la utilidad operativa del negocio, incrementando la rentabilidad para los accionistas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015). Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado del presente plan estratégico (ver Tabla 23), pueden cambiarse y modificarse según las nuevas necesidades de la organización (D'Alessio, 2015).

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que, permite evaluar a través de indicadores el nivel de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (OCP), lo que conduzca alcanzar los OLP, y por lo tanto la visión de la organización, en este caso Sal Daira S.A. En el presente Tablero de Control Balanceado, cada perspectiva agrupa tres objetivos de OCP, para lo cual se han propuesto indicadores de control y seguimiento, toda vez que, existe el interés prioritario de la gerencia de la empresa en desarrollar proyectos de mejora continua que optimice los procesos internos y de producción, con el uso de la tecnología, adquisición o remodelación de la planta de operaciones; que permitan incrementar la capacidad instalada de producción, reduciendo el nivel de merma que existe en la actualidad (mayor a 10%).

Tabla 23

Tablero de Control (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Financiera	OCP2.1 Del 2022 al 2023, tener participación de mercado con distribuidores en seis departamentos adicionales: Tumbes, Ica, Arequipa, Cusco, Puno y Loreto.	Participación de mercado	$(\text{Total S/ ventas} / \text{Total S/ ventas del mercado}) \times 100$	Porcentaje	≥ 5
	OCP2.2 Del 2024 al 2025, ampliar el número de integrantes del departamento de ventas, dividido en distribuidores y venta directa.	Participación de mercado	$(\text{Total S/ ventas} / \text{Total S/ ventas del mercado}) \times 100$	Porcentaje	≥ 8
	OCP2.3 En 2026, ingresar al canal moderno en la ciudad de Chiclayo y Lima.	Participación de mercado	$(\text{Total S/ ventas} / \text{Total S/ ventas del mercado}) \times 100$	Porcentaje	≥ 10
Procesos Internos	OCP1.1 Del 2022 al 2023, se incrementará a 8 toneladas/hora, mediante la implementación de una nueva línea conformada por dos máquinas envasadoras y una máquina enfardadora.	Factor de productividad de planta	$(\text{Cantidad producida} / \text{factor tiempo})$	Tn/hora	≥ 8
	OCP1.2 Del 2024 al 2025, se incrementará a 10 toneladas/hora, mediante la mejora de tecnología de los molinos de rodillos, que reemplazarán a los molinos de martillo, además se debe duplicar la capacidad de la máquina compresora de aire.	Factor de productividad de planta	$(\text{Cantidad producida} / \text{factor tiempo})$	Tn/hora	≥ 10
	OCP1.3 Al 2026, se incrementará a 12 toneladas/hora a través del incremento del nivel de utilización de planta.	Factor de productividad de planta	$(\text{Cantidad producida} / \text{factor tiempo})$	Tn/hora	≥ 12
Cliente	OCP4.1 Del 2022 al 2023, realizar encuestas de satisfacción del cliente acerca de nuestros productos y atención recibida.	Net Promoter Score (NPS)	$(\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}) \times 100$	Porcentaje	≥ 90
	OCP4.2 Del 2024 al 2025, disminuir los tiempos de respuesta de reclamos.	Net Promoter Score (NPS)	$(\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}) \times 100$	Porcentaje	≥ 90
	OCP4.3 En 2026, entrega de obsequios y merchandising para los clientes.	Net Promoter Score (NPS)	$(\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}) \times 100$	Porcentaje	≥ 90
Aprendizaje y Crecimiento	OCP3.1 Del 2022 al 2023, contratar un coordinador especializado para la implementación de las certificaciones.	Certificación de normas ISO 9001	$(\text{Número de meses que tomó implementar la norma ISO 9001} / \text{Número de meses programados}) \times 100$	Mes	≤ 72
	OCP3.2 En 2024, desarrollar estandarización de procesos y procedimientos.	Certificación de norma ISO 14001	$(\text{Número de meses que tomó implementar la norma ISO 14001} / \text{Número de meses programados}) \times 100$	Mes	≤ 72
	OCP3.3 Del 2025 al 2026 obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001.	Certificación de normas ISO 45001	$(\text{Número de meses que tomó implementar la norma ISO 45001} / \text{Número de meses programados}) \times 100$	Mes	≤ 72

Capítulo IX: Competitividad de Daira S.A.C.

El presente capítulo describe el análisis competitivo para el sector en el que opera la empresa Daira S.A.C., detallando las ventajas competitivas, y los aspectos estratégicos de sus potenciales clústeres.

9.1. Análisis Competitivo de Daira S.A.C.

De acuerdo al análisis competitivo propuesto por Michael Porter, en el modelo “Diamante de la Competitividad” presentado en 1990 en la obra “The competitive advantage of nations”. Se define a la competitividad como la capacidad que utiliza un país sus recursos humanos, económicos y naturales. A partir de ello, se presentaron dos teorías económicas fundamentales entre la tradicional y la moderna, y los principales estudios reconocidos mundialmente como los elaborados por el World Economic Forum (WEF) y el International Institute for Management Development (IMD) (D’Alessio, 2015).

Los estudios elaborados por el Institute for Management Development IMD presentan anualmente el ranking de competitividad nacional a nivel mundial describiendo cómo una nación gestiona sus recursos y capacidades para incrementar el bienestar de su población. El estudio se realiza a través de la medición y análisis de cuatro factores: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura. Los resultados del IMD 2020 desde un enfoque único de los países para ser competitivos, se presenta como una herramienta y como objetivo de la política económica de referencia. Las cinco principales economías más competitivas del mundo de acuerdo al ranking fueron Singapur, Dinamarca, Suiza, Holanda, y Hong Kong, cuales marcan los caminos a seguir así como adoptar las medidas de mejoras y buenas prácticas.

A nivel nacional, CENTRUM PUCP compartió los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020 del Institute for Management Development (IMD) en el cual el Perú se ubica en el puesto 52° de 63 países, escalando tres posiciones respecto al año pasado

(2019), que ocupó el puesto 55°; sin embargo, el puntaje alcanzado es menor: 57.2 puntos en 2019 y 54.9 en 2020 (en una escala de 0 a 100 puntos), la clasificación es realizada de acuerdo a su nivel de competitividad, cuya definición es la capacidad que tiene cada país de generar prosperidad al usar todos los recursos disponibles y competencias de su economía. El resultado mixto se explica por las mejores posiciones en los pilares de eficiencia del gobierno, principalmente en la legislación para los negocios, así como en eficiencia de negocios, dada una mejor percepción de las prácticas gerenciales. Por otra parte, el cambio negativo se registra en el pilar desempeño económico, en la cual desciende diez posiciones debido al comportamiento del precio comparado con otros países; y en una situación alarmante el pilar de infraestructura con bajo desempeño en los factores de infraestructura científica y tecnológica, lo cual se evidencia en la capacidad limitada que posee el Perú para enfrentar situaciones críticas como la crisis sanitaria por efectos de la COVID-19.

En comparación a nivel de países, los resultados para los países de Latinoamérica demuestran que Chile sigue siendo el líder de la región posicionado en el puesto 38°, escaló cuatro posiciones debido a mejoras en los pilares de Eficiencia del Gobierno, Eficiencia de Negocios e Infraestructura. Los demás países latinoamericanos se encuentran por debajo del puesto 50°, así el Perú registró como segundo país mejor clasificado en la región (puesto 52°) presentando un bajo resultado en Desempeño Económico e Infraestructura; seguido de México en el puesto 53°, que demuestra una caída en el puntaje general y bajo resultado en el Pilar Desempeño Económico. Asimismo, Colombia desciende dos posiciones y desciende al puesto 54° con resultados débiles en los pilares Desempeño Económico y Eficiencia de Negocios; por otro lado Brasil sube tres posiciones a pesar de caer ligeramente en puntaje; Argentina cae en una posición y pasa al puesto 62° presentando bajo desempeño en los pilares de Eficiencia del Gobierno, Eficiencia de Negocios e Infraestructura. Finalmente, Venezuela permanece al final de la tabla a pesar de presentar un ligero avance en puntaje.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Daira S.A.C.

Según Porter (2008), “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes” (p.219).

Daira S.A.C. cuenta con ventajas competitivas que, le han permitido posicionarse como proveedor estratégico para las principales empresas productoras de sal del Perú, toda vez que han requerido servicio de maquila, así como de producción para marcas estratégicas del norte y selva del país. La experiencia de Daira S.A.C. y cercanía a sus clientes, le han permitido posicionarse y tener buenas relaciones para la operación y maquila de sal, dada la ejecución de proyectos pertinentes.

- Ubicación estratégica que permite atender de forma rápida al cliente.
- Crecimiento de la Fuerza de ventas bajo parámetros de gestión comercial y supermercados.
- Solvencia financiera.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Disponibilidad de capacidad instalada para atender los proyectos en ejecución.

9.3. Identificación y Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de Daira S.A.C.

Para Daira S.A.C. se identifican los siguientes clústeres: (a) clúster de productos, y (b) clúster de clientes. Los principales aspectos estratégicos ante los principales clústeres detectados, se detalla lo siguiente:

Clúster Productos. Daira S.A.C. posee clúster por el tipo de producto liderado por la sal para consumo humano encargado al Ingeniero Químico, quien verifica y supervisa las condiciones óptimas y la calidad del producto. Esta estrategia permite desarrollar

especialización, lo cual permite aprender de las mejores prácticas de diversas empresas a nivel mundial con responsabilidad social. Asimismo, permite generar estrategias comerciales que obligan a la organización, y a los gerentes para enfocarse y crecer en el mercado respecto a la línea de negocio.

Clúster Clientes. Actualmente, los clientes se dividen en clústeres por marca de acuerdo a la ubicación de sus potenciales clientes. En el canal tradicional con las marcas Sal JJD´Mar, JSal y Marimar; y en el canal moderno con la marca Sal JJD´Mar; otros como sal envasada para otras marcas como Sal Clarisa y Sal Coral. Daira S.A.C. ha logrado abastecer a doce regiones a nivel nacional, aunque a nivel de supermercados sólo ha ingresado a nivel regional al supermercado “El Súper”. Dado el servicio de maquila para otras marcas, ha permitido desarrollar un alto nivel de conexión con los actores principales de cada cliente dado la ubicación y localización geográfica, verificado por el ingeniero químico de la empresa.

9.4. Conclusiones

El análisis competitivo del Perú permitió identificar los pilares con mayor ventaja y desventaja frente a otros países, en el cual el pilar con menor puntaje de acuerdo al estudio del IMD es de productividad y eficiencia, lo que demuestra la falta de innovación y eficiencia en diferentes industrias a nivel nacional. Por su parte, Daira S.A.C. siendo una empresa con producto y servicios de maquila de sal para consumo humano se encuentra sensible al desarrollo y el contexto de la competitividad nacional.

No obstante, las operaciones actuales de Daira S.A.C., ha permitido alcanzar ventajas competitivas formadas con base en el conocimiento del tratamiento y calidad de la sal para el consumo humano. El desarrollo de clústeres de productos y clientes, fortalece la gestión de la organización, debido a las fortalezas alcanzadas donde aprovechará su gran cobertura, permitiéndole afrontar nuevos proyectos y consolidación en el mercado. En este sentido, la

organización asume el reto de alcanzar nuevas competencias en entornos similares o diferentes, de acuerdo a las buenas prácticas y estrategias con certificación de calidad internacional.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente y último capítulo cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para Sal Daira S.A.C., el cual inició con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control. La matriz del Plan Estratégico Integral (PEI), resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, el cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que ayuda al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento de este (D'Alessio, 2015). Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable elaborar el resumen en una matriz denominado Plan Estratégico Integral (ver Tabla 24), resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes.

10.2. Conclusiones Finales

- El crecimiento de la industria de sal en el norte del país, presenta una proyección atractiva para empresas como Sal Daira S.A.C. que provee soluciones para diversos tipos de clientes. Nuevos principales proyectos, que se encuentran en ejecución permitirán crecer en el mercado existente, Certificación ISO, recertificación HACCP, como de equipamiento para el laboratorio, inversión en nueva tecnología para el área productiva, contratación de una empresa experta en marketing para trabajar en

conjunto branding integral, estrategia y contenidos digitales e inversión en capacitación al personal con la contratación de especialistas externos.

- Será importante la aplicación del presente Plan Estratégico que permita proponer una visión, estrategias, planes, políticas, objetivos de largo y corto plazo que mantengan la sostenibilidad en los próximos cinco años.
- Daira S.A.C. tiene las siguientes ventajas competitivas: ubicación estratégica que permite atender de forma rápida al cliente, crecimiento de la fuerza de ventas, solvencia financiera, disponibilidad de mano de obra y disponibilidad de capacidad instalada.
- Las estrategias y acciones futuras de Sal Daira S.A.C., han sido propuestas, como resultado del análisis de la matriz PEYEA, el cual indica que la organización debe continuar con una posición agresiva, para lo cual se deberán alinear los esfuerzos en las operaciones de los proyectos que viene ejecutando.
- La cultura organizacional, los activos, las personas, los sistemas, el capital de trabajo, y los materiales son los recursos con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo las estrategias planteadas. La cultura y código de ética de Sal Daira S.A.C., es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta, así como el compromiso con el desarrollo sostenible.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar a corto plazo el presente plan estratégico en Sal Daira S.A.C., para lograr ventajas competitivas en el sector de la industria de sal. La ejecución inmediata, debe estar a cargo de la alta gerencia y las gerencias de línea. Así mismo, será importante que se transmita a los futuros líderes, para continuar su implementación.

- El enfoque en el cliente y en la asignación de recursos para aumentar el volumen de ventas a nivel nacional, es un factor clave para el logro de los objetivos de crecimiento en participación de mercado.
- La gestión de responsabilidad social empresarial, y las iniciativas a favor del medio ambiente y ecología en las ciudades donde opera, deben estar presentes en cada una de las estrategias propuestas. Se recomienda a la alta gerencia y las áreas encargadas de cumplir con los objetivos y tratados en favor de la comunidad garantizando la inclusión de la población y el desarrollo sostenible.

10.4. Futuro de Sal Daira S.A.C.

Sal Daira S.A.C., incorporará en el desarrollo de sus operaciones de producción, mayor tecnología emergente que permite automatizar actividades y optimizar tiempos de producción.

Por otro lado, Sal Daira S.A.C., pretende obtener las certificaciones ISO, BPM y recertificación HACCP.

Adicionalmente, Daira S.A.C. pretende mejorar su porcentaje de satisfacción de clientes y aumentar su volumen de ventas.

Tabla 24

Plan Estratégico Integral

“ Daira SAC es una empresa dedicada a la producción y comercialización de sal natural de alta calidad, cumpliendo todas las normativas sanitarias vigentes y respetando el medio ambiente”	MISIÓN VISIÓN: "Daira SAC será una de las tres empresas referentes a nivel nacional al año 2026 en el rubro de producción y comercialización de sal para el consumo humano, con altos estándares de calidad y de manera responsable con el medio ambiente. De esta manera se alcanzará la mayor satisfacción de nuestros clientes y el incremento de participación en el mercado"							
	INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalancee de intereses 4. Conservación de los enemigos	VALORES * Ética: El desempeño de las labores de cada miembro de la organización es realizado con apego a los valores de la misma. + Lealtad: Actuar con fidelidad a la organización al momento de realizar El trabajo y fuera de él. * Responsabilidad: En El cumplimiento de sus objetivos y funciones a tiempo y con calidad. * Confianza: En la seguridad de la gestión administrativa manejo de las acciones e inversiones. * Cooperación: a la hora de obrar conjuntamente con un mismo fin que es El logro de la excelencia empresarial. * Calidad: Mediante la mejora continua y optimización de nuestros procesos como En la mención y satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. * Innovación: con capacidad para crear O modificar de manera oportuna para ser competitivos En El mercado. *Transparencia: Actuando con sinceridad e incapacidad de engaño.
	ESTRATEGIAS		OLP1. Al año 2026 se incrementará la productividad de la fábrica de 6 toneladas /hora a 12 toneladas hora.	OLP2. Al 2026, incrementar la participación de mercado en la zona norte, de 35% a 65%, y a nivel nacional de 2% a 10%.	OLP3. Al 2026, obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001 que acredite la aplicación de buenas prácticas en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo; con revalidación cada 3 años.	OLP4. Al 2026, incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente de 60% a 90%.	POLÍTICAS	
	FO2. Desarrollar la ampliación de la capacidad de planta que incremente la productividad de sus operaciones (F2, F5, O4,O5).		NO	NO	SI	NO	P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos. P2. Promover el trabajo en equipo. P3. Fomentar el empleo P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones. P5. Promover la excelencia operacional P6. Promover la responsabilidad social	NO
	FO3. Desarrollar el negocio hacia nuevas regiones en el país (F5,O3,O6).		SI	SI	NO	SI		SI
	FO4. Desarrollar buenas prácticas de innovación tecnológica de proceso productivo (F5,O5,O7).		NO	NO	SI	NO		NO
	DO1. Desarrollar y promover la investigación que permita fortalecer el desarrollo de nuevos productos (D2, D4,O1,O5).		NO	NO	SI	NO		NO
	DO2. Desarrollar nuevos empaques que considere las certificaciones y calidad del producto (D4,O1,O7).		NO	NO	SI	NO		NO
	DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4).		NO	NO	SI	NO		NO
	DO3. Implementar convenios para transferencia de conocimiento técnicos con centros de estudios especializados (D3, O2,O4).		NO	NO	SI	NO		NO
TABLERO DE CONTROL		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				TABLERO DE CONTROL		
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		OCP 1.1 Del 2022 al 2023, se incrementará a 8 toneladas/hora, mediante la implementación de una nueva línea conformada por dos máquinas envasadoras y una máquina enfardadora. OCP 1.2 Del 2024 al 2025, se incrementará a 10 toneladas/hora, mediante la mejora de tecnología de los molinos de rodillos, que reemplazarán a los molinos de martillo, además se debe duplicar la capacidad de la máquina compresora de aire. OCP 1.3 Al 2026, se incrementará a 12 toneladas/hora a través del incremento del nivel de utilización de planta.	OCP 2.1 Del 2022 al 2023, tener participación de mercado con distribuidores en seis departamentos adicionales: Tumbes, Ica, Arequipa, Cusco, Puno y Loreto. OCP 2.2 Del 2024 al 2025, ampliar el número de integrantes del departamento de ventas, dividido en distribuidores y venta directa OCP 2.3 En 2026, ingresar al canal moderno en la ciudad de Chiclayo y Lima.	OCP 3.1 Del 2022 al 2023, contratar un coordinador especializado para la implementación de las certificaciones. OCP 3.2 En 2024, desarrollar estandarización de procesos y procedimientos. OCP 3.3 Del 2025 al 2026 obtener las certificaciones ISO 9001, ISO14001 e ISO 45001.	OCP 4.1 Del 2022 al 2023, realizar encuestas de satisfacción del cliente acerca de nuestros productos y atención recibida. OCP 4.2 Del 2024 al 2025, disminuir los tiempos de respuesta de reclamos. OCP 4.3 En 2026, entrega de obsequios y merchandising para los clientes.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
RECURSOS (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos								

Referencias

- ¿Cuánto importa la ecología en el Perú?. (2015). *EYS OUTSOURCING*. Recuperado de <https://eysoutsourcing.net/cuanto-importa-la-ecologia-en-el-peru/>
- Acevedo, E. E. (2016). *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. Lima. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2459/1/2016_Espino_Implementacion_de_mejora_en_la_gestion_compras.pdf
- Bazán, A. C., Reyes, P. M. R., & Zagaceta, A. C. (2017). *La Estructura del Costo de Producción y su Incidencia en el Estado de Resultado Integral de la Empresa Comunidad Aurífera RELAVE S.A.* Universidad Peruana de Las Américas. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/171>
- Brito, D. (2019). *Sustitutos de la sal con los que no perder el sabor*. EFE SALUD. Madrid. Recuperado de <https://www.efesalud.com/sustitutos-de-la-sal>
- Carmona I. (2013). *Sustitutos de la sal en la industria de alimentos*. Agrimundo. Reporte n° 9. Recuperado de http://www.agrimundo.gob.cl/wp-content/uploads/reporte_nueve_version_final.pdf
- Castañeda A. (2017). *Estudio de Prefactibilidad para la Instalación de una Planta Desalinizadora que Produzca Agua Embotellada y Sal Utilizando Agua de Mar y Energía Solar*. Universidad de Lima. Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5956/Casta%C3%B1eda_Tello_Jes%C3%BAs_Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2017). *The world fact book*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.htm>
- Centro Nacional de Alimentación y Nutrición [CENAN]. (2020). *Informe Anual Sal de*

- Consumo Humano*. Recuperado de <https://repositorio.ins.gob.pe/handle/INS/1284>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado, Perú hacia el 2021*. Perú. Recuperado de <https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>
- CENTRUM Católica (2016). Índice de competitividad regional en el Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>
- CENTRUM Católica (2019). Índice de competitividad regional en el Perú. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/169033/Folleto%20ICRP%202019.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *Un Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Escalante, J. (s.f.). *Un negocio en el que todos ganan*. Diario Gestión. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/negocio-que-todos-ganan-noticia-1992339>
- Extracción de sal: Un negocio que te llevará al éxito. (abril, 2015). *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/extraccion-sal-negocio-llevara-exito-178138-noticia/?ref=p21r>
- Foro Económico Mundial (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report2016-2017-1>
- Gestión.org. (2018). *Análisis PEST y análisis PESTEL: descubre cómo analizar el entorno de*

tu empresa. Recuperado de <https://www.gestion.org/analisis-pest-y-analisis-pestel/>

Global Fire Power (GFP). (2017). 2017 Military Strength Ranking. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gómez, M. (2019). *¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú?*. CONEXIÓN ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>

Huaytalla, M., & Mendoza, R. (2017). Estrategias de marketing mix para el posicionamiento de la marca JJD Mar de la Empresa Procesadora de Sal Daira S.A.C., Chiclayo. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). Día Mundial de la Población. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2001). Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 – 2050 Boletín de Análisis Demográfico N° 35. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015b). Perú: Cuentas Nacionales. I. Características de la Economía Departamental. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

ISO 9001:2015 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). (marzo, 2015). Nueva

- ISO 9001:2015, Cambios Clave. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/03/iso-90012015-matriz-evaluacion-factores-externos-mefe/>
- K+S Perú refuerza presencia en el país con nueva planta. (abril, 2019). *Business Empresarial*. Recuperado de <http://www.businessempresarial.com.pe/ks-peru-refuerza-presencia-en-el-pais-con-nueva-planta/>
- León, R. (2014), *La Tecnología para la Producción de la Sal en la Mixteca Alta*. Editorial Restauo Compás y Canto SA. De C.V. Recuperado de <https://editorialrestauo.com.mx/la-tecnologia-para-la-produccion-de-la-sal-en-la-mixteca-alta/>
- Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables (2018). *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- Martín, J. (2017). *Estudia tu Entorno con un PEST-EL*. CEREM International Business School. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- MINSA (2006). Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas (pp. 1). Diario El Peruano.
- Morales, C. (2016). Administración y logística en la cadena de suministros. Recuperado de http://www.academia.edu/8105272/Administración_y_logística_en_la_cadena_de_suministros.
- Muñoz, C. (2020). *Propuesta de Mejora de las Decisiones Tácticas en la Producción de Sal en la Empresa Kar Y Ma S. A. C. para Incrementar el Nivel de Servicio* (Tesis para optar el grado de Ingeniero Industrial). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ingeniería, Lambayeque, Perú.

Octógonos de advertencia: desde hoy rige su implementación en los productos. (junio, 2019).

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/octogonos-advertencia-hoy-rige-implementacion-productos-noticia-ecpm-645970-noticia/>

Organización Panamericana de la Salud (2018). *Informe Final de Consultoría*

PE/CNT/0800051.001. CÉDULA 08209442 . De Almeida. M

Peña-Vinces, J. C. (2009). Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global. *Journal of Business*, 1(2), 20-34

Pinio, R. (2019). *Apuntes de Clase, Curso Dirección Estratégica*. Centrum PUCP

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo* (5th ed.). Barcelona, España: Deusto.

Quintero, B., & Villadiego, B. (2017). Plan de mejoramiento para fortalecer el posicionamiento local de la empresa Winner Group S.A. Casino en la ciudad de Sincelejo (Sucre). *Universidad de Cartagena*. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/6706>

Quiñones, G. E. (2015). *Gestión administrativa*. Taiwán. Recuperado de https://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920142808第四章-1.pdf

Reyes, P. (2020). De grano en grano cae la industria de la sal. *Milenio*. Recuperado de <https://amp.milenio.com/ciencia-y-salud/altamira-industria-salinera-afectada-pandemia-lluvias>

Rivera, S. (2020). Las 12 cosas que debe saber sobre el incremento de precios en toda la comida durante la pandemia. *Los Angeles Times*. Recuperado de <https://www.latimes.com/espanol/california/articulo/2020-06-15/las-12-cosas-que-debe-saber-sobre-el-incremento-de-precios-en-la-comida-durante-la-pandemia>

Rubio, Arriaga, Z., Zurita, V. G., & Ruíz Corrales, M. (2018). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en las tecnologías de información y comunicación.

Criterio Libre, 16(28), 211–226. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2132>

Sal Marina de Emsal con Nueva Imagen. Perú Informa. (noviembre, 2017). Recuperado de <http://www.peruinforma.com/sal-marina-emsal-nueva-imagen/>

Statista (2021). Países líderes en la producción de sal a nivel mundial 2020. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/600883/paises-lideres-en-la-produccion-de-sal-a-nivel-mundial/>

SUNAT. (2019). Daira S.A.C. Recuperado de October 10, 2019, from <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

World Economic Forum (2016). Competitiveness Rankings. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitivenessrankings/#indexId=GCI>. Departamento Administrativo.

Apéndice A: Entrevistas a Gerentes y Colaboradores de DAIRA S.A.C

Entrevista N° 1

Nombre del entrevistado: Jeiner Julón

Cargo en la Empresa: Socio y Gerente de Operaciones de DAIRA S.A.C.

Lugar: DAIRA S.A.C.

Medio: Presencial

Fecha: 13/07/2021

Entrevistador: ¿Puede contarnos cómo y cuándo inició sus operaciones DAIRA S.A.C?

Inicié el negocio de la venta de Sal en el 2008 como gerente de la empresa Súper Costeñita EIRL, donde empezamos envasando sal industrial hasta el año 2012. Luego, envasando sal para consumo humano en el local ubicado en el distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, que sólo contaba con 200 metros cuadrados, el envasado era manual y se usaba un molino artesanal. Al 2012 decidimos crear junto a mi hermana una nueva razón social: Daira S.A.C., con el fin de envasar otra marca de mejor calidad, que permita captar nuevos clientes y poder competir con otras marcas posicionadas en el mercado; así como separar el rubro de transporte a nombre de Súper Costeñita. Sin embargo, por temas de capital e inversión para la obtención de permisos y licencias municipales la empresa Daira S.A.C. inicio sus operaciones recién en el año 2014, y en el 2015 nos trasladamos a un nuevo local ubicado en el distrito de Chosica del Norte con un área de 950 metros cuadrados, donde operamos actualmente, terreno del cual soy propietario y se lo alquilo a Daira S.A.C.

Entrevistador: ¿Cómo dividen los roles en la empresa al ser dos socios?

La empresa Daira S.A.C. es una empresa familiar, los accionistas somos 2 hermanos, Neyda Julón Díaz y Jeiner Julón Díaz con una participación del 50% cada uno; por acuerdo entre ambos, la Gerencia de Operaciones está a mi cargo y la gerencia general a cargo de mi hermana.

Entrevistador: ¿Podría explicarnos cual es el organigrama en la empresa?

A nivel gerencial sólo existe el cargo de Gerente General y Gerente de Operaciones; sin embargo, a nivel de funciones y confianza, trabajamos y coordinamos en forma diaria con el Jefe de Ventas, Contador y Administradora; quienes mantienen reuniones semanales para revisar aspectos del proceso, calidad y distribución, entre otros. El personal principal, Jefe de Ventas como el Jefe de Producción, tienen más de cuatro años laborando en la empresa y el Contador tres años. Con respecto a reuniones más formales se convocan de manera mensuales con todo el personal de planta, normalmente el primer lunes de cada mes con el fin de evaluar los resultados y brindar mayores alcances de las mejoras y objetivos planteados en el corto plazo. A nivel de reportes sólo se revisan en forma diaria lo enviado por producción y de forma mensual el reporte de compras y ventas elaborado por el Contador.

Entrevistador: ¿Cuáles son los planes estratégicos de DAIRA S.A.C a mediano plazo?

Entre los planes estratégicos a mediano plazo, 2 años aproximadamente, nos enfocaremos en alcanzar mayor cobertura de ventas a nivel nacional de la marca estrella JJD´Mar; realizar la fusión o compra de la empresa Super costeñita EIRL, de la cual soy propietario, con principal activo en unidades de transporte y entre los intangibles la patente de la marca JJD Mar; con lo que se conseguiría pasar de una producción de seis a doce toneladas por hora, Por ello, nos encontramos realizando mejoras con respecto a la tecnología utilizada y la calidad del producto mediante la obtención de certificaciones, y poder satisfacer la demanda total del mercado.

Entrevistador: ¿Coméntenos cuantos trabajadores tienen en la empresa y cual es la experiencia que tienen?

Somos un total de 18 trabajadores, la mayoría es personal operario. Debido a que nosotros, los propietarios, somos de Cajamarca; contratamos mano de obra de dicha región, puesto que consideramos que por un tema cultural y costumbrista, ese personal

es de mayor confianza y se desempeña con mejor actitud y mayor esfuerzo que el personal de la región de la costa. La Mayoría de nuestro personal operario, sólo cuenta con estudios secundarios.



Entrevista N° 2

Nombre de la entrevistada: Neyda Julón

Cargo en la Empresa: Socia y Gerente General de DAIRA S.A.C.

Lugar: DAIRA S.A.C.

Medio: Presencial

Fecha: 16/07/2021

Entrevistadora: ¿Cuál es la visión actual de DAIRA S.A.C.?

La visión de DAIRA es “ser líder en la producción y comercialización de sal natural, ecológica y sus derivados, a nivel local, regional y nacional, distinguida por la mejora e innovación continua de sus procesos y productos, mediante una combinación de talento humano y tecnología, que le permita ofrecer oportunamente, productos de excelente calidad a precios competitivos, generando valor y satisfacción para sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y comunidad, haciendo énfasis en el desarrollo económico y social”.

Entrevistadora: ¿DAIRA S.A.C. cuenta con un código de ética y éste es de conocimiento de todos los colaboradores?

Así es, los valores éticos que se ponen en práctica y forman parte del Código de Ética son la integridad y los buenos criterios que van más lejos que el cumplimiento de las leyes. La empresa no sólo se enfoca en cumplir con las reglas y obligaciones, sino que cuenta con espíritu basado en las decisiones de acuerdo a las legislaciones aplicables, normativas dentro de la empresa y los valores que se ponen en práctica, garantizando de esta manera una mejor experiencia vivida por parte del usuario, logrando una satisfacción y fidelización.

Entrevistadora: ¿Cómo impacta la situación económica, política y sanitaria que venimos atravesando a Daira S.A.C.?

La inestabilidad de la economía y por consiguiente del valor de la moneda peruana (Sol), así como la crisis sanitaria; no afecta significativamente en la variación de las ventas,

puesto que los productos de sal de mesa, de cocina e industrial presentan una demanda inelástica; es decir, su afectación y variabilidad en el consumo es menor a la variabilidad dada por su precio. Sin embargo, a nivel de pago a proveedores si se pueden ver afectados por una economía inestable y fluctuación constante de la moneda peruana, debido a que nuestro principal envase (bobinas plásticas de Polietileno de Baja Densidad o BOPP transparente) son compradas al proveedor Perú Plast provenientes de la ciudad de Lima y su facturaciones y cobros los realiza en dólares americanos, por tal motivo un incremento del tipo de cambio perjudica significativamente a nuestra empresa Daira S.A.C.



Entrevista N° 3

Nombre del entrevistado: Juan Fiestas

Cargo en la Empresa: Contador General

Lugar: DAIRA S.A.C.

Medio: Presencial

Fecha: 13/08/2021

Entrevistadora: ¿Actualmente, DAIRA S.A.C. tiene algún tipo de financiamiento?

Efectivamente, la empresa mantiene relaciones comerciales con el Banco Continental BBVA y con la Caja Municipal de Piura, a la fecha Julio 2021 mantiene tres préstamos y un leasing valorizados en S/ 354,424.00 soles. Así mismo, la empresa Daira S.A.C. en los últimos años ha obtenido sus financiamientos con préstamos bancarios con periodos promedio de tres años.

Entrevistadora: ¿Cómo se gestiona la contabilidad de la empresa?

Daira S.A.C. dentro del área contable cuenta con dos sistemas independientes: sistema contable Adisoft y sistema de facturación electrónica JSIC que se interconectan, y este último implementado para dar cumplimiento a lo establecido por SUNAT.

Entrevista N° 4

Nombre de la entrevistada: Mayra Asenjo

Cargo en la Empresa: Administradora

Lugar: DAIRA S.A.C.

Medio: Presencial

Fecha: 13/08/2021

Entrevistador: ¿Cómo gestionan RRHH, al no tener esa área como tal?

Dentro de mis funciones, he asumido la gestión de RRHH, la empresa ha incluido a todos sus empleados en la planilla laboral, la cual pertenece al régimen laboral y tributario propio de una MYPE (mediana y pequeña empresa) del cual tanto la empresa como sus empleados tienen acceso a todos los beneficios de ley que corresponden al mismo.

El número de trabajadores de Daira S.A.C. es de 18, establecidos en planilla desde el 2017 bajo el régimen de MYPE laboral y con contratos por un año renovable: cinco administrativos, un ingeniero químico y doce operativos que reciben un sueldo fijo superior al mínimo, no reciben incentivos por producción y trabajan ocho horas al día desde las 6 am hasta 3 pm, de lunes a sábado. El nivel de estudios de los operarios es secundaria completa a excepción de dos operarios que tienen carrera técnica; no se cuenta con personal de vigilancia y las dos personas que laboran en limpieza no están en planillas. En cuanto al servicio de estiba y desestiba se terceriza según contrato.

Con respecto a los requisitos para el ingreso se solicita curriculum vitae, en el caso de los operarios se solicita carnet de sanidad y un factor común es que todos son de Tacabamba, lugar de procedencia de los dueños de la empresa. Las fechas festivas que celebra la empresa con todo el personal es navidad, día del trabajo y celebración de los cumpleaños. La empresa cuenta desde fines del 2018 con políticas de seguridad y salud en el trabajo, y sólo se les brindan capacitaciones con respecto a este tema con frecuencia mensual.

Entrevista N° 5

Nombre del entrevistado: Antenor Campos

Cargo en la Empresa: Jefe de Ventas

Lugar: DAIRA S.A.C.

Medio: Online

Fecha: 22/09/2021

Entrevistador: ¿Cuál es el mercado de Daira S.A.C?

La empresa divide su mercado de compradores con un 60% abarcado en el mercado local (Departamento de Lambayeque); así como un 40% en otros departamentos a nivel nacional.

Actualmente, los compradores catalogados como “consumidores finales” (abarcando aproximadamente un 60%) realizan compras con la forma de pago en efectivo y al contado. Esta modalidad de venta se realiza en las tiendas propias de Daira S.A.C. ubicados en dos puntos estratégicos de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, el otro 40% restante de compradores se clasifican en distribuidores, restaurantes, fábricas de otros rubros, etc. Empleando éstos la modalidad de pago mediante Crédito 30 días, Factoring, Facturas Negociables, realizando abonos en las cuentas de Daira S.A.C.

El porcentaje de satisfacción de los clientes es de 60%, aspiramos poder mejorar este indicador.

Entrevistador: ¿Cuál es el flujo de ventas de Daira S.A.C en los últimos años?

Las ventas en el año 2020 muestran un crecimiento con respecto al año anterior del 35%. El crecimiento se debe a la mayor agilidad y tener mayor presencia en el mercado nacional. Para este año se ha ampliado la cobertura a 18 regiones a nivel nacional de las siete que tenía el año anterior, buscando siempre una comunicación directa y ágil con los distribuidores reforzando la calidad de la marca JJD Mar así como la formalización de

clientes que exigen hoy en día, un comprobante de pago. Adicionalmente, estimamos que tenemos una participación de mercado del 35% y buscamos llegar al 65%.

Entrevistador: ¿Cuál es la estrategia de marketing de DAIRA S.A.C?

El Marketing se encuentra enfocado en la imagen de la marca JJD Mar con el fin de hacerla más conocida, la publicidad se encuentra difundida a través de redes sociales como el Facebook, radios locales de las ciudades, y paneles publicitarios en lugares estratégicos.



Entrevista N° 6

Nombre del entrevistado: Marlon Montalvo

Cargo en la Empresa: Jefe de Operaciones

Lugar: DAIRA S.A.C.

Medio: Presencial

Fecha: 01/10/2021

Entrevistador: ¿Qué mejoras se están realizando en el área de producción?

La compra de maquinaria e implementación de nueva tecnología se ha implementado de forma paulatina; el año pasado se compró maquinarias de China para mejorar los procesos como: medidores de yodo y cloro, molinos de martillo y envasadoras automáticas flowpack verticale; lo cual es beneficioso para que la empresa pueda ser competitiva; sin embargo, en la parte administrativa y comercial, este proceso es muy manual y con alto riesgo de pérdida y/o copia.

Entrevistador: ¿Con que certificaciones cuentan actualmente?

Todos nuestros productos cuentan con registro sanitario y en el año 2019 obtuvimos la certificación HACCP.

Actualmente Daira S.A.C. cuenta con un control estricto del proceso de calidad de nuestros productos; asimismo, existe un control de las buenas prácticas de manufacturación por parte del personal y con un manual interno que detalla las características de las actividades que realiza cada personal en su área. Nuestra próxima meta es obtener la certificación ISO de calidad, seguridad y medio ambiente.