



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2020 PARA LA EMPRESA
SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A. (SUPEMSA)
SUCURSAL CHICLAYO”**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en
Administración con mención en Gerencia Empresarial.**

Presentado por: C.P.C. LADY ZULMA GUEVARA SANCHEZ

LAMBAYEQUE – PERU

2014

“PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2020 PARA LA EMPRESA SOCIEDAD SUIZO
PERUANA DE EMBUTIDOS S.A. (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO”

C.P.C. Lady Zulma Guevara Sánchez

MSc. Econ. Víctor García Mesta

Presentada a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para
optar el Grado de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial.

Aprobado por:

MSc. Nestor Guillermo Gastulo

PRESIDENTE

MSc. Jorge Hernan Atoche Pacherras

SECRETARIO

MSc. Giuliana Millones Orrego

VOCAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y las facultades para poder alcanzar mi meta.

A mis padres, a mi esposo, a mi hijo y a mis familiares por su cariño, su comprensión e incondicional apoyo para la realización de la presente investigación, el cual no se habría podido concretar sin el entusiasmo y la colaboración brindada.

A mis profesores, por haberme impartido valiosas enseñanzas que han fortalecido mi formación profesional.

DEDICATORIA

La presente investigación, está dedicado a mi esposo Luis Hernandez y a mi adorado hijo Leonardo Hernandez Guevara, que con su apoyo y amor he podido cumplir una meta mas em la vida.

INDICE

	<u>Página</u>
AGRADECIMIENTO	3
DEDICATORIA	4
RESUMEN	7
ABSTRAC	8
INTRODUCCIÓN	9

CAPÍTULO I.- Generalidades de la Investigación

1. El Problema.	11
2. Marco Teórico.	16
3. Hipótesis y Variables.	35
4. Diseño de la investigación.	37

CAPÍTULO II.- EL MERCADO DE EMBUTIDOS Y JAMON.

2.0. El mercado de embutidos y jamón en el Perú.	40
2.1. Introducción.	40
2.2. Definición del sector.	41
2.3. Oferta.	43
2.4. Análisis cualitativo de la demanda.	54
2.5. Percepción del producto español.	56
2.6. Distribución.	57
2.7. Principales importadores.	59
2.8. Condiciones de acceso al mercado.	64

CAPITULO III.- ANALISIS DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO A LA EMPRESA SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO.

3.1. Diseño del cuestionario estructurado.	66
3.2. Tabulación e interpretación de la información.	68

**CAPITULO IV. MODELO DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA
EMPRESA SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE
EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO.**

4.1. Visión.	83
4.2. Misión.	85
4.3. Objetivos empresariales.	91
4.4. Manuales de Organización y funciones (MOF).	94
4.5. Plan de trabajo.	95
4.6. Estrategias y/o medidas para la empresa.	98
4.7. Grupo Objetivo.	98
4.8. Impacto y ventajas.	99
4.9. Condiciones para el éxito.	100
4.10. Estrategias de servicios.	100
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.	105
CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO.	108
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFIA	111

RESUMEN

Con la incorporación de nuestro país a la economía internacional, las empresas, organizaciones, instituciones y los negocios en general, se ven exigidas a competir no solo a nivel regional sino también a nivel internacional, independientemente al sector al que pertenezcan. Por esta razón toda organización debe buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas. Para ello, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la Planificación Estratégica y sus modelos de aplicación. En este sentido, es necesario comprender que las personas que forman parte de las organizaciones tomen conciencia de su nuevo rol dentro de ellas, por ello no solo se les exige como requisito numero uno que tengan vocación para el trabajo en equipo sino también que tengan afán de servicio no solamente al prójimo sino también a la organización o institución donde desarrolla sus actividades. La autora dela presente investigación ha trabajado cuatro años (4) años en la empresa SUPEMSA sucursal Chiclayo en el área administrativa (tuve que salir por aceptar una mejor oferta de trabajo) y por el inmenso cariño que le tengo, es que le propongo a los dueños de la misma un sistema moderno de gestión, con una orientación clara y sostenible hacia el mercado que le permita mejorar su actual posición en el mercado y contribuir de esta manera a su crecimiento económico futuro.

ABSTRAC

With the addition of our country to the world economy, companies, organizations, institutions and business in general, are required to compete not only regionally but also internationally regardless the sector they belong to. Therefore every organization must find the best way to get or go to higher levels of productivity and quality that it is competitive, increasing the overall performance and achieve goals. For this it is necessary to establish a mechanism that allows them to predict the future, considering internal and external factors in order to develop strategies and tactics that lead them to achieving long-term goals, such as the Strategic Planning and application models. In this sense, we must understand that people are part of organizations aware of their new role within them, therefore not only required as the number one requirement to have vocation teamwork effort but also having service not only to others but also to the organization or institution in which it operates. The author of this research has worked four years (4) years at the branch SUPEMSA company Chiclayo in the administrative area (I had to leave to accept a better job offer) and for the immense love I have for you, is that I propose to owners thereof a modern management system, with a clear and sustainable market orientation that could improve your current position in the market and thus contribute to their future economic growth.

INTRODUCCIÓN

Afortunadamente en nuestro país (Perú) se viene experimentando una economía estable y un crecimiento sostenido, sin embargo como consecuencia de la internacionalización de los mercados y por la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC), las empresas, organizaciones y negocios enfrentan una realidad cada vez más dinámica y compleja. Las razones son diversas, por ejemplo, esta nueva corriente exige u obliga a las mismas (organizaciones) lograr un mejor nivel competitivo no solo a nivel local sino inclusive a nivel internacional, por otro lado las organizaciones tienen que pensar y/o crear estrategias de negocios viables y factibles que les permitan crecer en los porcentajes establecidos, por ello que el Planeamiento Estratégico es, quizás, uno de las principales herramientas para lograrlo.

Existen algunas frases que afirman lo siguiente: “caminante no hay camino, se hace camino al andar”, “el futuro no está para descubrirlo, sino que se ha de crear”; en tal sentido resulta claro que el diseño y ejecución del desarrollo de cualquier organización entre la que se encuentra la empresa que es motivo de la presente investigación, deben proponer un mapa que las oriente, deben establecer una ruta por donde seguir hacia el camino del desarrollo y con ello crear las herramientas necesarias para lograrlo, claro está que todo ello se logra teniendo en consideración los recursos que cuenta, por ello resulta de vital importancia como herramienta de gestión gerencial el planeamiento estratégico.

La presente trabajo de investigación considera en el Capítulo I., las generalidades de la investigación, el análisis de la problemática de la empresa, el objetivo general y los objetivos específicos, las investigaciones realizadas en sector con la

finalidad de determinar si existe una relación positiva o negativa con respecto del crecimiento del mercado y de la organización, la hipótesis y el glosario de términos relacionados con la investigación. En el capítulo II., se realizara el análisis del sector embutido en el Perú hasta el año 2012 que es la información más reciente que existe al respecto. En el capítulo III., se analiza el trabajo de campo para determinar si se conoce la Visión, Misión, Objetivos, Cultura organizacional, los valores de la empresa, entre otros.

En el Capítulo IV., se plantea un modelo de planeamiento estratégico para la empresa en los periodos 2014 al 2020 con la finalidad de que puede mejorar su actual participación, comercialización y sostenibilidad en el mercado local. La propuesta incluye proponer una nueva Visión y Misión, así como los objetivos y las estrategias y/o medidas para lograrlos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION¹

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (así es como actualmente son definidas) desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico de un país. El mercado peruano en términos generales y el mercado local en términos de la provincia de Chiclayo, es uno de los que mejor se perfila en materia de embutidos por el poder adquisitivo (medio alto) que cuentan en promedio los ciudadanos y por otro lado por el aumento de los puntos de distribución de las empresas que compiten en el sector. Si bien es cierto existe un incremento de las ventas en este sector, también es cierto que a pesar de la gran importancia económica y social de estas organizaciones, lamentablemente este grupo de empresas enfrentan múltiples obstáculos para su desarrollo, entre los que tenemos: a) problemas de acceso a los mercados, b) barreras tecnológicas, c) dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y d) baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos. Las grandes empresas logran mayor rentabilidad y reproducción ampliada de su capital, gracias al conocimiento y aplicación de tecnologías como la planeación prospectiva, estratégica y logística, mientras que las MYPES logran menor rentabilidad y en muchos casos solo logran un escenario de sobrevivencia y reproducción simple del capital debido al desconocimiento, carencias o dificultades en las mismas. Una herramienta que

¹Guevara Sanchez, Lady. (2014). Proyecto de Tesis: "PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2020 PARA LA EMPRESA SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO"

creo ayudara de manera notable para estas empresas es la utilización de una herramienta de gestión moderna llama Planeación Estratégica y todos los planes que como consecuencia de ello orienten su crecimiento. Si las organizaciones quisieran contar o elaborar un plan de largo plazo, deberán seguir un proceso que implica el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (Visión, Misión, Objetivos y Metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma, aspectos de los que desafortunadamente adolecen en gran parte en las MYPES.

Tomando como referencia lo anterior y la influencia que en la actualidad ejerce la Planeación Estratégica en los resultados superiores de las empresas y/o organizaciones en general, se propone realizar un estudio para la empresa Sociedad Suizo Peruana de Embutidos S.A. la misma que en la actualidad lleva funcionado más de 27 años como Importador y como actividad Comercial de la transformación y comercialización de productos de embutidos, cárnicos y lácteos, no solo a nivel local sino también a nivel nacional. El mercado peruano es uno de los que mejor se perfila en la región en materia de embutidos por el poder adquisitivo y el aumento de los puntos de distribución. Perú es uno de los países que cuenta con una de las mejores perspectivas en este tipo de productos, pues desde el inicio de 2012 se proyectó su crecimiento en un 3.6 por ciento de acuerdo a estudios realizados por la compañía consultora Máxime. Aunque la empresa posee fortalezas en cuanto a la calidad de sus servicios, preocupación por la buena atención y búsqueda por estrechar relaciones de largo plazo con los clientes, existe la necesidad de que mejore su actual posicionamiento de mercado (incremento de las ventas), aspecto que afecta el logro de los objetivos que se

propone, entre ellos por ejemplo, aumentar la cantidad de clientes y ganar nuevos mercados. Entre las principales deficiencias administrativas de la empresa, se ha detectado que no existe ningún tipo de plan ambicioso documentado y por ende no se han establecido objetivos claros, ni las estrategias para lograrlos, de tal manera que no se evidencia un buen direccionamiento en pro de su crecimiento y sostenimiento en el mercado. SUPEMSA presenta dificultades en la parte administrativa y comercial, debido a la falta de capacitación y ausencia de profesionalismo del cliente interno. Alto nivel de rotación de personal por factores internos (indicadores de gestión), no hay trabajo en equipo y falta de herramientas para cumplir los objetivos. Tomando en cuenta estas debilidades y los intereses y objetivos de la gerencia para lograr revertir dicha situación, resulta pertinente diseñar un Plan Estratégico Moderno, donde a partir de una nueva Visión, Misión, Objetivos y Metas se logre un mejor posicionamiento en el mercado en beneficio de todos los miembros de la organización. Finalmente un agradecimiento a los dueños de la empresa SUPEMSA por todo el apoyo para lograr esta investigación.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La empresa SUPEMSA cuenta actualmente con un Plan Estratégico que lo oriente a mejorar su actual posición en el mercado y su crecimiento económico futuro?

1.2 OBJETIVOS.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

“Proponer para la empresa SUPEMSA un Plan Estratégico Moderno que lo oriente a mejorar su actual posición en el mercado y su crecimiento económico futuro”.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar el análisis situacional interno de la empresa SUPEMSA con la finalidad de determinar sus principales Fortalezas y Debilidades.
- Realizar el análisis situacional externo de la empresa SUPENSA con la finalidad de conocer sus principales Oportunidades y Amenazas.
- Conocer los principales puntos críticos de la empresa SUPEMSA, con la finalidad de revertir dicha situación.
- Proponer un Plan Estratégico Moderno para la empresa SUPEMSA que lo oriente a mejorar su posición en el mercado y su crecimiento económico futuro.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Si bien es cierto que todos reconocemos la influencia e importancia de las MYPES en nuestro país, también es cierto que lamentablemente muchos de sus gerentes y propietarios no consideran la relevancia de la Planeación o

Direccionamiento Estratégico para el logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento de sus empresas.

Aunque muchos de ellos cuentan con conocimientos profesionales y técnicos en diversas áreas, no todos conocen y/o aplican las herramientas para una buena gestión y los fundamentos para el diseño de un plan. Este trabajo trae como consecuencia la necesidad de establecer los parámetros de diseño para su buen planteamiento y ejecución. Es aquí donde el Administrador de Empresas juega un papel importante en la gestión y orientación estratégica que conlleve a generar mayor valor a las organizaciones. En la búsqueda para mejorar una situación presentada en la empresa SUPEMSA sucursal Chiclayo como consecuencia de la carencia de una herramienta de gestión moderna llamado Plan Estratégico, se propone diseñar uno moderno donde su característica principal sea la realización del análisis situacional para conocer los puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y amenazas y a partir de ahí plantear uno novedoso y viable que lo riente a mejorar su actual posición en el mercado y con ello mejorara su crecimiento futuro en beneficio no solo de los propietarios de dicha empresa sino también de todos los miembros que la integran. El desarrollo de este trabajo de investigación sirve también como referencia para otros interesados que quieran realizar investigaciones y/o trabajos similares, y para todas aquellas empresas que presenten condiciones similares y necesiten de una guía para su mejoramiento económico futuro.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1.1. Planeación Estratégico.

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado. Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata sólo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino. El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto,

tan efímero, sólo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

Saber. Vigésima Tercera Reimpresión. Madrid: Editorial CECSA, 2005. P.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo: La Planeación Estratégica Es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco: La Planeación Estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato Y Renau: La Planeación Estratégica Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Mintzberg Y Waters: La Planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los

programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

Características y ventajas de la planeación estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la

visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente. Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica. A su vez, Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución

y evolución, logrando a través de ello los objetivos de la organización. Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. No obstante, aunque considera que los planes estratégicos son pertinentes para las intenciones que se tienen, aun carece de ellos y no cuenta con las bases que le permitan tomar decisiones respecto a objetivos y estrategias.

Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y

conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, “la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que, la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario”.

En el caso de SUPEMSA, las metas organizacionales están establecidas sin soporte, es decir, los objetivos de crecimiento se plantean a ciegas y sin considerar la aplicación de herramientas de diagnóstico interno y externo que permitan que la empresa se proponga objetivos y metas de acuerdo con sus condiciones, capacidades y posibilidades en el mercado.

Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Para SUPEMSA, resulta pertinente el diseño de un plan estratégico, dado que actualmente carece de objetivos, estrategias, políticas y valores documentados que encaminen su desempeño y a su vez proyecte una imagen organizada y con orientación clara.

Premisas de la Planeación. Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “Análisis de Situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación. Ninguna organización, no importa lo grande o lucrativa que sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe en primer lugar identificar aquellos elementos (pasados, presentes y futuros), que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Difusión planeación estratégica. Definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse en toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas sólo pertenecen a lo que conocen. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión compartida. Esta es la clave del éxito estratégico. La difusión

del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoria estratégica.

Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Estudio Del Entorno. Otro punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

Matriz FODA. La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas

con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: la estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

<div>INTERNO</div> <div>EXTERNO</div>	Fortalezas	Debilidades
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. 2. 3. 4. 5.	a. b. c. d. e.	a. b. c. d. e.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. 2. 3. 4. 5.	a. b. c. d. e.	a. b. c. d. e.

Formulación de Planes. En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se

definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso. La programación a mediano plazo, es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El período típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

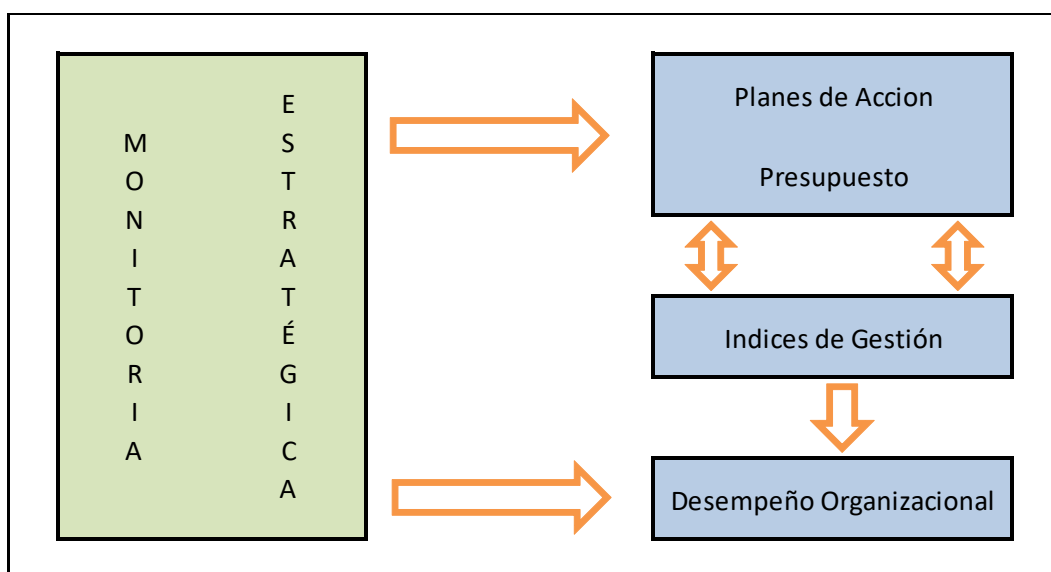
El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y Revisión. Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación

directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Índices de gestión.

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.



Fuente: Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La naturaleza de la administración estratégica. En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos

La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad empresarial para brindar su apoyo a las tareas, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercuten en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no imponen límites, el contemplar las actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo empresarial. El ambiente es un elemento clave de la estrategia. La Empresa en el Medio. Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio.

Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos:

- a)** Las empresas y clases de empresa con que cuenta.
- b)** Los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una.

c) Los productos y tipos de productos.

d) Las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Igor Ansoff, propone varias categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: el fin de la empresa es generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías: la empresa remite recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin fines de lucro.
- Actitud ante los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzca utilidades.

El Plan Estratégico tiene **tres componentes** que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, los componentes político, de negocios y de planeación.

1.1.- Componente estratégico político.

El componente político comprende la Visión, los Valores o la filosofía, la Misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa: la Visión.

- La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.

- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.

- La Misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.

- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la

empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.

- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas.

1.2 Componente estratégico de los negocios.

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios(UEN) de la empresa. Responde a las preguntas:

¿Cuáles son nuestros negocios?

¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios (UEN), es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción. La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

1.3 Componente de planeación.

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN (unidades estratégicas de negocios) y de la empresa, debidamente articulados entre sí. Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos. Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección,

monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feedback o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Según el especialista Joan Costa, en “15 axiomas para los Dircom”: La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas:

- Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los

objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo

3. HIPÓTESIS.

3.1 HIPÓTESIS GENERAL.

Si se propone un Plan Estratégico Moderno para el periodo 2014-2020 en la empresa SUPEMSA sucursal Chiclayo, entonces mejorará su actual posición en el mercado y su crecimiento económico futuro.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Mejorar la posición en el mercado y el crecimiento económico futuro.

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Plan Estratégico

3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS:

HIPOTESIS ESPECÍFICA NRO. 1

Si se realiza el análisis situacional interno de la empresa SUPEMSA, entonces se podrá conocer las principales Fortalezas y Debilidades.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Fortalezas y Debilidades.

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Análisis Interno.

HIPOTESIS ESPECÍFICA NRO. 2

Si se realizar el análisis situacional externo de la empresa SUPEMSA, entonces se podrá conocer las principales Oportunidades y Amenazas.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Oportunidades y Amenazas.

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Análisis Externo.

HIPOTESIS ESPECÍFICA NRO. 3

Si se determinan los principales puntos críticos de la empresa SUPEMSA, entonces se podrán plantear estrategias que permitan revertir dicha situación problemática.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Revertir la situación problemática.

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Definir los puntos críticos.

HIPOTESIS ESPECÍFICA NRO. 4

Si se diseña un Plan estratégico Moderno para la empresa SUPEMSA, entonces se podrá mejorar su actual posición en el mercado y su crecimiento económico futuro.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Crecimiento económico futuro.

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Plan Estratégico.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva por cuanto logra describir las principales características de la empresa SUPEMSA sucursal Chiclayo, así como también es de tipo proyectiva por cuanto representa un proyecto factible, debido a que constituye una propuesta viable para mejorar su posición en el mercado y su crecimiento económico futuro.

4.2. Diseño de Investigación

La investigación se realizará de acuerdo a lo establecido en el cronograma de trabajo y se hará uso de las diferentes técnicas e instrumentos de la investigación. Por otro lado, se tendrá en consideración toda la información tanto primaria como secundaria que exista referente al tema del presente trabajo de investigación (Planeamiento Estratégico).

4.3. Población

Todas las empresas que importan y comercializan embutidos en el país.

4.4. Muestra

Todas las empresas que importan y comercializan embutidos en la provincia de Chiclayo.

4.5. Tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra se define de la siguiente fórmula:

Fórmula (población finita):

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 (N - 1) + p \cdot q \cdot z^2}$$

Donde:

n : Tamaño de Muestra

N : Población

E : Error

p : Probabilidad de éxito

q : Probabilidad de fracaso

z : Nivel de confianza

Reemplazando:

$n = 15$ encuestas

4.6. Materiales, Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1. Materiales

- Útiles de oficina.

4.6.2. Técnicas de recolección de datos:

- La entrevista.
- La encuesta.
- Análisis documental.

4.6.3. Instrumentos de recolección de datos:

- La guía de entrevista.
- El cuestionario estructurado (Encuestas)
 - a. Encuesta para determinar los Valores de SUPEMSA.
 - b. Encuesta para determinar las Fortalezas de SUPEMSA.
 - c. Encuesta para determinar las Debilidades de SUPEMSA.
 - d. Encuesta para determinar las Oportunidades de SUPEMSA.
 - e. Encuesta para determinar las Amenazas de SUPEMSA.

- f. Encuesta para determinar el Perfil Competitivo de SUPEMSA.
- Fichas: para recoger información de relevante de libros, revistas, boletines, especializados.

4.7. MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La información se procesará todos los fines de semana y se hará uso de dos programas de aplicación:

- Sistema informático SPSS versión 15.

4.8. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

El análisis estadístico de los datos se hará mediante el uso de la técnica de Tabulación para la interpretación. Así mismo se hará uso de gráficas, barras, tortas, etc.

CAPITULO II

EL MERCADO DE EMBUTIDOS²

2.0.EL MERCADO DE EMBUTIDOS Y JAMÓN EN PERÚ

2.1. Introducción

El boom gastronómico que está experimentando Perú junto con el crecimiento de la economía peruana, un 6,3% en el año 2012, está favoreciendo el ingreso de productos importados de mayor valor agregado, aunque el volumen total consumido de los productos objeto de análisis es relativamente pequeño en comparación con los países de la región (2.2kg por persona y año por los 14 de Argentina o los 12 de Chile).

El consumo de embutidos y jamón importados viene apoyado por el rápido desarrollo de las fórmulas modernas de distribución minorista, en particular los supermercados e hipermercados. Dada la gran escasez de tiendas delicatessen en el país, este formato es prácticamente el único que permite hacer llegar estos productos al consumidor, sobre todo fuera de la capital.

Las importaciones de embutidos a Perú aumentaron un 70,8% en los últimos seis años, mientras que las importaciones de jamón lo hicieron en un 129,7% en el mismo período de tiempo; debe recordarse en todo caso la reducida base desde la que estos crecimientos han tenido lugar. El valor de las importaciones ha crecido a una tasa mucho más alta que la del volumen, en parte por el aumento de los costes en origen de los productores europeos.

España se ha consolidado como el principal suministrador de productos gourmet con un crecimiento acumulado cercano al 90% para los embutidos y del 160% para el jamón durante el período 2006-2012, si bien es cierto que el jamón

²Embajada de España en Perú. (2013). "El mercado de embutidos y jamón en Perú"

procedente de Italia sigue siendo el más consumido de los productos gourmet, con un 26% de cuota de mercado frente al 24,3% de los jamones españoles.

Aunque los productos gourmet van dirigidos a una pequeña parte de la población con los ingresos más altos, existe un mercado potencial de cierta importancia alrededor de la clase media y media-alta, que podría impulsar las tasas medias de consumo de embutidos y jamón, aproximándolas a las de los países de la región. Esa es la oportunidad que ofrece hoy el mercado peruano.

2.2 Definición del Sector

El presente informe, elaborado en Julio de 2013 tiene como objetivo analizar el mercado de embutidos y jamón en Perú.

La metodología que se ha empleado para la realización de este informe ha sido recabar información cuantitativa y cualitativa. Para ello se han utilizado datos proporcionados por la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) a través de la base de datos Veritrade sobre las importaciones y exportaciones. La información cualitativa, se ha obtenido realizando diversas entrevistas a los principales agentes del sector, así como de diversas fuentes secundarias procedentes de otros estudios del mismo tipo, revistas especializadas o informes elaborados por otras empresas u organismos.

Clasificación Arancelaria

El arancel peruano ha sido elaborado en base a la NANDINA (Nomenclatura Común de los Países de la Comunidad Andina), con algunas particularidades específicas para Perú. La NANDINA emplea para la clasificación de mercancías la nomenclatura del Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Comercialización de Mercancías. Esta nomenclatura coincide con el TARIC arancelario europeo en las 4 primeras cifras pero puede variar ligeramente en las últimas.

Para este estudio se han utilizado las siguientes partidas arancelarias:

(Ver cuadro. Siguiendo página)

PARTIDAS ARANCELARIAS	
1601.00.00.00	EMBUTIDOS Y PRODUCTOS SIMILARES DE CARNE, DESPOJOS O SANGRE; PREPARACIONES ALIMENTICIAS A BASE DE ESTOS PRODUCTOS
1602.20.00.00	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE HIGADO DE CUALQUIER ANIMAL
1602.41.00.00	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE JAMONES Y TROZOS DE JAMON
1602.49.00.00	DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PORCINO. INCLUIDAS LAS MEZCLAS

Los datos de consumo y producción local de embutidos proporcionados por el MINAG (Ministerio de Agricultura del Perú) no se encuentran desglosados, e incluyen entre otros, carnes preparadas y hamburguesas. Las cifras incluidas, por tanto, aportan unos datos aproximados, los cuales sirven para una mejor comprensión de este estudio.

La lista de productos incluidos es la siguiente:

EMBUTIDOS Y CARNES PREPARADAS
HOT DOG
JAMONADA *
HAMBURGUESA
JAMÓN
CHORIZO
MORTADELA
CARNE AHUMADA
CHICHARRÓN PRENSADO
PATÉ
SALAME
PASTELES
QUESO DE CERDO
OTROS

**Embutido elaborado con distintas carnes, tales como pollo, pavo y cerdo*

Al analizar la oferta internacional, se han desglosado las partidas arancelarias del jamón y el resto de los embutidos, para un mejor análisis y comprensión de la situación del sector en Perú.

Las partidas 1601.00.00.00 y 1602.20.00.00 corresponden a los embutidos mientras que las partidas 1602.41.00.00 y 1602.49.00.00 corresponden al jamón.

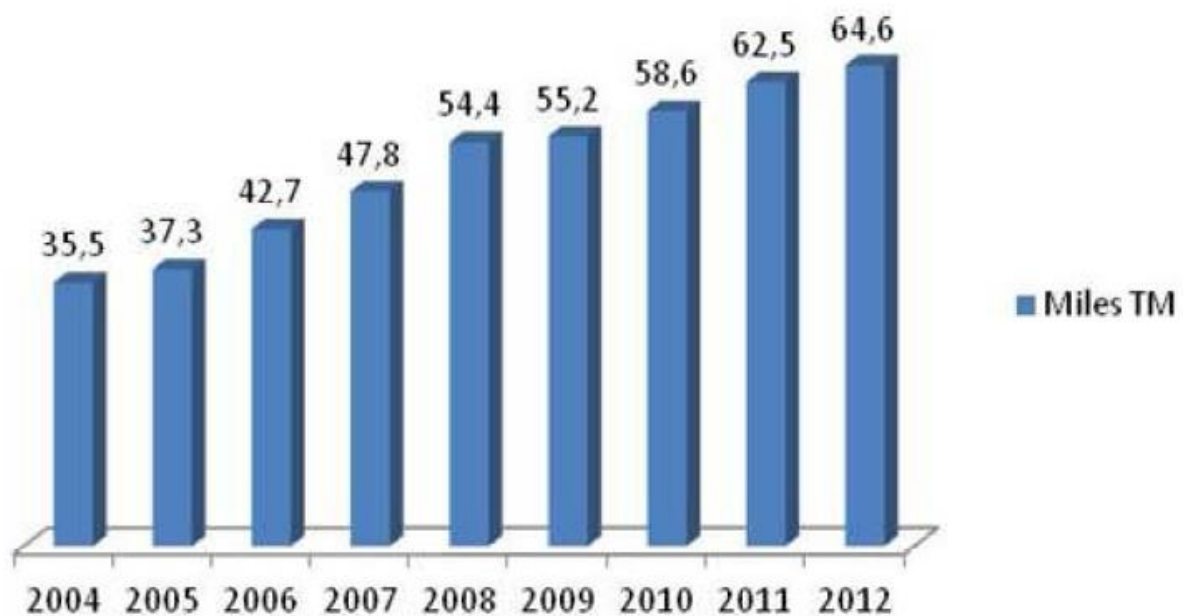
2.3 Oferta

TAMAÑO DEL MERCADO

Las cifras disponibles sobre tamaño de mercado (embutidos y carnes preparadas) proceden del Ministerio de Agricultura. Los datos tienen ciertas limitaciones, derivadas en parte de la importante producción “informal” (en condiciones de economía sumergida) que existe aún en el país. En todo caso, son la única referencia disponible y ofrecen una orientación razonable en cuanto a la evolución del mercado.

En el período 2004-2012 se ha experimentado un crecimiento constante y dinámico en el sector, con un crecimiento acumulado del 81,7%, a una tasa media del de un 10,2% anual. Sin embargo, en los años más recientes el crecimiento ha sido menor, ralentizándose las ventas hasta el 1,9% en 2012. No se aprecia razón aparente para esta ralentización, más allá de una posible “vuelta a la media” tras el elevado crecimiento de 2011 (8%).

Producción Embutidos y Carnes Preparadas



Fuente: MINAG y Elaboración Propia

A continuación se muestran los precios de algunas presentaciones de jamón y embutidos en las principales cadenas de supermercados de Perú:

Marca y producto	SUPER MERCADO 1		SUPER MERCADO 2		SUPER MERCADO 3	
	Soles	€	Soles	€	Soles	€
Jamón serrano Cumbres bodega 250g (ES)	35,99	10,61				
Prosciutto di Parma Greci folzani 100g (IT)	22,90	6,75				
Jamón serrano Otto Kunz 200g (PE)			13,90	4,10		
Lomo Braedt 100g (PE)	15,39	4,53	14,90	4,39		
Chorizo sarta Otto Kunz 250g (ES)	16,99	5,01			17,99	5,30
Jamón serrano selección Laudes 100g (ES)					34,99	10,32
Prosciutto di parma Otto Kunz 100g (IT)					13,99	4,12

Fuente: Elaboración propia en base a storecheck realizado 15/03/13 (Lima)

Tipo de cambio 3,39 PEN/€ según Banco Central de la Reserva del Perú a 15/03/13

El producto local suele ser notablemente más barato que el español e italiano, mientras que la relación entre estos dos últimos es más variable. Se observa en general un mayor precio de los jamones españoles respecto al prosciutto italiano,

pero en los embutidos la relación es más variable en función de las distintas tipologías de producto.

En cuanto a la producción informal, la impresión general es que quizá está yendo a menos, proceso ayudado por las propias plantas productoras de embutidos al lanzar al mercado gamas económicas de sus productos.

En 2012, la oferta importada de embutidos representó alrededor de un 1,24% del tamaño total del mercado, cifra muy parecida a la de 2006, cuando fue de un 1,22%. Debe recordarse en todo caso que las cifras de importaciones proceden de aduanas mientras que las de tamaño de mercado son estimaciones sujetas a una notable incertidumbre, como ya se mencionó.

IMPORTACIONES TOTALES – Kg Netos							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Embutidos	341.802	415.050	421.268	401.986	553.456	628.517	583.817
Jamón	90.291	87.670	134.634	170.310	161.501	212.658	218.177

Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

Las exportaciones de los embutidos peruanos son casi inexistentes, principalmente debido a factores de calidad y a las barreras sanitarias existentes (Perú no ha tenido la declaración de país libre de fiebre aftosa hasta hace apenas unas semanas). Por tanto, el mercado peruano es básicamente un mercado de productores nacionales para consumidores nacionales, con un componente por ahora poco significativo a nivel agregado de importaciones de gama alta.

PRODUCCIÓN LOCAL

En cuanto a las empresas que abastecen el mercado peruano destacan Sociedad Suizo-Peruana de Alimentos, Braedt, Laive y La Preferida como las más importantes. Así mismo cada empresa tiene un sector de mercado al que va dirigido, incluso con varias marcas, siendo uno de los casos el de Sociedad Suizo Peruana de Alimentos que cuenta con la marca Otto Kunz y La Segoviana destinando la primera de ellas a un segmento de mercado medio-alto y la segunda a un segmento medio-bajo de la población.

A continuación se muestra el cuadro donde se puede apreciar las principales empresas productoras, sus marcas y el tipo de cliente específico para cada una de ellas:

EMPRESAS	MARCAS	SEGMENTO DE MERCADO
Fábrica de embutidos Walter Braedt S.A	Braedt	Medio-alto
Laive S.A	Laive	Medio-alto
	La Preferida	Medio-bajo
Sociedad Suizo Peruana de Embutidos	Otto Kunz	Medio-alto
	La Segoviana	Medio-bajo
Salchichería Alemana Wilde & Kuhn	Salchichería Alemana	Medio-alto
Productos Razzeto y Nesterovic S.A.C	Razzeto	Medio-alto
San Fernando S.A	San Fernando	Medio

IMPORTACIONES

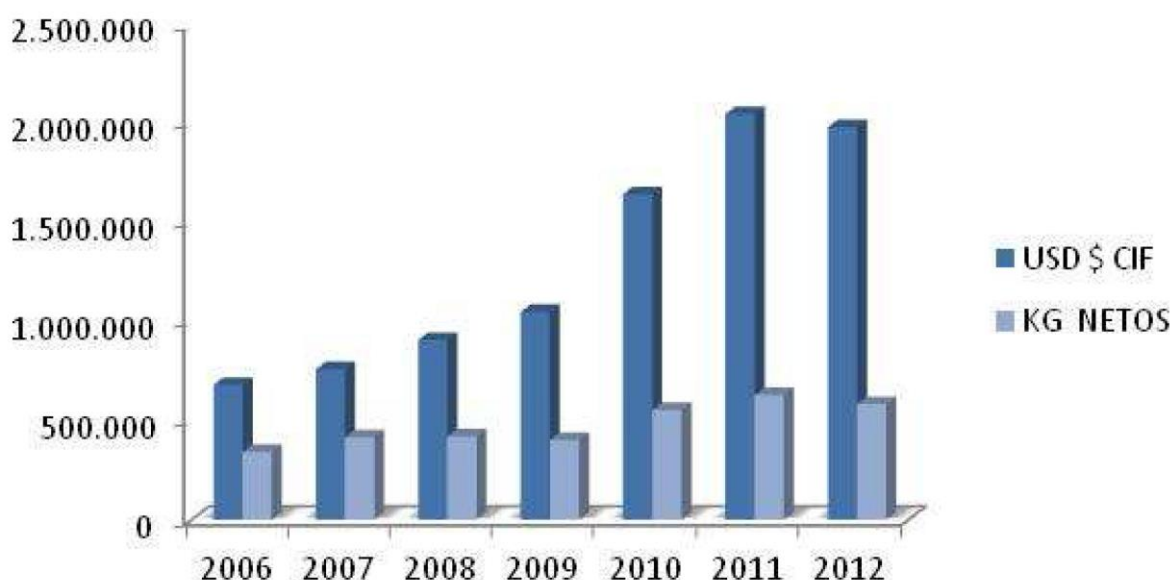
Embutidos – Tamaño de mercado

La oferta extranjera de embutidos ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años en términos de valor. En volumen, se han registrado dos caídas, en los años 2009 (-4,6%, debido al impacto de la crisis financiera) y 2012 (-7,1%). El año 2012 es también el único en el que las importaciones disminuyeron en términos de valor, una evolución difícil de explicar salvo por un “retorno a la media” tras un 2011 especialmente boyante. Sin embargo en el periodo enero – junio de 2013 esta tendencia parece confirmarse ya que las importaciones suman un total de 896.151 \$ pudiendo decirse que iguala al valor del mismo periodo del año 2012 con un total de 871.324 \$.

El total de importaciones ascendió en 2012 a 1,9 millones de dólares (-3,2% frente al crecimiento del 24,7% en 2011); el volumen total importado alcanzó los 583 mil

kg netos (-7,1% frente al +13,6% del año previo). Según lo ya mencionado esta tendencia parece reafirmarse según las importaciones del periodo enero-junio 2013.

Importaciones totales embutidos



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

IMPORTACIONES TOTALES							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
USD \$ CIF	680.147	759.106	907.210	1.048.312	1.641.843	2.046.875	1.980.585
KG NETOS	341.802	415.050	421.268	401.986	553.456	628.517	583.817

Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

Embutidos – Origen

Chile, líder tradicional de la oferta extranjera de embutidos, consolidó su liderazgo en 2012 como principal suministrador de embutidos importados a Perú. Las importaciones con origen en ese país alcanzaron en 2012 los 317,438 kg, un 54,37% del volumen total importado, seguido de los EEUU, con 208,263 kg y un 35,67% de cuota de mercado situándose en segundo lugar.

Hay que destacar el rápido crecimiento de las importaciones desde EEUU, que han pasado de ser nulas en 2006, a posicionarse como uno de los principales exportadores de embutidos, apoyadas por el Tratado de Libre Comercio existente entre ambas naciones desde el año 2009.

España, Dinamarca e Italia se mantienen con una cuota de mercado en 2012 similar a la de años anteriores con el 3,66%, 2,47% y 2,22% respectivamente, situándose a cierta distancia, por detrás de Chile y EEUU. Entre estos 5 países abarcan un 98.41% del tamaño de mercado de embutidos importados, aunque un 90% se concentra tan solo de dos países: Chile y EEUU.

Hay que mencionar que la brecha en el volumen existente entre los productos europeos y los americanos es debido a que los primeros van destinados a un público consumidor de embutidos gourmet, mientras que los segundos compiten por precio.

KG NETOS								
RANKING	ORIGEN	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
1	CHILE	317.438	383.915	381.722	303.563	363.279	356.961	276.952
2	EEUU	208.263	177.374	95.158	47.029	1.191	11	-
3	ESPAÑA	21.422	24.493	24.724	14.428	14.015	15.428	11.191
4	DINAMARCA	14.431	10.074	8.160	10.138	20.675	15.513	33.372
5	ITALIA	12.996	10.017	10.761	7.748	7.749	7.338	6.875
6	CHINA	-	8.850	14.373	3.349	3.104	5.675	4.839
7	ARGENTINA	5.365	8.687	9.943	10.915	8.316	5.097	4.771
8	CANADA	2.116	4.123	1.994	-	581	-	-
9	BELGICA	1.699	985	1.081	1.773	1.516	1.433	1.984
10	FRANCIA	87	-	3.177	1.973	-	2.137	475
11	MALTA	-	-	1.899	1.070	757	3.527	1.153
12	COLOMBIA	-	-	465	-	-	-	-
13	ALEMANIA	-	-	-	-	86	86	190
14	BRASIL	-	-	-	-	-	1.843	-
TOTAL		583.817	628.517	553.456	401.986	421.268	415.050	341.802

Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

En términos de valor, las importaciones de productos estadounidenses superaron en 2012 por primera vez a las chilenas. Con 763 mil dólares (+12% respecto a 2011), y tras la caída de las importaciones chilenas (-12% respecto a 2011), EEUU alcanza la posición dominante con un 38,5% de cuota de mercado.

España, Italia y Argentina con un valor sobre el total en 2012 del 10,5%, 7,8% y 4,7% respectivamente, se sitúan a una cierta distancia ya, por detrás de EEUU y Chile. Entre estos 5 países concentran un 94,6% del valor total del mercado de embutidos importados, aunque un 71,6% proviene tan solo de dos países: Chile y EEUU.

USD \$ CIF								
RANKING	ORIGEN	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
1	EEUU	763.434	682.361	311.641	128.559	6.802	201	-
2	CHILE	654.610	740.659	717.684	501.206	505.340	418.742	311.264
3	ESPAÑA	208.301	271.247	233.035	133.770	132.715	135.893	102.490
4	ARGENTINA	92.646	135.050	122.764	101.235	64.274	32.478	29.057
5	ITALIA	155.346	125.467	126.656	92.175	74.418	63.746	54.766
6	DINAMARCA	71.360	49.887	40.403	50.129	93.653	67.978	135.971
7	CANADA	15.143	23.026	9.482	-	5.600	-	-
8	BELGICA	17.439	9.955	19.132	17.712	19.392	14.120	22.091
9	CHINA	-	9.224	13.911	3.934	2.996	6.241	2.995
10	FRANCIA	2.307	-	40.959	19.078	-	13.663	17.603
11	COLOMBIA	-	-	4.241	-	-	-	-
12	MALTA	-	-	1.936	515	467	2.097	1.160
13	ALEMANIA	-	-	-	-	1.552	1.419	2.751
14	BRASIL	-	-	-	-	-	2.529	-
TOTAL		1.980.585	2.046.875	1.641.843	1.048.312	907.210	759.106	680.147

Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

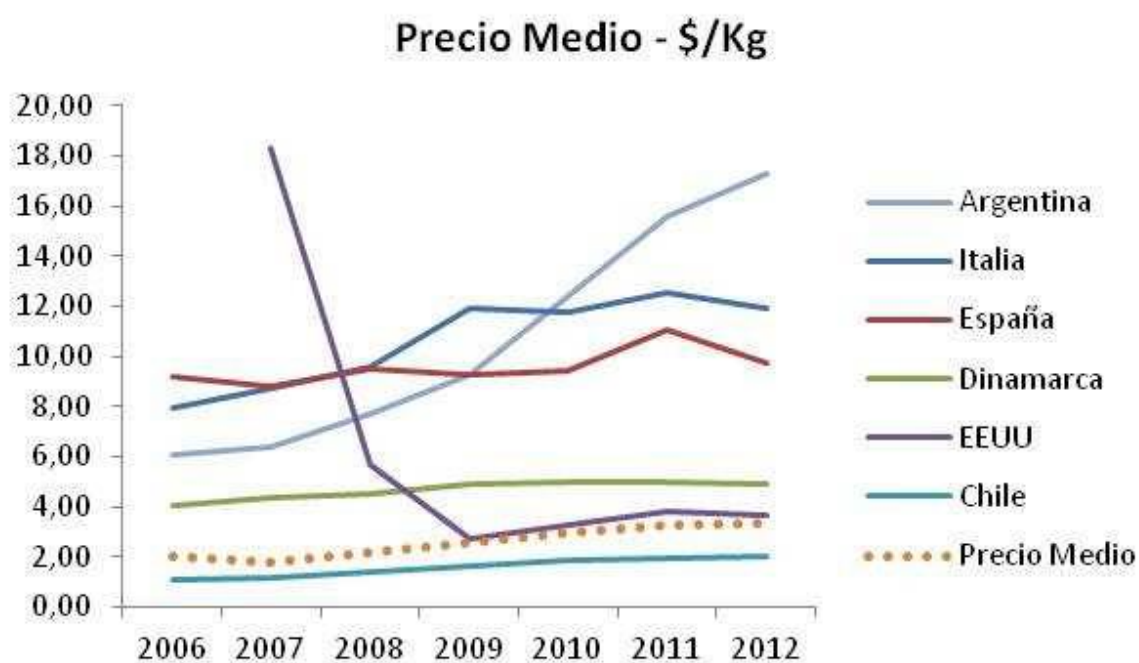
Embutidos – Precio

El precio medio de los embutidos ha crecido un 57,1% desde 2006, pasando de 1,99 \$/kg a 3,35 \$/kg en 2012.

De los principales países suministradores de Perú, tan solo Italia (11,95 \$/kg) y España (9,72\$/kg) superan ampliamente el precio medio del producto importado, mientras que Chile (2,06 \$/kg) es el único país con precios por debajo de 3,35 \$/kg (precio medio de las importaciones de embutidos). El precio de los embutidos procedentes de EEUU se sitúa en 3,67 \$/kg, muy cerca del precio medio, mientras que el valor promedio de los productos daneses cotizan asciende a 4,94 \$/kg.

Aunque con una relevancia cuantitativa algo menor, destaca el elevado precio medio del producto argentino (superior a 17\$/kg), básicamente cortes de inspiración italiana y de calidad elevada.

El consumidor peruano, por tanto, se decanta preferiblemente por los productos de coste menor (recordemos que las importaciones de Chile y EEUU representan un 90% del total de la oferta importada), mientras que los productos gourmet, representados principalmente por los embutidos italianos y españoles, abastecen a una pequeña parte de la totalidad del mercado.



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

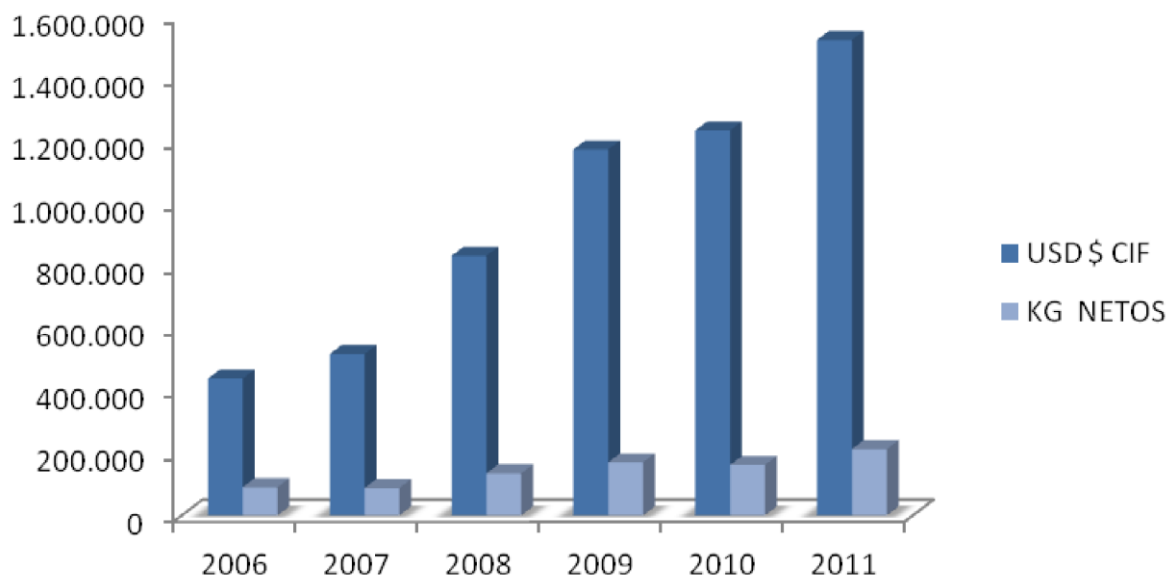
Jamón – Tamaño de mercado

La oferta importada de jamón ha seguido una senda de crecimiento en la que apenas se ha dejado notar la crisis económica. En 2012 se importaron 218.178 kilos netos, un 2,6% más que en 2011 y un 141,6% de crecimiento acumulado desde 2006.

En el año 2011 se superaron los 1,5 millones de dólares importados del producto, lo que representó un 23,5% de crecimiento respecto del año 2010. Sin embargo, en el año 2012 se registró una disminución de un 2,8%. Como en otros rubros, la

reducción en 2012 contrasta con el notable crecimiento acumulado en el último sexenio (+238,2%).

Importaciones totales jamón



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

IMPORTACIONES JAMÓN								
RANKING		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	USD \$ CIF	438.457	517.744	832.719	1.173.706	1.235.058	1.525.524	1.482.982
	KG NETOS	90.291	87.670	134.634	170.310	161.501	212.658	218.178

Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

Jamón – Origen

Durante 2012, Dinamarca afianzó su posición de liderazgo como principal abastecedor de jamón importado a Perú, con una cuota de mercado del 62,7%, seguida de España con un 14,4%. Italia se sitúa en tercer lugar, con un 13,8%. La oferta agregada de estos 3 países asciende a 198.419 kg y proporciona el 90,9% de la oferta de jamón importado.

KG NETOS								
RANKING	ORIGEN	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
1	DINAMARCA	136.721	132.393	79.501	95.724	80.983	34.915	59.707
2	ESPAÑA	31.503	27.668	27.347	19.139	24.284	23.339	10.513
3	ITALIA	30.195	32.364	29.742	31.004	15.625	5.688	4.365
4	EEUU	7.305	10.461	3.394	8.174	-	-	590
5	CHINA	4.959	5.573	1.965	3.475	1.346	13.395	3.241
6	ARGENTINA	1.732	1.881	8.248	8.470	9.530	4.788	6.675
7	ALEMANIA	2.902	1.478	-	-	324	-	-
8	COLOMBIA	1.200	840	8.498	3.000	1.920	3.996	-
9	HOLANDA	-	-	1.430	-	-	-	-
10	FRANCIA	-	-	781	431	468	277	949
11	MALTA	-	-	594	101	30	-	-
12	CANADA	724	-	-	792	91	363	-
13	CHILE	937	-	-	-	33	910	1.673
14								
TOTAL		218.178	212.658	161.501	170.310	134.634	87.670	90.291

Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

En cuanto al valor de las importaciones, Dinamarca mantiene su liderazgo sobre Italia y España. En 2012 logró un 40,8% del total, seguida por Italia y España con un 26% y un 24,3% respectivamente. Estos tres países alcanzan un 91,1% del valor total de jamón importado.

USD \$ CIF								
RANKING	ORIGEN	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
1	DINAMARCA	605.290	614.430	337.526	393.329	323.523	123.327	188.007
2	ITALIA	385.587	426.818	363.579	377.339	194.756	77.053	54.819
3	ESPAÑA	360.313	377.927	332.517	238.462	197.244	205.406	126.120
4	EEUU	41.952	55.454	23.062	21.396	-	-	136
5	ARGENTINA	21.034	18.841	77.532	91.304	80.827	37.112	49.057
6	ALEMANIA	29.292	15.814	-	-	2.614	-	-
7	COLOMBIA	14.141	9.939	72.018	35.767	22.679	43.216	-
8	CHINA	5.721	6.300	1.820	2.761	1.150	13.495	3.061
9	CANADA	298	-	-	6.932	1.015	4.247	-
10	FRANCIA	-	-	12.723	6.287	7.974	3.811	10.728
11	MALTA	-	-	708	130	35	-	-
12	HOLANDA	-	-	13.574	-	-	-	-
13	CHILE	19.354	-	-	-	902	10.076	4.39
14								
TOTAL		1.482.982	1.525.524	1.235.058	1.173.706	832.719	517.744	438.457

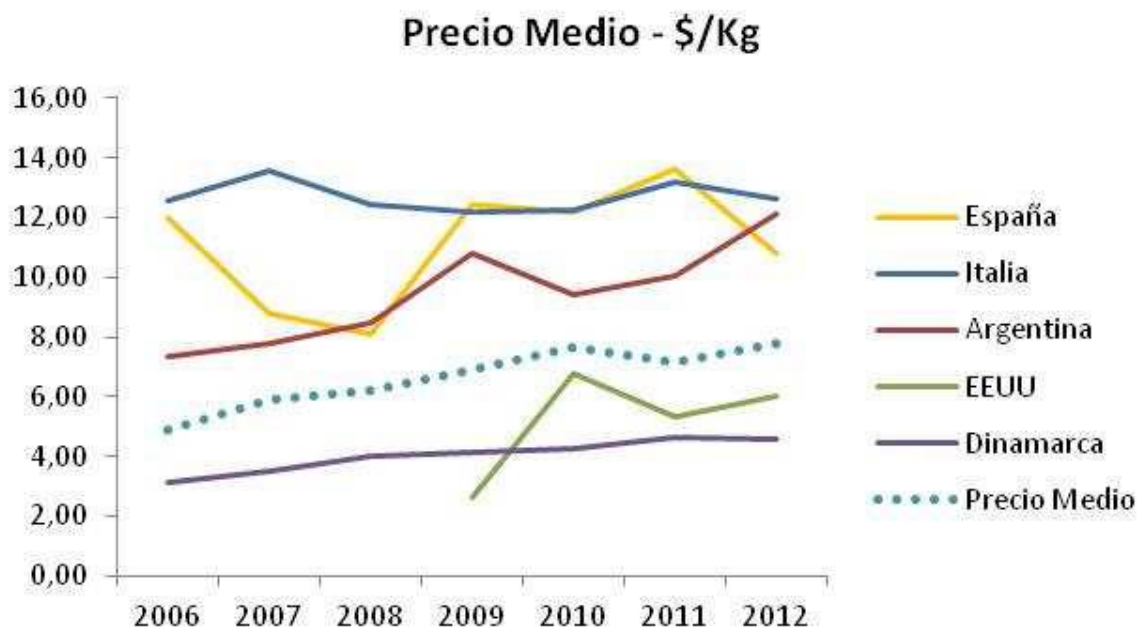
Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

Los datos muestran una leve contracción en las importaciones de los cuatro principales países suministradores de jamón a Perú, manteniendo unas cuotas de mercado similares a años anteriores.

Jamón – Precio

Desde 2006, el precio medio del jamón importado ha pasado de 4,86 \$/kg a 7,75 \$/kg en 2012, creciendo a una tasa media del 8,4% anual con un crecimiento acumulado del 50,6%.

En el año 2012, el jamón proveniente de España (10,82 \$/kg), Italia (12,63 \$/kg) y Argentina (12,15 \$/kg) superan el precio medio de 7,75 \$/kg, mientras que EEUU (6,02 \$/kg) y Dinamarca (4,58 \$/kg) se encuentran por debajo.



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

2.4 Análisis Cualitativo de la Demanda

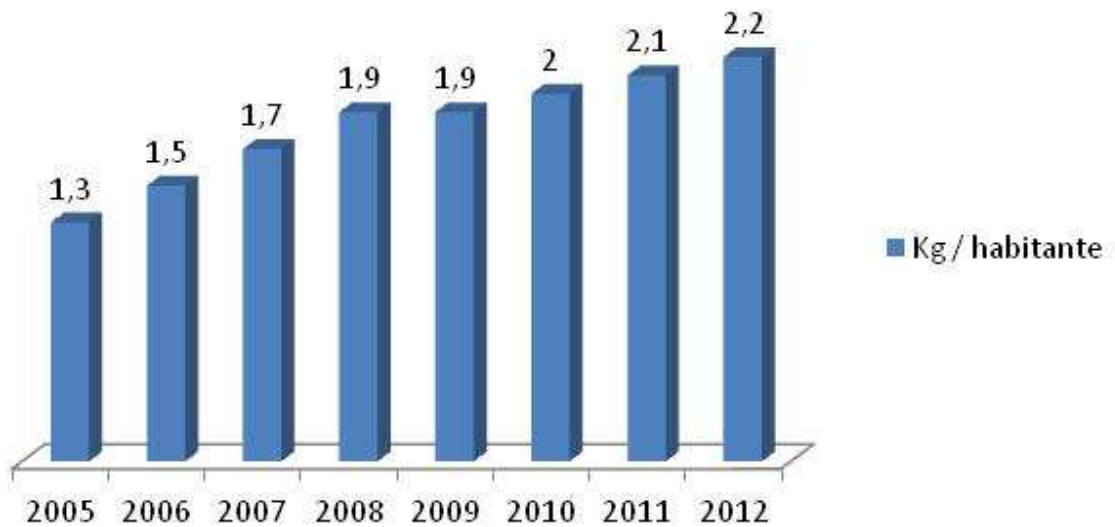
CONSUMO

El fuerte crecimiento que ha experimentado la producción de embutidos en Perú durante la última década fue posible gracias a la mayor demanda de estos productos por parte de las familias, reflejo de la mejora de su poder adquisitivo y la apertura de nuevos establecimientos de venta al por menor, particularmente los supermercados.

A la tendencia al alza en los ingresos familiares hay que sumarle el escaso consumo per cápita que presenta Perú en comparación con los países de la región para justificar el gran potencial de crecimiento que presenta este sector.

En 2012 el consumo per cápita de los embutidos y el jamón en Perú fue de 2.2 kilos por persona y año, por los 14 kilos de Argentina, los 12 de Chile o los 8 de México.

Consumo de Embutidos Per Cápita



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

La aparición de formatos modernos de distribución minorista es un factor clave en la expansión de este mercado, dado que el número de tiendas gourmet es muy limitado en el país y las tiendas de barrio (las llamadas “bodegas”) raramente comercializan estos productos. Para la gran mayoría de consumidores, su primer contacto con los jamones y embutidos importados es en un supermercado. Por eso tiene gran relevancia la expansión de los supermercados y centros comerciales en el país, y particularmente su aparición en las ciudades peruanas de mediano tamaño, que supone de hecho la apertura de ese mercado a los productos alimenticios importados. El crecimiento sostenido en la construcción de centros comerciales es por tanto un factor adicional que apuntala las posibilidades del mercado peruano para los jamones y embutidos importados.

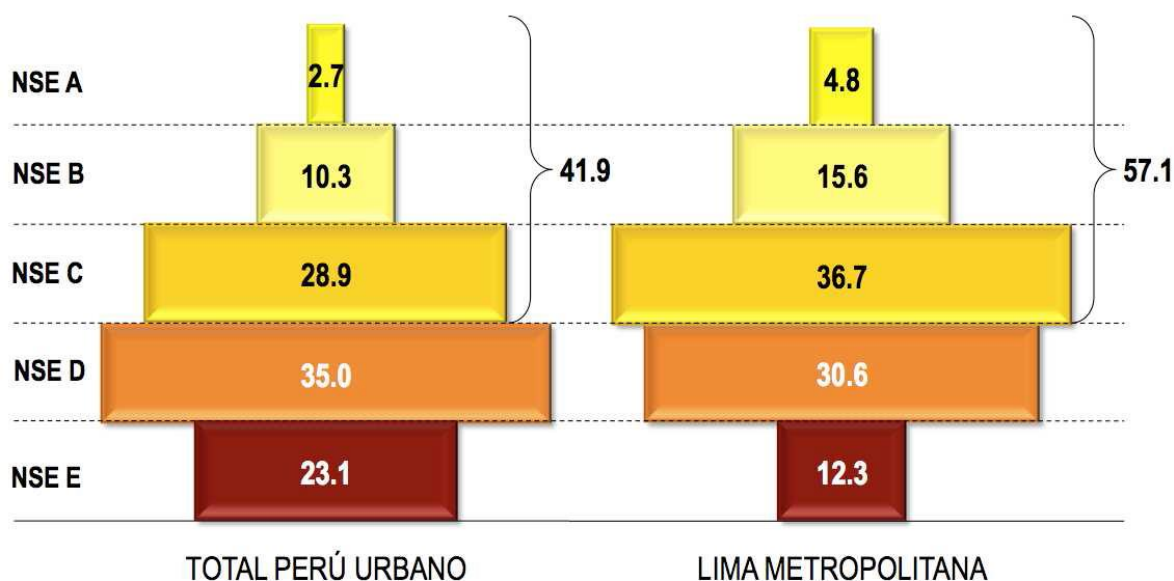
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Aunque la casi totalidad de la producción local de embutidos y jamón está proyectada hacia el consumidor peruano, hay una parte de la población que

demanda unos productos Premium de mayor calidad que en general sólo pueden encontrar en los productos de importación.

Los embutidos y el jamón importados desde España están orientados hacia las clases A y B, de poder adquisitivo elevado y con el paladar más educado. La clase C es un mercado potente que está creciendo económicamente, por lo que tiene mucho potencial. Aún así, está todavía por desarrollar, puesto que estos productos todavía no forman parte de su consumo habitual, que suele estar más orientado hacia el producto cocido (en la importación de gama alta y media-alta predominan los curados).

DISTRIBUCIÓN DE HOGARES 2011



Fuente: APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado)

2.5 PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL

España se mantiene como el principal suministrador europeo de embutidos a Perú, con 21 mil kg de producto exportados a este país y 208 mil dólares. Tras el enorme crecimiento de las exportaciones a Perú en el año 2010 y 2011, en 2012 se ha producido una regresión, generalizada en el conjunto del mercado según lo ya dicho.

En todo caso, el crecimiento acumulado de las importaciones de producto español durante los últimos 6 años roza el 90% en volumen, a una tasa media de crecimiento del 14,9% anual; el valor de los productos exportados muestra unas cifras inferiores, con un crecimiento acumulado del 65,9% entre 2006 y 2012, creciendo a una tasa media del 11% anual.

En cuanto a las importaciones de jamón español han crecido casi un 162,8% durante los últimos 6 años en volumen, a un ritmo del 27% anual, con una elevación especialmente reseñable en 2007 (122% respecto a 2006). Asimismo, es destacable el crecimiento del año 2012 (13,9%), superando en el ranking a los productos italianos.

El valor de los productos importados ha ido creciendo de la misma manera que lo ha hecho su volumen, con un crecimiento acumulado del 128,2% entre el 2006 y el 2012, a un ritmo del 21,4% anual.

2.6 DISTRIBUCIÓN

El esquema de distribución de los embutidos y jamón sigue el mismo que el resto de productos agroalimentarios:



Fuente: Elaboración Propia

En muchos casos es el propio importador el que hace a la vez funciones de distribución y representación de los productos que compra, reduciendo los actores participantes en el esquema de distribución.

Tanto el importador como el productor local tienen dos canales de salida para sus productos: el canal retail y canal full service (hoteles, restaurantes, negocios menores...)

La mayoría de los productos de gama alta, segmento en el que se posicionan los embutidos y jamón procedentes de España, se comercializan en tiendas especializadas y en las grandes superficies (Vivanda, Wong...). Se trata de un segmento potencialmente muy atractivo pero de acceso complicado dado que existe un número muy reducido de grandes empresas de distribución minorista, con gran poder de negociación, que además reservan un espacio limitado para la venta de embutidos de gama alta. El canal HORECA ofrece oportunidades reducidas, debido a que los productos curados son en gran parte ajenos a la tradición culinaria peruana.

Los márgenes de beneficio tanto del importador como del supermercado se sitúan alrededor del 30% respectivamente, aunque estos márgenes suelen ampliarse cuanto más caro resulta el producto importado. Hay que señalar que en muchas ocasiones el medio de transporte para traer a Perú los productos es el aéreo, puesto que no se vende volumen suficiente para llenar un contenedor, elevando los precios finales significativamente y reduciendo los márgenes de beneficio de los importadores.

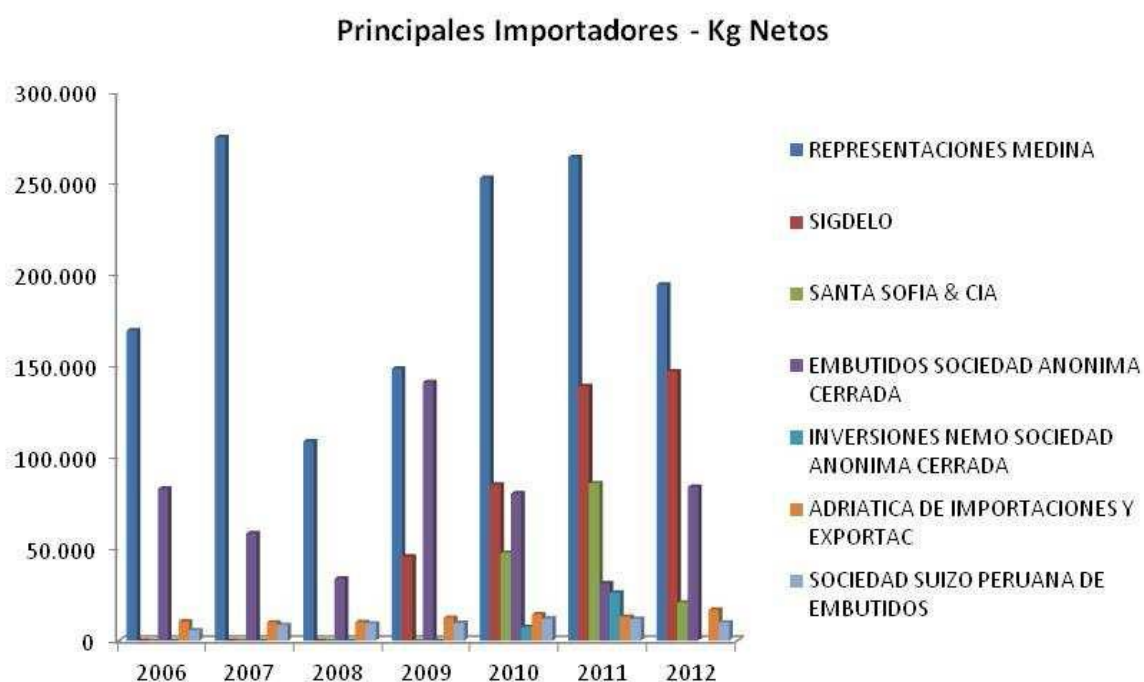
Las campañas de promoción son continuas en este sector, particularmente las degustaciones gratuitas dentro de los supermercados, frecuentemente cofinanciadas por el importador o (más frecuentemente) productor local. También los descuentos y concursos se dan con alguna frecuencia.

2.7. PRINCIPALES IMPORTADORES

Embutidos

Durante 2012 se importaron alrededor de 585.000 kg netos de embutidos; el 73% (426.089 kg) importado por 3 empresas: Representaciones Medina (194.724 kg),

Sigdelo (147.226 kg) y Embutidos Sociedad Anónima Cerrada (84.099 kg). Un total de 30 empresas se repartieron el 27% restante.



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

Se observa una clara especialización de los importadores en productos de un determinado país, siendo especialmente perceptible en el caso de Italia, donde la práctica totalidad de las importaciones es realizada por una única empresa (Adriática de Importaciones). Las dos principales importadoras responden claramente a este perfil, siendo Representaciones Medina la gran importadora desde Chile y Sigdelo desde EEUU.

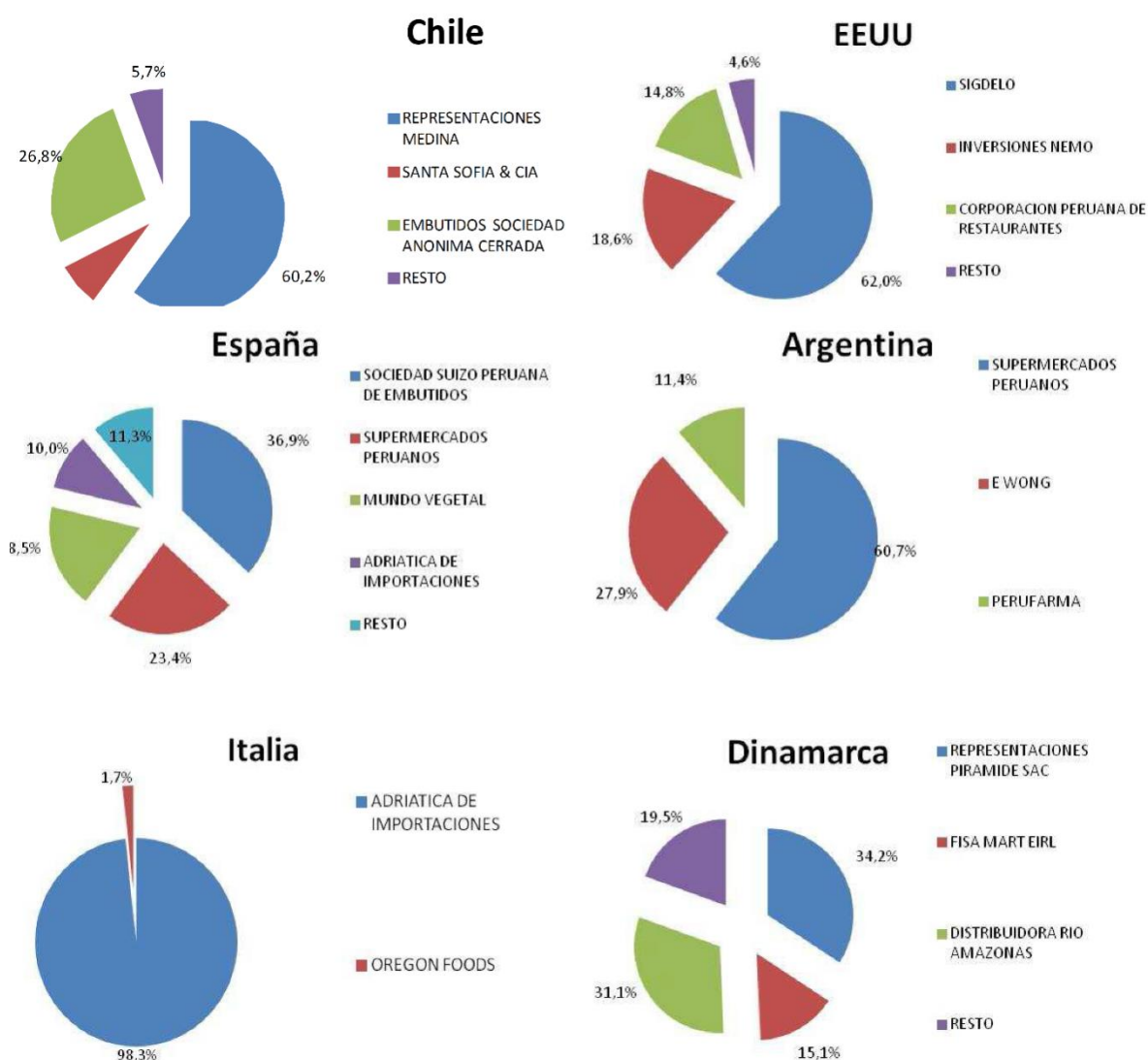
Las importaciones desde España están más diversificadas, siendo la principal importadora la Sociedad Suizo Peruana de Embutidos con un 36,9% del total del valor de las importaciones españolas. Le sigue Supermercados Peruanos con un 23,4% y Mundo Vegetal con un 18,5%.

Los productos argentinos entraron al mercado peruano principalmente a través de Supermercados Peruanos y Wong, mientras que los italianos se concentraron en más de un 90% en Adriatica de Importaciones. Finalmente, las importaciones danesas fueron realizadas principalmente por Representaciones Pirámide en un

34,2% y por Distribuidora Rio Amazonas con un 31,1%, estando el resto más diversificado entre otras empresas del sector.

De la misma manera que con los embutidos, la oferta importada de jamón se concentra en unas pocas empresas. En 2012 se importaron alrededor de 218.000 kg netos; el 76% (166.176 kg) importado por 4 empresas: Kevin Import (95.646 kg), Sociedad Suizo Peruana de Embutidos (27.716 kg), Adriática de Importaciones (24.024 kg) y FisaMart (19.330 kg), El 24% restante se distribuyó entre las demás empresas del sector.

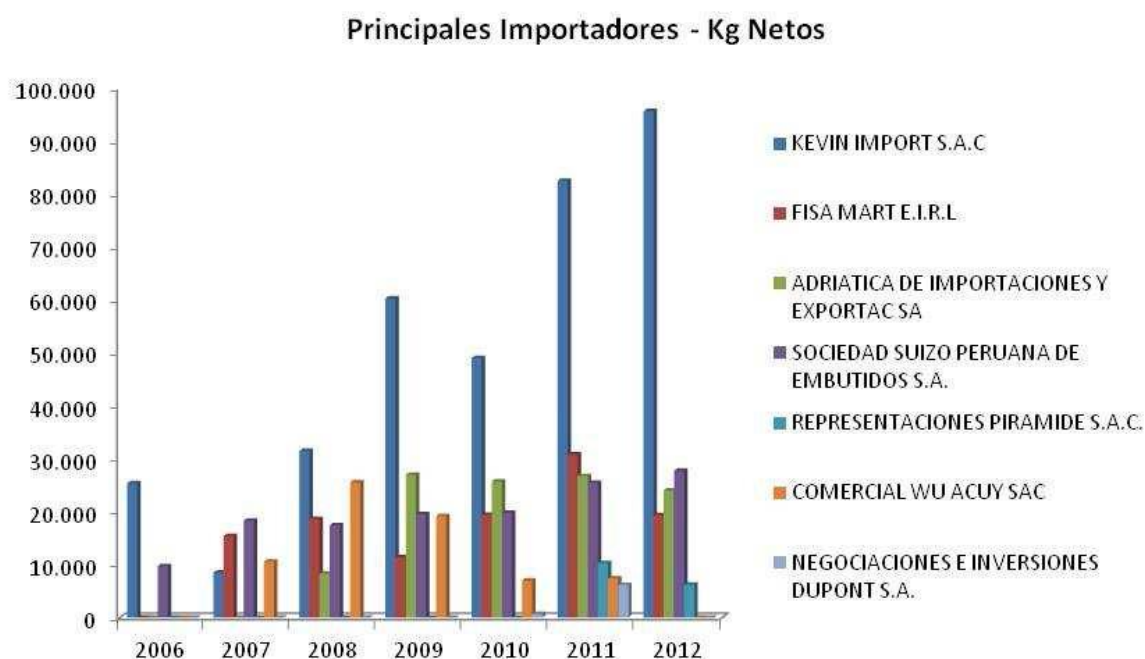
Importación de embutidos por países de origen y empresa importadora en 2012 (Dólares FOB)



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

Jamón

De la misma manera que con los embutidos, la oferta importada de jamón se concentra en unas pocas empresas. En 2012 se importaron alrededor de 218.000 kg netos; el 76% (166.176 kg) importado por 4 empresas: Kevin Import (95.646 kg), Sociedad Suizo Peruana de Embutidos (27.716 kg), Adriática de Importaciones (24.024 kg) y FisaMart (19.330 kg), El 24% restante se distribuyó entre las demás empresas del sector.



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

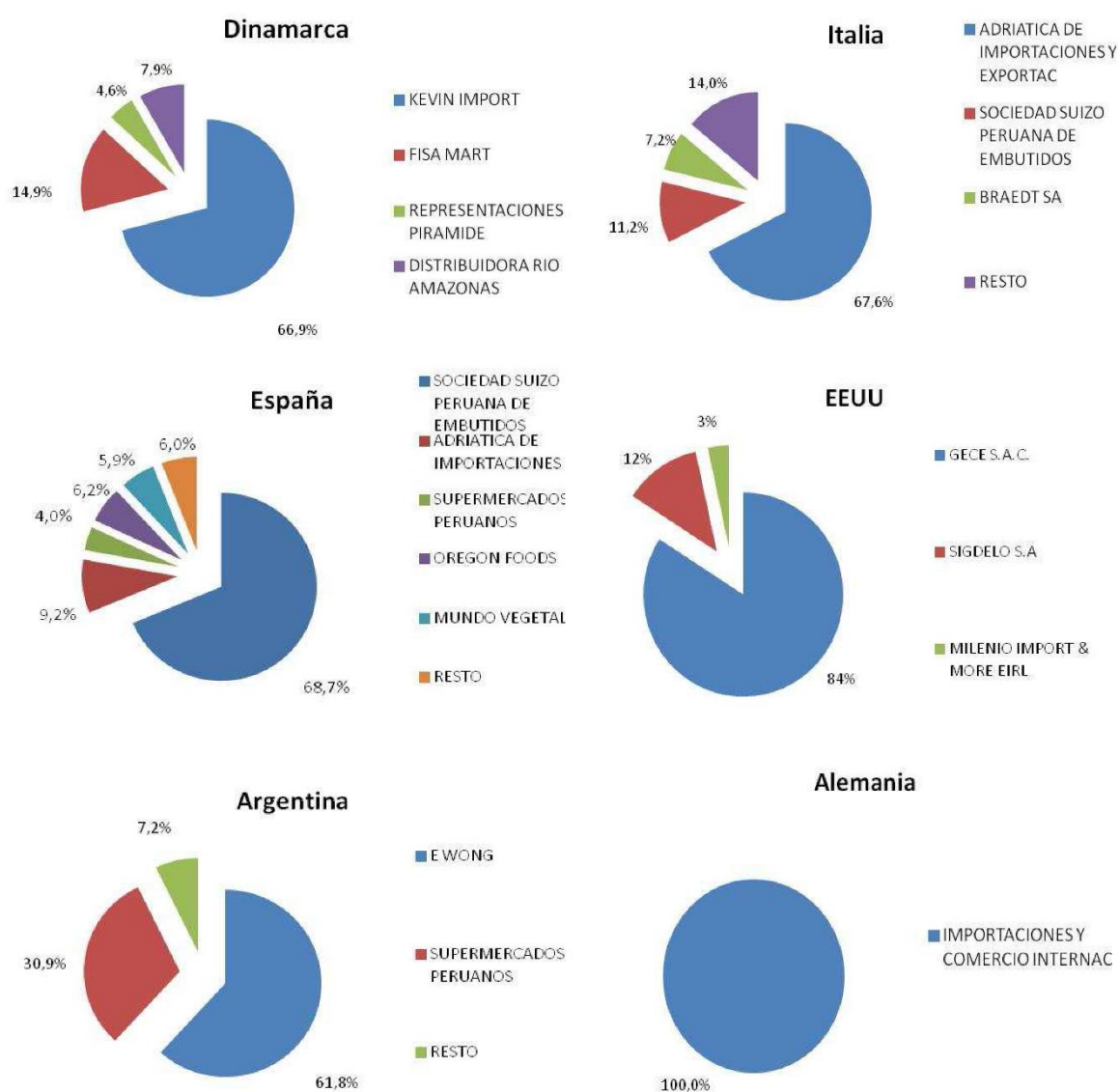
En 2012 el 66,9% de las compras procedentes de Dinamarca fueron realizadas por Kevin Import, mientras que el principal importador de jamones italianos fue Adriática de Importaciones, con un 67,6% del total.

Sociedad Suizo Peruana de embutidos importa el 68,7% de los jamones con origen en España, seguida de Adriática de Importaciones con un 9,2%, Mundo Vegetal con un 5,9% OregonFoods con un 4% y supermercados peruanos con un 6,2%. A lo que hay que sumar el 6% restante repartido entre otro grupo de empresas para completar el 100% de las importaciones.

Gece importa el 84% de los jamones de EEUU, lo mismo ocurre con respecto a la oferta de Alemania, donde las importaciones están más concentradas, con un importador. En el caso argentino, el mayor importador es Wong con un 61,8%, seguido de Supermercados Peruanos con un 30,9%.

Entre Adriática de Importaciones y Sociedad Suizo Peruana de Embutidos concentran el 78,8% de la oferta italiana y el 77,9% de la española, mayoritariamente productos gourmet.

Importación de jamón por países de origen y empresa importadora en 2012 (Dólares FOB)



Fuente: Veritrade y Elaboración Propia

2.8.CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

Se prevé que con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre Perú y la UE, las cargas arancelarias vayan reduciéndose progresivamente durante los próximos años hasta desaparecer por completo.

Partida arancelaria	Cronograma
1601.00.00.00 Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre; preparaciones alimenticias a base de estos productos	Se eliminarán en seis etapas iguales comenzando a partir de la entrada en vigor de este Acuerdo, y dichas mercancías quedarán libres de aranceles el 1 de enero de 2018.
1602.20.00.00 Preparaciones y conservas de hígado de cualquier animal	Están exceptuados de la eliminación arancelaria; no obstante lo anterior, Perú permitirá la importación libre de arancel para un contingente agregado de 3 750 toneladas desde la entrada en vigor de este Acuerdo, con un incremento anual de 375 toneladas.
1602.41.00.00 Preparaciones y conservas de jamones y trozos de jamón	Se eliminarán en ocho etapas iguales comenzando a partir de la entrada en vigor de este Acuerdo, y dichas mercancías quedarán libres de aranceles el 1 de enero del año 2020.
1602.49.00.00 Demás preparaciones y conservas de porcino. Incluidas las mezclas	Se eliminarán en ocho etapas iguales comenzando a partir de la entrada en vigor de este Acuerdo, y dichas mercancías quedarán libres de aranceles el 1 de enero del año 2020.

Debe tenerse en cuenta que las reducciones citadas se aplican desde el arancel consolidado, que suele ser superior al 6% efectivamente aplicado.

En cuanto a los requisitos sanitarios, se exige que el establecimiento productor de los embutidos a exportar a Perú haya sido previamente certificado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA. Posteriormente, se deberá presentar ante la Dirección General de Salud Ambiental el Certificado de Origen junto con una muestra del producto, para que DIGESA pueda autorizar su entrada en el país.

El Ministerio Español de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ha establecido un procedimiento especial para tramitar la documentación de las

empresas interesadas en exportar a Perú (cexgan.mapa.es). En los anexos de este documento se detalla el procedimiento para autorizar establecimientos españoles elaboradores de productos cárnicos de origen porcino para exportar a la República del Perú.

Actualmente está en discusión entre las autoridades peruanas y las españolas la certificación global del sistema sanitario español, que básicamente permitiría a cualquier establecimiento autorizado para vender en el mercado español, hacer lo propio en el mercado peruano.

El mercado peruano ha estado tradicionalmente vetado al jamón con hueso, como resultado de una Resolución de la Comunidad Andina que prohibía su entrada en los países miembros (Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú) desde España; esa Resolución se asentaba en la consideración de nuestro país como “afectado por la peste porcina clásica, la peste porcina africana y la enfermedad vesicular del cerdo”. En octubre de 2012 esa posición se ha revisado, declarándose a España país libre de esas tres enfermedades. Ello abre la puerta a las exportaciones de jamón con hueso a Perú, previa aprobación por parte de SENASA de los requisitos necesarios para hacerlo (esto último está en trámite desde principios de 2013).

Las cargas tributarias y arancelarias para las partidas son las siguientes:

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	18%
Derecho Específicos	No Aplicable
Derecho Antidumping	No Aplicable

Fuente: Sunat y Elaboración Propia

CAPITULO III
ANALISIS DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EN LA EMPRESA
SUPEMSA

3.1. Diseño del cuestionario estructurado

Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa SUPEMSA

Estimado amigo el presente cuestionario estructurado (encuesta) ha sido elaborado con fines estrictamente académicos, le garantizamos plena reserva del contenido de la misma, por lo que le pedimos responda honestamente. Gracias.

Edad:

Sexo:

Grado de Instrucción:

1. ¿Conoce usted cuál es la Visión de la empresa?

- a. Completamente
- b. Parcialmente
- c. No conoce

2. ¿Conoce usted cuál es la Misión de la empresa?

- a. Completamente
- b. Parcialmente
- c. No conoce

3. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de la empresa?

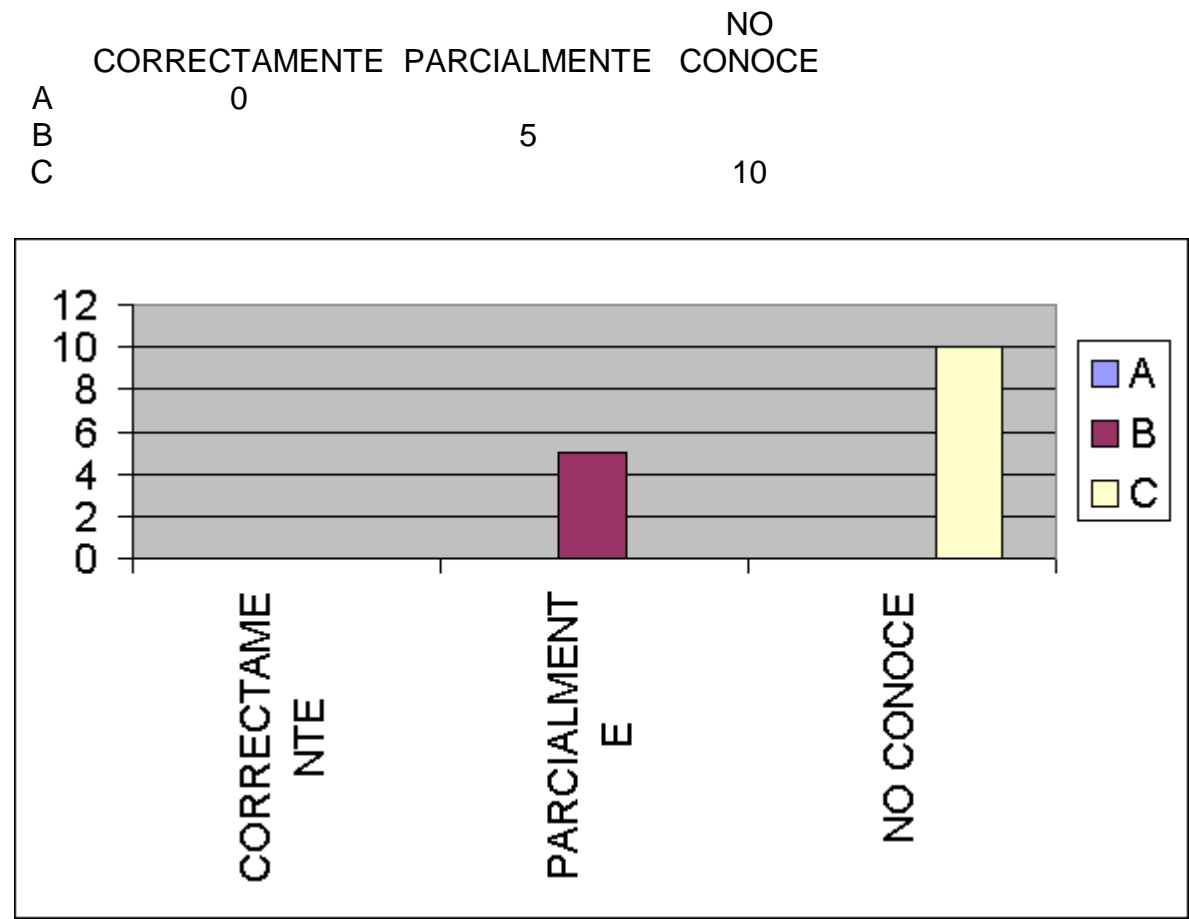
- a. Completamente
- b. Parcialmente
- c. No conoce

4. **¿A su criterio, cree usted que en la empresa existe una cultura empresarial?**
- a. Si
 - b. No
5. **¿Cree usted que debería existir una forma de trabajo profesional que garantice el futuro éxito de la empresa?**
- a. Si
 - b. No
6. **¿Usted estaría de acuerdo en seguir estrictamente, lo que se establezca en un Plan de Trabajo?**
- a. Si
 - b. No

MUCHAS GRACIAS.

3.2. Tabulación e interpretación del trabajo de campo.

SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA VISION EMPRESARIAL

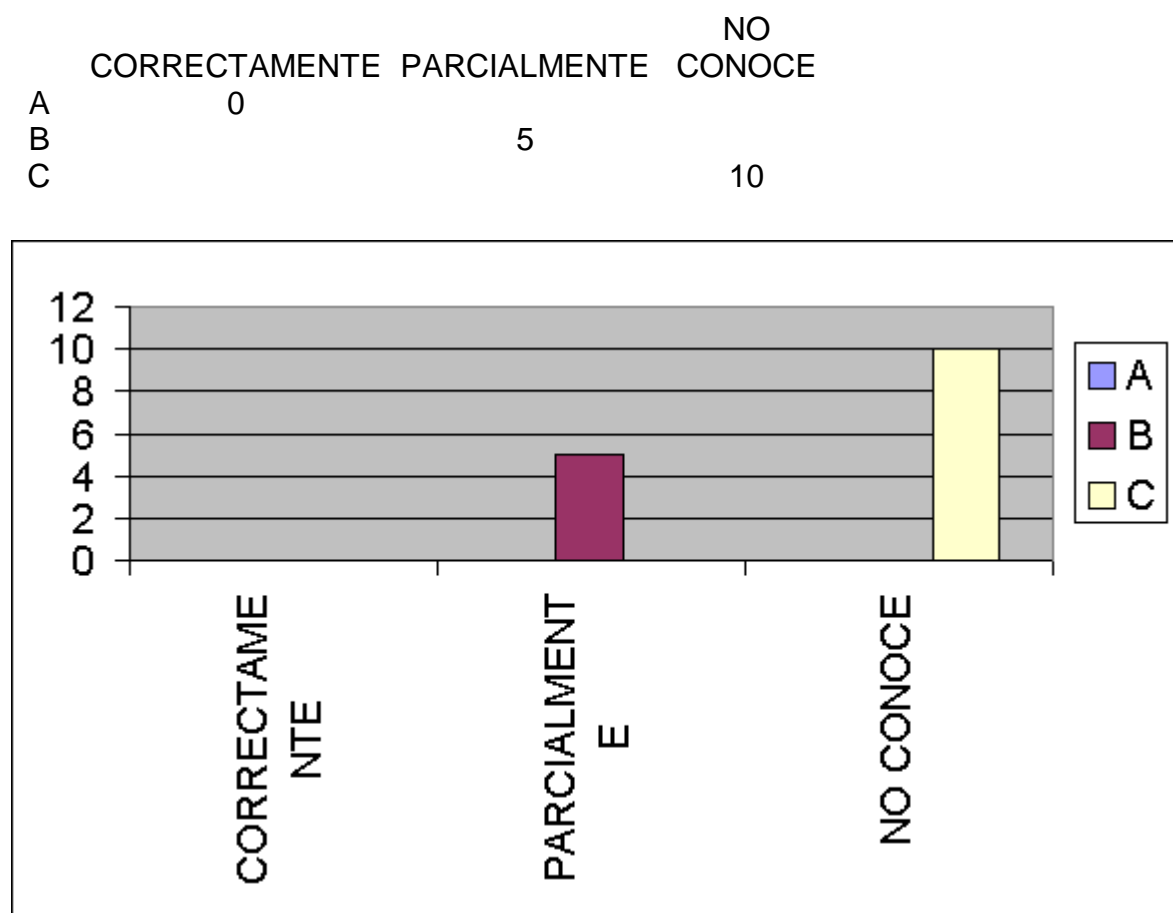


En el Cuadro Nro. 2, podemos darnos cuenta que el 85% de los encuestados no conocen la Visión de la empresa en la que trabajan (SUPEMSA), esto es un mal indicador puesto que según **Idalberto Chiavenato** en su libro “Administración moderna” nos dice:...”*La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es el sueño*

alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno. La visión debe ser alcanzable y real”.

En este sentido nos planteamos la siguiente interrogante: ¿si los trabajadores de la empresa SUPEMSA no tienen claro el horizonte temporal de largo plazo (lograr ser competitivos en el futuro) entonces, podrán aportar de manera significativa para que la empresa logre ser competitiva en el futuro? La respuesta es por lo demás obvia: NO, por lo que urge la necesidad de proponer una nueva Visión de futuro y sobretodo que sea comunicada a todos los trabajadores de la empresa en mención para que puedan comprender lo que se propone lograr en el futuro.

SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISION DE LA EMPRESA



En el Cuadro Nro. 3 podemos darnos cuenta igualmente que el 85% de los trabajadores de la empresa SUPEMSA tampoco conocen la Misión de la empresa. Esta situación igualmente es preocupante por cuanto según **Agustín Reyes Ponce**, en su libro “Administración Moderna” nos dice:...“*La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la empresa por conseguir sus objetivos empresariales. Comparte con la Visión las características de riesgo y motivación que le otorgan un sentido al trabajo de la empresa, pero a diferencia de ella la imagen que se proyecta es concreta y capaz de indicar dónde radica el éxito de la labor empresarial.*”

Además:

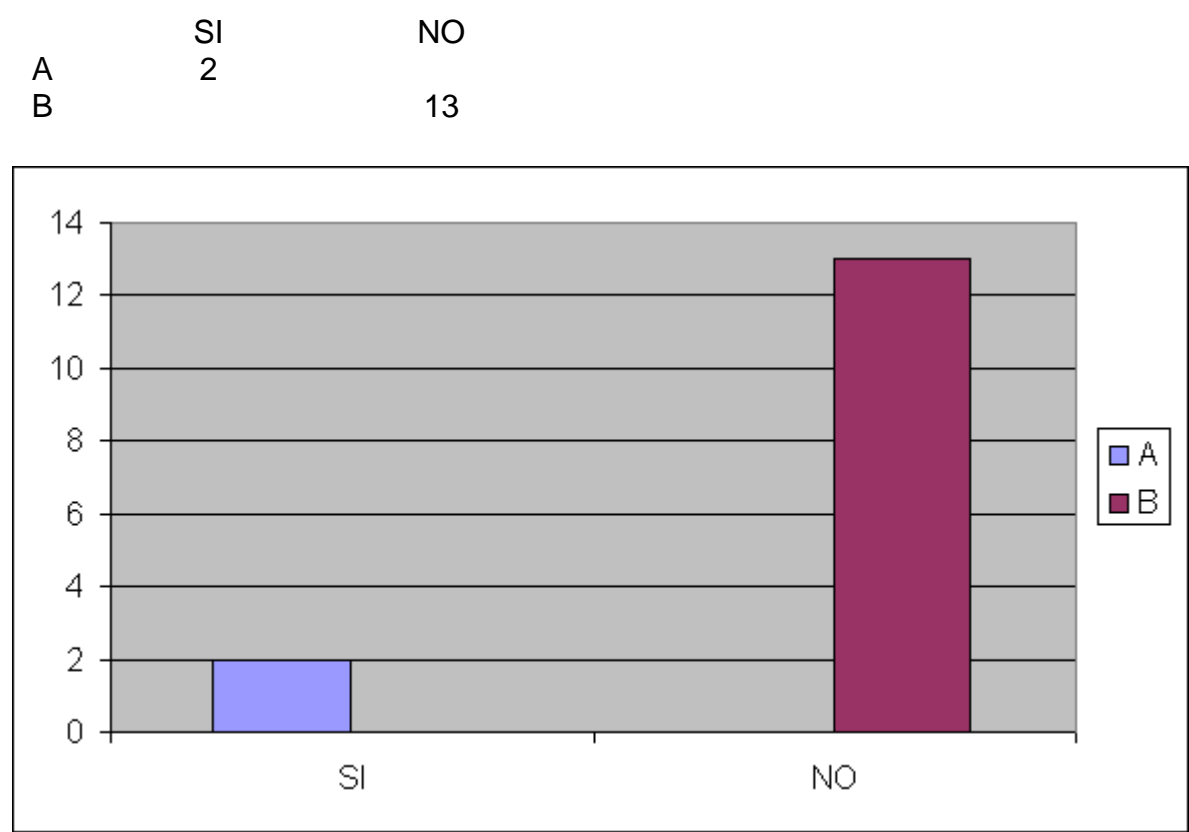
- *Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites de la empresa.*
- *Es la declaración fundamental del quehacer empresarial que le da carácter constitutivo a la empresa y su accionar.*

La importancia de la misión radica en el sentido de que refleja valores, reglas y principios que orientan la acción de sus integrantes. Compartir la misión promoverá los esfuerzos de concertación, disminuyendo las diferencias que existan en torno al trabajo empresarial, permitiendo la construcción de una imagen objetivo común, que facilite la resolución de conflictos y la puesta en marcha de acciones que motiven al personal hacia el logro de determinados fines”.

Por lo tanto, que el 85% de los trabajadores desconozcan la Misión de la empresa en la que trabajan es preocupante porque no podrán contribuir a fortalecer una

imagen de calidad del negocio y de sus productos que es de vital importancia para garantizar la competitividad de la empresa.

SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



El Cuadro Nro. 4 nos muestra una preocupante realidad al interior de la empresa SUPEMSA y se refiere al hecho de que el 95% de los trabajadores encuestados desconocen cuáles son los objetivos de la empresa y ello constituye un factor crítico para lograr ser competitivos como empresa. Recordemos lo que manifiesta **Idalberto Chiavenato**, en su libro “introducción a la teoría general de la administración”, al respecto:...”*Son exactamente los objetivos los que justifican la*

existencia y operación de una organización. Los objetivos de una organización se deben definir con la siguiente relación de rango:

- *SUPERVIVENCIA: Para mantener participación en el mercado.*
- *EFICIENCIA: Para establece un porcentaje de rentabilidad.*
- *CRECIMIENTO: Para aumentar el porcentaje de participación en el mercado.*

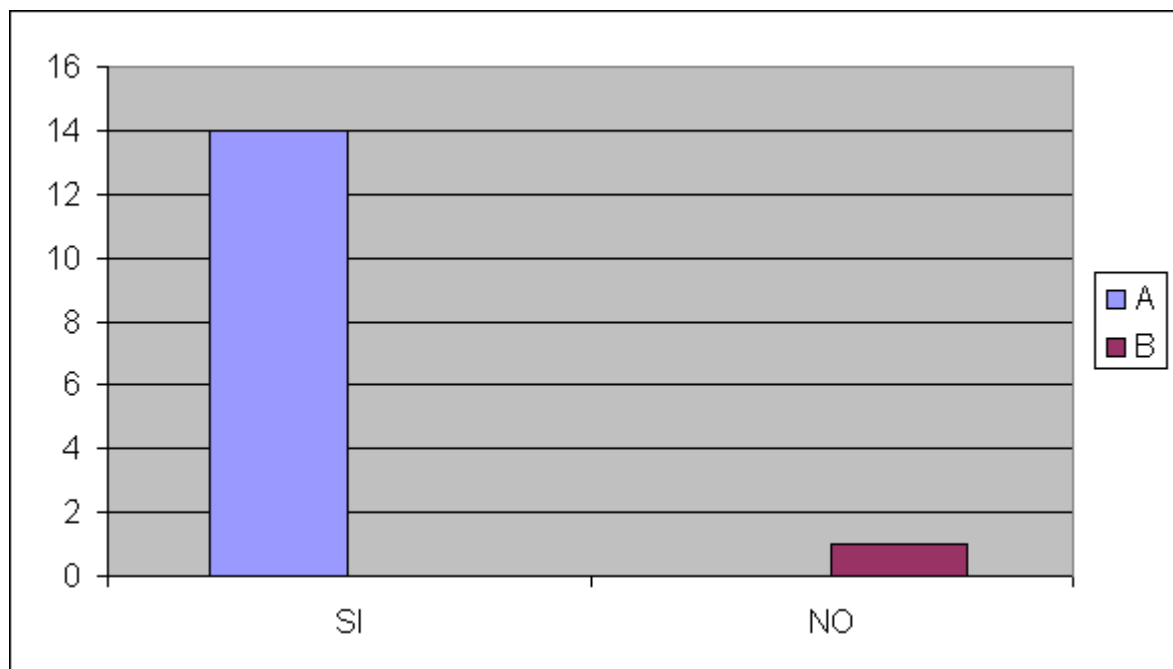
La supervivencia ocupa el primer lugar, porque si la empresa reduce su participación en el mercado tiende a la desaparición. En este caso, no se puede pensar en ser eficiente o crecer, sino en sobrevivir. Una vez que la empresa sobreviva o considera que tiene asegurada su supervivencia puede buscar la rentabilidad mediante la eficiencia.

Los objetivos pueden establecerse a nivel del servicio, programa, organización, etc., se deben elegir aquellos objetivos que más convengan a los intereses de la organización, empresa o institución. Los objetivos definen el impacto y los logros que se esperan obtener mediante el plan. Responden a la pregunta: ¿Qué intentamos lograr? Los objetivos de servicio definen en términos generales el impacto que la organización desea alcanzar en determinada población al final del período especificado por el plan”.

En este sentido la empresa SUPEMSA debe definir de manera clara y precisa cuales son los objetivos que desea lograr tanto en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente es de vital importancia resaltar el hecho de que uno de los objetivos a lograr es ser “competitivos” en el sector donde se opera.

SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

	SI	NO
A	14	
B		1



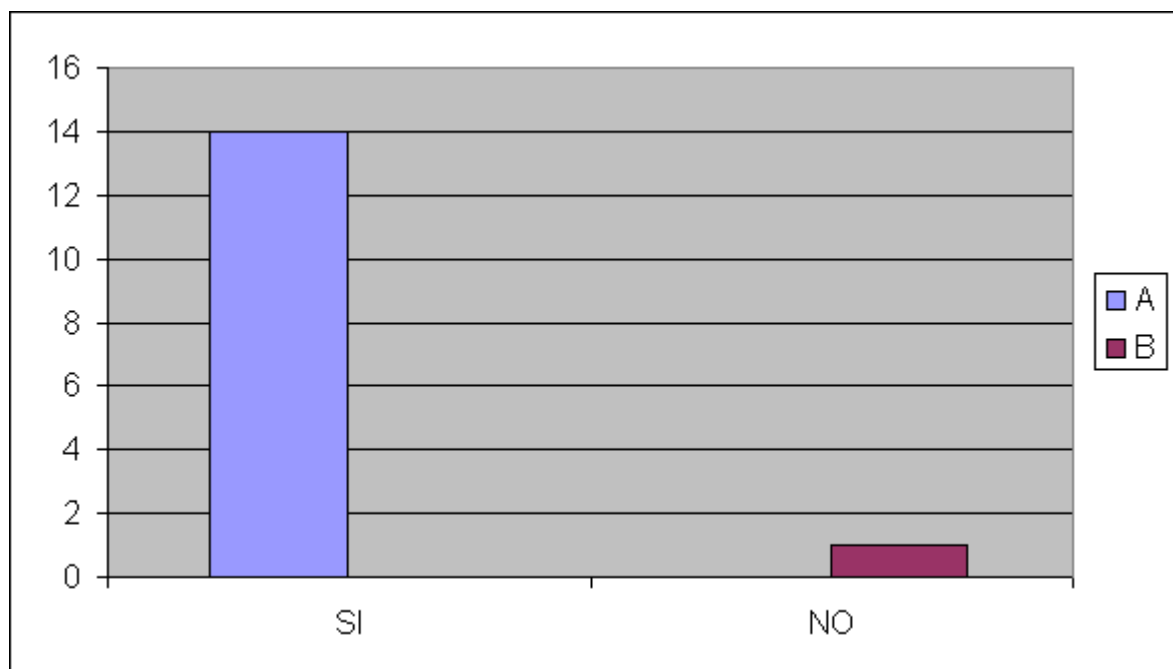
El Cuadro Nro. 5 nos muestra que el 95% de los trabajadores conocen la cultura de la empresa SUPEMSA, sin embargo cabe mencionar el hecho de que confunden lo que verdaderamente es una Cultura Organizacional de Calidad, por lo que es importante recoger el concepto que existe al respecto de **Richard Daft** en su libro "Teoría y Diseño Organizacional" ... *"La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo el mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Solo cuando las organizaciones tratan de*

implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder. La cultura organizacional existe en dos niveles. En la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables (la forma en que la gente viste y actúa, los símbolos, anécdotas y ceremonias que los miembros de la organización comparten). Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real”.

Lamentablemente, cuando los trabajadores manifiestan que conocen la cultura de la empresa SUPEMSA, se refieren a que confunden el hecho de realizar sus actividades diariamente de la misma manera que la hacen, en este sentido es de vital importancia (si se quiere ser competitivos) de que los trabajadores de la empresa SUPEMSA aprendan nuevas formas de realizar sus actividades diarias pero con una característica fundamental: La calidad.

SOBRE LA EXISTENCIA DE UNA FORMA DE TRABAJO PROFESIONAL

	SI	NO
A	14	
B		1



El Cuadro Nro. 6 muestra que el 95% de los trabajadores de la empresa SUPEMSAcreen y/o piensan que existe una forma de trabajo profesional, sin embargo, de igual manera confunden esta percepción por cuanto creen que como aun se mantiene la empresa operando en el sector, asumen que el trabajo que realizan los dueños es profesional. Sin embargo desde nuestro punto de vista para que el trabajo dentro de una organización sea considerado de calidad deben existir documentos de gestión, por ejemplo: planes estratégicos, objetivos, estrategias, planes operativos, reglas y procedimientos, especialización y división

del trabajo, jerarquía de la autoridad, personal técnicamente calificado, puestos y titulares separados, comunicaciones y registros escritos, descentralización, etc.

Las reglas y procedimientos permiten realizar las actividades de manera profesional y predecible. Los

deberes especializados significan que cada empleado tiene una tarea clara que desempeñar. La jerarquía de autoridad proporciona un mecanismo sensible a la supervisión y el control. La competencia técnica es la base mediante el cual se debe contratar a la gente, más que la amistad, los familiares y favoritismo, que reducirá drásticamente el desempeño del trabajo. La separación del puesto y de sus ocupantes significa que los individuos no poseen o tienen un derecho inherente al mismo, lo que promueve la eficiencia. Los registros escritos significan una memoria organizacional y continuidad en el curso del tiempo. Aunque hoy en día son muy criticadas algunas de estas características, estamos convencidos que con un adecuado control administrativo se logrará una nueva organización de calidad para la empresa SUPEMSA.

Por otro lado la empresa debe tener en consideración la importancia de los planes operativos por cuanto pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos (en este caso SUPEMSA) para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. También presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es: por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes de 2012, el PO establecerá

cada objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en 2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la empresa para alcanzar dichas metas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la empresa, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la empresa prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y manutención de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la empresa y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

* Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.

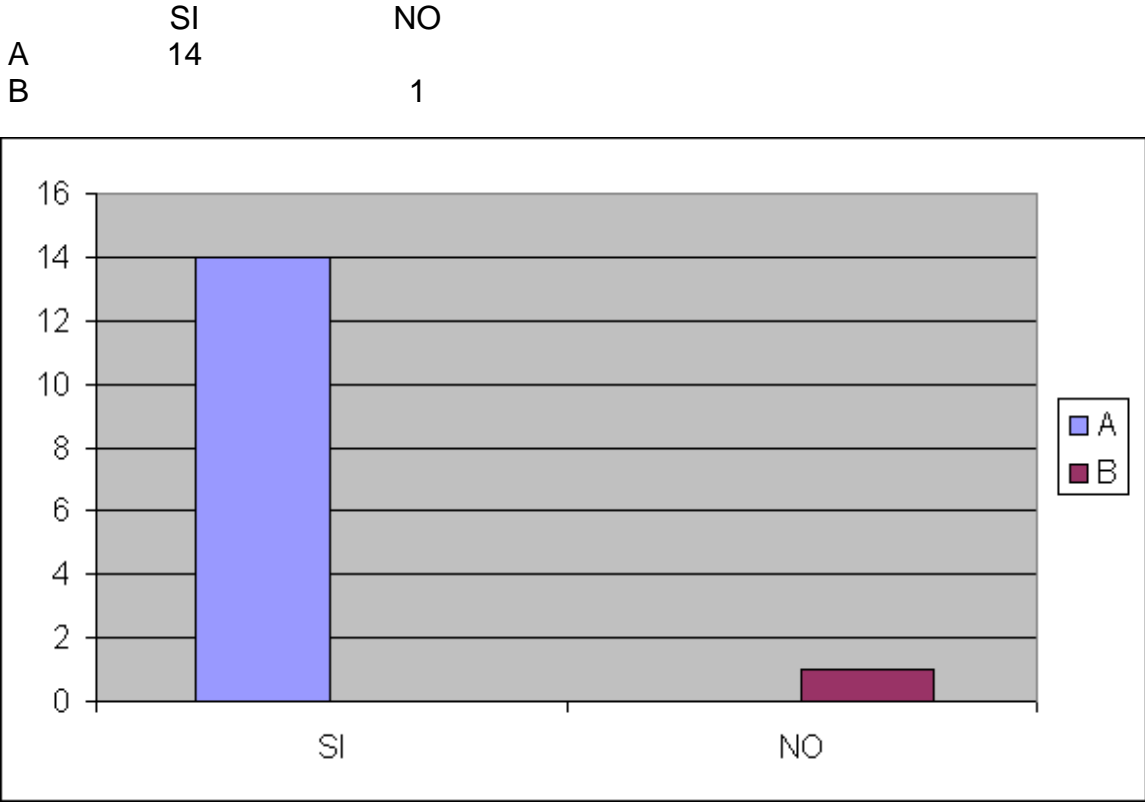
* Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.

* Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con las siguientes normas:

- Ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos).
- Ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia).
- Ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido). Y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima).

SOBRE LA BUENA PREDISPOSICION HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL



El Cuadro Nro. 7 nos muestra que existe una buena predisposición por parte de los trabajadores de la empresa SUPEMSA para lograr el cambio que se propone en la presente investigación. En este sentido es importante señalar que: “Siempre buscamos sentirnos cómodos y felices con lo que hacemos. Si conservamos una buena actitud en nuestro sitio de trabajo, el tedio y la tristeza nunca llegarán a nuestra organización”. Qué bueno es llegar a cualquier parte y encontrar gente vigorosa, alegre, feliz con su trabajo y sobre todo, muy amable y cordial. Dentro

de una empresa, es muy importante que el personal siempre tenga una actitud servicial, alejada de todo tipo de intereses y sobre todo, con una disposición muy alta a trabajar para conseguir los objetivos que se persiguen tanto individuales como empresariales. Desafortunadamente existen muchas causas por las cuales un empleado no se siente satisfecho en su sitio de trabajo. Algunas personas optaron por aceptar un puesto solo porque no encontraron algo mejor en donde pudieran desarrollar la profesión que estudiaron, porque la situación no les da la posibilidad de cambiar, etc. Así mismo, se nota inconformidad cuando el ambiente organizacional no es el adecuado, o los compañeros y supervisores no son del todo agradables. Lo anterior ocasiona que las personas que se encuentren en estas situaciones, vean su trabajo como algo malo y no como debería ser: un beneficio, como algo en lo cual se sientan bien, en donde puedan desarrollarse integralmente y en donde exista el deseo de realizar labores correctamente y no de forma mediocre como lo haría un empleado totalmente aburrido y decepcionado. Estos estados desagradables indudablemente repercutirán en el desempeño que presente un empleado. Proyectará su inconformidad realizando mal su trabajo, comportándose mal con sus compañeros o jefes y llevando una vida cada vez más triste, monótona y alejada de sus verdaderos propósitos. Por tal razón, es bueno llevar a cabo ciertos métodos que mejorarán las condiciones de un empleado decepcionado. Por ello la información que nos brinda el Cuadro Nro.7 nos permite darnos cuenta que los trabajadores de la empresa SUPEMSA presentan las siguientes características:

Actitud de éxito. El tener una actitud optimista, amable y emprendedora, será de gran ayuda para el logro de los objetivos empresariales. En primer lugar, siempre

es bueno llevarse de la mejor manera con todas las personas que nos rodean en el sitio de trabajo. Guardar odios o rencores ocasionará que se genere un ambiente laboral negativo, que nuestra mente no piense con racionalidad y que nuestro trato no sea el mejor no sólo con la persona que no nos agrada, sino con todos los individuos con quienes "convivimos" dentro de la empresa. Por muy desagradable que nos parezca una persona, tratemos de descubrir su "lado bueno", sus cualidades, su aspecto más positivo. Muchas veces, de juicios que se toman apresuradamente, se obtienen conclusiones erróneas que indudablemente afectarán nuestra forma de pensar y de tratar a la demás gente.

Para evitar el aburrimiento y el cansancio, los trabajadores de la empresa SUPEMSA tienen una actitud alegre y positiva. En este sentido es importante aprovechar al máximo el tiempo en nuestro sitio de trabajo. Si estamos pendientes cada minuto del reloj y no vemos la hora de salir ya, posiblemente el tiempo se nos hará eterno y nuestro grado de aburrimiento y tristeza subirá de manera alarmante. En vez de estar pendientes de la hora, desarrollemos nuestra creatividad al máximo y hagamos nuestro mejor esfuerzo. Pensemos en nuevas ideas o proyectos que puedan ponerse en práctica y que nos beneficien directamente así como a la empresa. Estamos seguros que al finalizar la jornada laboral, el tiempo se habrá pasado muy rápido. A ninguna persona le gusta que le estén recordando sus errores o defectos. Esto significa que debemos aprender a sacar provecho de las observaciones que nos hagan, ya que esto nos ayuda a conocer en que estamos fallando y mejorar así nuestro desempeño futuro. Claro está que no faltan aquellos compañeros que en lugar de construir, destruyen. Sólo buscan la burla y el hacer sentir mal a las personas. Ante esta situación, lo

recomendable es no seguirles el juego y así no les quedará otra salida que callarse. Finalmente, siempre se pide a las personas que mantengan una actitud de sencillez y humildad ante cualquier elogio o cumplido que se le dé a un empleado. Muchos se sienten importantes ante una felicitación por un trabajo realizado y se creen merecedores de un ascenso o un aumento de sueldo y si no lo consiguen, generan un mal ambiente en la oficina. Lo recomendable es seguir haciendo bien el trabajo y muy seguramente la recompensa buscada llegará en el momento menos pensado.

CAPITULO IV

MODELO DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A. (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO.

4.1. VISION

Según **James Stoner** en su libro “Administración” nos dice: La visión se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Qué visión tiene del futuro de la misma. Qué es lo que quiere que la empresa sea en el futuro. Se refiere también a la proyección que tiene el número uno, respecto a qué hacer mas adelante con la empresa (crear nuevas, mantener la misma, salir del mercado, etc.). Todas éstas alternativas se tienen que responder teniendo en consideración una visión clara y profunda del entorno tanto nacional como internacional.

Idalberto Chiavenato, en su texto “Administración moderna” nos dice: La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno. La visión debe ser alcanzable y real.

Agustín Reyes Ponce, en su libro “Administración Moderna” nos dice: La Visión significa el “deber ser”. Es soñar como será nuestra organización: establecimiento, posta, centro, etc. Este sueño debe ser realizable, no una

fantasía que no podamos hacer realidad. Una visión estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- a) Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el criterio rector de la planificación estratégica.
- b) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser –Misión- de la empresa.

Debido a que la Visión de las organizaciones constituye el “deber ser”, ponemos a disposición de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO las siguientes visiones:

ALTERNATIVA 1:

“Al quinto año, la empresa debe construir un espíritu de equipo comunitario de trabajo mediante la solución sinérgica de cualquier problema de la empresa”.

ALTERNATIVA 2:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO presenta como principal característica: La búsqueda permanente de las mejores soluciones a los conflictos de la organización. La única finalidad es constituirnos como la número uno en nuestro sector de embutidos y jamones de Chiclayo”.

ALTERNATIVA 3:

“Nuestro negocio SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO brinda una óptima calidad de atención y servicio a nuestros clientes, manteniendo la primacía y liderazgo en la atención a sus principales problemas de la organización y marketing”.

Para la elaboración de la visión de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, se ha tenido que dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué pretende ser la empresa dentro de unos años (5 a 10 años) en las diferentes áreas: atención, servicios, calidad, programas preventivos, etc.
2. ¿Qué resultado final esperamos alcanzar con respecto al sector al cual servimos? ¿De qué forma esperamos alcanzar éstos resultados?
3. ¿Qué pretendemos ser con respecto a la empresa y a su gestión?

4.2. MISION

Agustín Reyes Ponce, en su libro “Administración Moderna” nos dice: La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la empresa por conseguir sus objetivos empresariales. Comparte con la visión las características

de riesgo y motivación que le otorgan un sentido al trabajo de la empresa, pero a diferencia de ella la imagen que se proyecta es concreta y capaz de indicar dónde radica el éxito de la labor empresarial.

Además:

- Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites de la empresa.
- Es la declaración fundamental del quehacer empresarial que le da carácter constitutivo a la empresa y su accionar.

La importancia de la misión radica en el sentido de que refleja valores, reglas y principios que orientan la acción de sus integrantes. Compartir la misión promoverá los esfuerzos de concertación, disminuyendo las diferencias que existan en torno al trabajo empresarial, permitiendo la construcción de una imagen objetivo común, que facilite la resolución de conflictos y la puesta en marcha de acciones que motiven al personal hacia el logro de determinados fines.

Idalberto Chiavenato, en su libro “Fundamentos de administración” nos dice que la misión consiste en:

- La razón de ser de la empresa.
- Es el motivo que da sentido a lo que somos.
- Debe responder “el para qué”.
- En su focalización debe ser la única pero amplia en su base.
- Se refiere a lo que le debemos al cliente externo.

Para **James Stoner**, en su libro “Administración”, la misión presenta las siguientes características:

- a) Debe ser breve, clara, concisa y comprensible para todos.
- b) Deber ser tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden. Se recomienda sintetizar la misión en un lema.
- c) La declaración de la misión debe identificar las fuerzas que impulsan la Visión estratégica de la empresa.
- d) La declaración de la misión debe reflejar las ventajas competitivas de la empresa.
- e) Debe servir como modelo y medio con el cual los directivos y demás individuos de la empresa puedan tomar decisiones.
- f) La declaración de la misión debe reflejar los valores, las creencias y la filosofía de las operaciones de la empresa.
- g) La declaración de la misión debe ser posible de lograr y suficientemente realista para que los miembros de la empresa se involucren.
- h) El texto de la declaración de la misión debe servir como fuente de energía y punto de unión de la empresa.

Según la separata Planeamiento Estratégico proporcionada por el **Mg.Adm. Jorge Atoche Pacherras**, la Misión es la expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de servicios o productos a un definido grupo de clientes o usuarios, resaltando la relación establecida entre ambos: de insumos/producto – cliente.

También viene a ser la declaración que trata de distinguir a una institución de las demás, por eso mismo también llega a contener la descripción de los

servicios/productos, el cliente al que se dirige, la filosofía empresarial y aún la tecnología básica utilizada o que domina.

MISION = RAZON DE SER

La importancia de la misión radica en el sentido de que:

- Clarifica lo que la institución quiere ser, a quien y como servir.
- Suministra a los gerentes una unidad de dirección que trasciende necesidades individuales, locales y transitorias, va más allá de los gobiernos.
- Fomenta sintonía de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.
- Consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés.
- Afirma el compromiso de la organización con las demandadas de las personas vinculadas a ella.

Requisitos mínimos para formular la misión:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal que labora en la institución) para que cumpla con su propósito comunicativo.

- Conocer a nuestros clientes –usuarios- a quienes brindamos nuestros servicios o productos finales, según sea el área de trabajo.

Finalmente, **Alejandro Lavalle** en su curso de Política de Empresas de la Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacífico, nos dice que la misión de una organización debe entenderse como el propósito superior o finalidad que debe buscar en todo momento las empresas. La misión abarca tres partes a saber: EL PROPOSITO (Qué se va a hacer), LA IMAGEN (Cómo quiere ser vista la empresa) y EL CARÁCTER (Cuál debe ser el estilo de hacer negocios), las mismas que deben estar integradas formando una unidad que constituya el rumbo de la organización.

Por todos estos conocimientos vertidos por los investigadores aludidos, podemos proponer las siguientes misiones para la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO:

ALTERNATIVA 1:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO garantiza a sus clientes la seguridad de un asesoramiento permanente y de calidad en el requerimientos de sus principales productos. Las características de nuestro trabajo será siempre: mediante la atención personalizada, para lo cual se trabajará en equipo con personal calificado que se desempeñe con eficiencia y eficacia”.

ALTERNATIVA 2:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO velara en todo momento por el correcto trabajo en equipo que le permita a nuestra empresa ser la número uno en su ramo, la selección del personal será siempre nuestra preocupación”.

ALTERNATIVA 3:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO maneja profesionalmente los requerimientos de nuestros clientes para garantizarles en todo momento resultados con altas tasas de rentabilidad que les permitan asegurar el bienestar de sus empresas y familiares”.

ALTERNATIVA 4:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO contribuye al desarrollo socioeconómico de nuestros clientes ofreciendo seguridad a sus inversiones (compras). El manejo de la cartera de productos estará orientado hacia la búsqueda constante de los deseos y necesidades de los clientes”

4.3.OBJETIVOS EMPRESARIALES

Jean Paul Sallenave, en su libro “Gerencia y Planeación Estratégica” de las Págs. 75 – 78, nos dice acerca de los objetivos empresariales: Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada. De allí el énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados a ser alcanzados, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones. Los objetivos son valores visualizados o resultados deseados por la organización. La organización espera alcanzarlos a través de su operación eficiente. Si esta operación falla los objetivos o resultados son alcanzados parcialmente o simplemente frustrados.

Idalberto Chiavenato, en su libro “introducción a la teoría general de la administración”, nos dice: Son exactamente los objetivos los que justifican la existencia y operación de una organización. Los objetivos de una organización se deben definir con la siguiente relación de rango:

- SUPERVIVENCIA: Para mantener participación en el mercado.
- EFICIENCIA: Establece un porcentaje de rentabilidad.
- CRECIMIENTO: Permite aumentar porcentaje de participación en el mercado.

La supervivencia ocupa el primer lugar, porque si la empresa reduce su participación en el mercado tiende a la desaparición. En este caso, no se puede

pensar en ser eficiente o crecer, sino en sobrevivir. Una vez que la empresa sobreviva o considera que tiene asegurada su supervivencia puede buscar la rentabilidad mediante la eficiencia.

El **Mg. Adm., Jorge H. Atoche Pacherras**, en su separata “Planificación estratégica” nos dice sobre los objetivos: Son los resultados específicos a largo plazo, que una empresa aspira a lograr mediante su Misión básica, son cuantificables y se deben alcanzar en un límite de tiempo. Los directivos se basan en ellos para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades relevantes de la empresa y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

Fijar el objetivo es como identificar la estrella polar, se pone el compás en ella y luego se usa como medio de reorientarse cuando uno se extravía. Los objetivos generales pueden establecerse a nivel del servicio, programa, organización, etc., se deben elegir aquellos objetivos que más convengan a los intereses de la organización, empresa o institución. Los objetivos generales definen el impacto y los logros que se esperan obtener mediante el plan. Responden a la pregunta: ¿Qué intentamos lograr? Los objetivos de servicio definen en términos generales el impacto que la organización desea alcanzar en determinada población al final del período especificado por el plan.

A continuación se proponen los siguientes objetivos estratégicos para la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO:

ALTERNATIVA 1:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO buscara el liderazgo en el mercado al que atendemos, coadyuvando a la generación de riqueza del país y promoviendo el desarrollo socioeconómico de todos los consumidores de la provincia de Chiclayo”.

ALTERNATIVA 2:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO en todo momento buscara alcanzar niveles óptimos de calidad y oportunidad en la prestación de los servicios que ofrece en beneficio de los consumidores de la provincia de Chiclayo”

ALTERNATIVA 3:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO debe desarrollar un trabajo profesional dentro del mercado que atendemos, utilizando tecnología de punta a nivel gerencial, computación y las comunicaciones, de tal manera que se ofrezca un servicio de calidad a nuestros clientes de la provincia de Chiclayo”.

ALTERNATIVA 4:

“La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO contribuye a disminuir el riesgo de las inversiones (compras) de nuestros clientes, garantizándoles constantemente altas tasas de rendimiento y rentabilidad a través de nuestros precios”

4.4.MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

Para **Herbert G. Hicks**, en su libro “Administración de organizaciones” nos dice respecto a los manuales lo siguiente: Son documentos que consolidan el proceso de organización de una empresa y como tales constituyen instrumentos básicos de gestión administrativa, en este sentido los dos productos más importantes son: El manual de Organización de Funciones (MOF) y el Manual de Procedimientos (MAPRO).

El primero contiene la estructura orgánica funcional de la empresa, en él se detallan en forma global y por áreas el perfil de todos los cargos o puestos, así como el perfil de la persona capaz de desempeñarlo con eficiencia y eficacia.

En el segundo se define en forma sistemática, todos los procedimientos que deben realizar las acciones administrativas, que implican flujo de documentos, decisiones o coordinaciones, ambos documentos son eminentemente flexibles, ya

que deben ser sometidos a un constante reajuste debido a los avances o cambios organizacionales.

Cualquier organización, empresa, institución que no cuente con manuales ya sea de organización y funciones (MOF) o de procedimientos (MAPRO), presenta una gran debilidad, que de no ser subsanada a tiempo pondrá en grave peligro el logro de los objetivos de supervivencia (sobretudo).

4.5.PLAN DE TRABAJO

Todos conocemos que en la actualidad existe una quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeamiento y que coincide con la aparición de una nueva escuela en la administración general. Esta quinta etapa coincide en que: la administración estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso. Eso quiere decir que el planeamiento estratégico ya no se realiza una vez al año, apresuradamente, para responder a presiones y urgencias, para luego quedar archivado, sino que es inseparable del sistema de administración propiamente dicho.

Desde este punto de vista, nuestra propuesta radica en el sentido de que la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, debe abordar el trabajo de la planificación desde dos puntos de vista, a saber:

1. La planificación como proceso en sí misma. Este proceso debe cubrir cuatro grandes etapas: Formulación y presentación. Discusión y aprobación. Ejecución y control. Y finalmente Evaluación. Desde este punto de vista, la planificación se percibe como un proceso integral, que incluye desde el diseño y elaboración de políticas, planes, proyectos y programas, pasando por la implementación y control, hasta la evaluación de lo realizado.
2. La planificación como un componente más del proceso administrativo. Este proceso juega un papel más limitado o parcializado en cuanto a que sólo cubre la etapa de formulación.

Desde este punto de vista, podemos afirmar que la planificación y sus productos: políticas, planes, programas y proyectos, juegan un papel muy importante en el éxito o fracaso de cualquier empresa u organización. La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, no deben descuidar en ningún momento el plan de trabajo.

4.6. ESTRATEGIAS Y/O MEDIDAS PARA LA EMPRESA SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO.

Descripción de las medidas.

Con el fin de hacer más atractiva la comercialización de los embutidos de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, es conveniente que los directivos muestren interés por garantizar una comercialización y un servicio de gran calidad en beneficio de todos sus clientes de la provincia de Chiclayo mediante la implantación de las siguientes medidas:

1. Ampliar las zonas de comercialización de los productos, para tal efecto se debe realizar un trabajo de zonificación con la participación de profesionales en el tema.
2. La necesidad de determinar un nuevo diseño de la distribución de los principales productos.
3. Selección de vendedores profesionales (venta profesional) que se les permita proponer nuevas metas de venta ambiciosas.
4. Incrementar el presupuesto para el área de comercialización de la empresa.
5. Ampliar el horario de trabajo y las horas de funcionamiento.

6. Proponer un nuevo sistema de remuneraciones para los trabajadores de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO.
7. Modernizar la infraestructura de la empresa, la idea es que se vea más atractiva a la vista, con colores modernos y vistosos.
8. Instalar servicios de espera de calidad como por ejemplo: con asientos cómodos, servicios higiénicos, ambiente musical, etc.
9. Crear una playa de estacionamiento para los autos, motocicletas, bicicletas, etc., para los clientes que visitan la empresa.
10. Facilitar el acceso a la empresa, sin descuidar la seguridad.
11. Mejorar la formación (capacitación) de los trabajadores para que su trabajo sea acorde con las nuevas exigencias de la empresa, es importante que se cuente con la participación de las universidades de nuestra localidad por ejemplo: la UNPRG, etc.
12. Mejorar la accesibilidad de todas las personas, especialmente la de las personas con necesidades especiales, por ejemplo, se

puede: Implementar múltiples herramientas informativas adaptadas a personas discapacitadas (p. ej. sistemas de ayuda visual, avisos sonoros), etc. Garantizar la accesibilidad física de las instalaciones de espera y de los vehículos básicos (p. ej. para cochecitos, sillas de ruedas, andadores), etc.

13. Mejorar la seguridad y protección en la empresa, se puede crear una estrategia de seguridad, p. ej. instalando cámaras de seguridad en las paredes y lugares estratégicos de la empresa.

14. Crear condiciones de mayor seguridad en la empresa y alrededores por ejemplo: una mejor iluminación.

4.7. GRUPO OBJETIVO

Las medidas van dirigidas a los clientes actuales y potenciales de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO. Con todas estas medidas deberían beneficiarse todos los clientes que tengan problemas de movilidad, las personas mayores, las familias con hijos y los jóvenes. Además, también deben adoptarse medidas de seguridad y protección para los trabajadores de la empresa.

4.8. IMPACTO Y VENTAJAS

- Para los clientes.

Mediante la implantación de las medidas descritas, la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, se hace más práctica, cómoda, accesible y comprensible para todos los clientes. Se espera que las medidas contribuyan a incrementar la comercialización de sus principales productos.

- Para la empresa.

Se espera que la implementación de las medidas contribuya a incrementar las ventas y por ende las utilidades y la rentabilidad del negocio, lo que garantizaría la sostenibilidad del mismo.

4.9. CONDICIONES PARA EL ÉXITO

La única condición que garantiza el éxito de las medidas es la necesidad de que exista coherencia y convicción no solo de los directivos de las empresas, sino de igual manera de todos los trabajadores de la misma. Por otro lado, de ser posible la implementación de las medidas deben ir acompañadas de una buena campaña de promoción e información dirigida a los clientes de la provincia de Chiclayo.

4.10. ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

Amabilidad

Se debe mostrar amabilidad con todos y cada uno de los clientes, bajo cualquier circunstancia. Ésta debe estar presente en todos los trabajadores de la empresa,

desde el encargado de la seguridad que está en la puerta y la recepcionista, hasta el gerente general y el dueño. Siempre se debe saludar, mostrar una sonrisa sincera, ser cortés, atento y servicial, y siempre dar las gracias.

Ambiente agradable

Un ambiente agradable es un ambiente en donde el cliente se sienta a gusto. Puede ser generado por empleados que muestren un trato agradable o cordial con el cliente, una buena decoración, una buena disposición de los elementos del local del negocio, una buena disposición de la iluminación, etc.

Comodidad

El cliente debe contar con todas las comodidades posibles. Para ello el local del negocio debe contar con un espacio lo suficientemente amplio como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde el cliente pueda guardadas sus pertenencias, etc.

Trato personalizado

Se debe procurar brindar un trato personalizado al cliente. Para ello se pueden ofrecer productos, servicios o promociones especiales que tomen en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente, hacer que un mismo trabajador atienda al cliente durante todo el proceso de compra, delegar autoridad a un trabajador para que el mismo sea capaz de atender una queja o reclamo del cliente y resolver el problema, etc.

Rapidez en el servicio

No se le debe hacer esperar demasiado tiempo al cliente, sino atenderlo con la mayor rapidez posible. Para ello se deben crear procesos simples y eficientes (por ejemplo, haciendo uso de programas informáticos que permitan tomar con mayor rapidez los pedidos del cliente), tener el número adecuado de personal, capacitar al personal en la importancia de brindar una rápida atención, etc.

Higiene

El local del negocio debe contar con todas las normas de higiene establecidas. Los baños siempre deben estar limpios, no deben haber papeles en el piso, los empleados deben estar bien aseados y con el uniforme o la vestimenta impecable, etc.

Seguridad

El local del negocio debe contar con todas las medidas de seguridad posibles, no sólo para que puedan ser usadas en caso de alguna emergencia, sino también, para que el cliente esté consciente de ellas y se sienta seguro en todo momento. Se debe contar con suficiente personal de seguridad, marcar las zonas de seguridad, señalizar las vías de escape, contar con botiquines médicos, etc.

El servicio de post venta

El servicio al cliente no sólo debe brindarse durante el proceso de venta, sino también, una vez que la venta se haya concretado.

Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar y que nos recomiende con otros consumidores, brindar un buen servicio de post venta nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente y, de ese modo, poder por ejemplo, conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto, estar al tanto de sus nuevas necesidades, gustos y preferencias, hacerle saber de nuestras nuevas promociones u ofertas, etc.

Los servicios de post venta pueden ser:

Promocionales

Son los que están relacionados con la promoción de ventas; por ejemplo, cuando otorgamos ofertas o descuentos especiales a nuestros clientes frecuentes, o cuando los hacemos participar en concursos o sorteos.

Psicológicos

Son los que están ligados con la motivación del cliente; por ejemplo, cuando le enviamos un pequeño obsequio, cuando le enviamos una carta o tarjeta de saludos por su cumpleaños o por alguna fecha festiva, cuando lo llamamos para preguntarle si recibió el producto a tiempo y en las condiciones pactadas, o cuando lo llamamos para preguntarle cómo le fue con el producto en su primera semana de uso.

De seguridad

Son los que brindan protección por la compra del producto; por ejemplo, cuando le otorgamos al cliente garantías por su compra, o cuando contamos con una

política de devoluciones que le permita hacer devoluciones de productos en caso de insatisfacción.

De mantenimiento

Son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte; por ejemplo, cuando brindamos el servicio de instalación del producto, cuando brindamos el servicio de capacitación sobre el uso del producto, o cuando programamos visitas de seguimiento para asegurarnos de que el cliente le esté dando un buen uso al producto, y que no tenga ningún problema al respecto.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

1. Del análisis situacional realizado en la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, podemos concluir que en la actualidad no cuenta con una Visión organizacional que les permita enfrentar los retos del futuro.
2. De igual manera, la investigación pone de manifiesto que en la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, no cuenta con el enunciado de una Misión empresarial que les permita posicionarse como una empresa con lineamientos coherentes y profesionales.
3. De igual manera la investigación permite concluir que en la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, tampoco cuenta con objetivos empresariales que les permitan seguir de manera ordenada lo que la empresa busca tanto en el presente como en el futuro.
4. La empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, al no contar con un plan de trabajo preestablecido con anterioridad, demuestra el grado de improvisación que existe en el trabajo dentro de la empresa.

5. Finalmente, se concluye que la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO en la actualidad no tiene una Cultura Organizacional predeterminada con anticipación, lo que justifica la propuesta hecha en la presente investigación.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

6. La investigación nos muestra que el 85% de los encuestados no conocen la Visión de la empresa en la que trabajan, esto es un mal indicador puesto que si los trabajadores no tienen claro el horizonte temporal de largo plazo (lograr ser competitivos en el futuro) entonces, no podrán aportar de manera significativa para que la empresa logre ser competitiva en el futuro.
7. De igual manera la investigación muestra que el 85% de los trabajadores de la empresa tampoco conocen la Misión. Esta situación igualmente es preocupante por cuanto si los trabajadores desconocen la Misión de la empresa eso significaría que no podrán contribuir a fortalecer una imagen de calidad del negocio y de sus productos que es de vital importancia para garantizar la competitividad de la empresa.
8. En cuanto al grado de conocimiento de los objetivos de la empresa podemos concluir que el 95% de los trabajadores encuestados desconocen cuáles son los objetivos de la empresa y ello constituye un factor crítico para lograr ser competitivos como empresa. Ahora, los

objetivos pueden establecerse a nivel del servicio, programa, organización, etc., se deben elegir aquellos objetivos que más convengan a los intereses de la organización, empresa o institución. En este sentido la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO debe definir de manera clara y precisa cuales son los objetivos que desea lograr tanto en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente es de vital importancia resaltar el hecho de que uno de los objetivos a lograr es ser “competitivos” en el sector donde se opera.

- 9.** El 95% de los trabajadores conocen la cultura de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, sin embargo cabe mencionar el hecho de que confunden lo que verdaderamente es una Cultura Organizacional de Calidad. Lamentablemente cuando los trabajadores manifiestan que conocen la cultura de la empresa, se refieren a que confunden el hecho de realizar sus actividades diariamente de la misma manera que la hacen, en este sentido es de vital importancia (si se quiere ser competitivos) de que los trabajadores aprendan nuevas formas de realizar sus actividades diarias pero con una característica fundamental: La calidad.

- 10.** El 95% de los trabajadores de la empresa creen y/o piensan que existe una forma de trabajo profesional, sin embargo, de igual manera confunden esta percepción por cuanto creen que como aun se mantiene la empresa operando en el sector asumen que el trabajo que realizan los

dueños es profesional. Sin embargo desde nuestro punto de vista para que el trabajo dentro de una organización sea considerado de calidad deben existir documentos de gestión, por ejemplo: Planes, Objetivos, estrategias, planes, reglas y procedimientos, especialización y división del trabajo, jerarquía de la autoridad, personal técnicamente calificado, puestos y titulares separados, comunicaciones y registros escritos, descentralización, aspectos que aun la empresa no los tiene bien definidos.

11. La investigación muestra finalmente que existe una buena predisposición por parte de los trabajadores de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, para lograr el cambio que se propone en la presente investigación, lo que garantiza el buen desarrollo de la propuesta planteada en la presente investigación.

RECOMENDACIONES

1. Que los directivos de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO en la cual se ha realizado el presente trabajo de investigación, evalúen el aporte hecho en la investigación y propongan la modificación del nuevo sistema de gestión que se propone, por cuanto garantiza la sostenibilidad del

negocio y para beneficio de todos los clientes tanto internos como externos.

2. Se recomienda a los directivos de la empresa SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A (SUPEMSA) SUCURSAL CHICLAYO, que de considerar la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación, se pase por un momento de **transición empresarial** donde queden exactamente definidas las siguientes interrogantes:

CONDUCIENDO LA TRANSICION

¿Hacia dónde vamos?	...	VISION
¿Por qué estamos aquí?	...	MISION
¿Qué se espera de nosotros?	...	RESPONSABILIDAD
¿Qué tal lo estamos haciendo?	...	EXIGENCIA
¿Qué logramos para nosotros?	...	BENEFICIO
¿Quién/Qué puede ayudarnos?	...	APOYO
¿Cómo se logran las cosas?	...	SISTEMA

¿Cuál es nuestro comportamiento
frente a la vida y los negocios? ...

CULTURA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ATOCHE PACHERRES. Jorge (2009). Separata del curso: "Planeamiento Estratégico" Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Perú.
- 2.- ALCAIDE. Juan Carlos. (2010). "Fidelización de clientes". ESIC. Editorial. Madrid. España.
- 3.- CHIAVENATO, Idalberto. (2008) "Introducción a la teoría general de la Administración" 11ava. Edición. México
- 4.- DAFT, Richard. (2005). "Teoría y Diseño Organizacional". 2da. Edición. España.
- 5.- PORTER. Michael E. (2009). "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Editorial Patria. México.
- 6.- SALLENAVE, Jean Paul. (1997). "Gerencia y Planificación Estratégica". 1ra.Edición. España.
- 7.- STONER, James. (1996) "Administración". 6ta. Edición. México