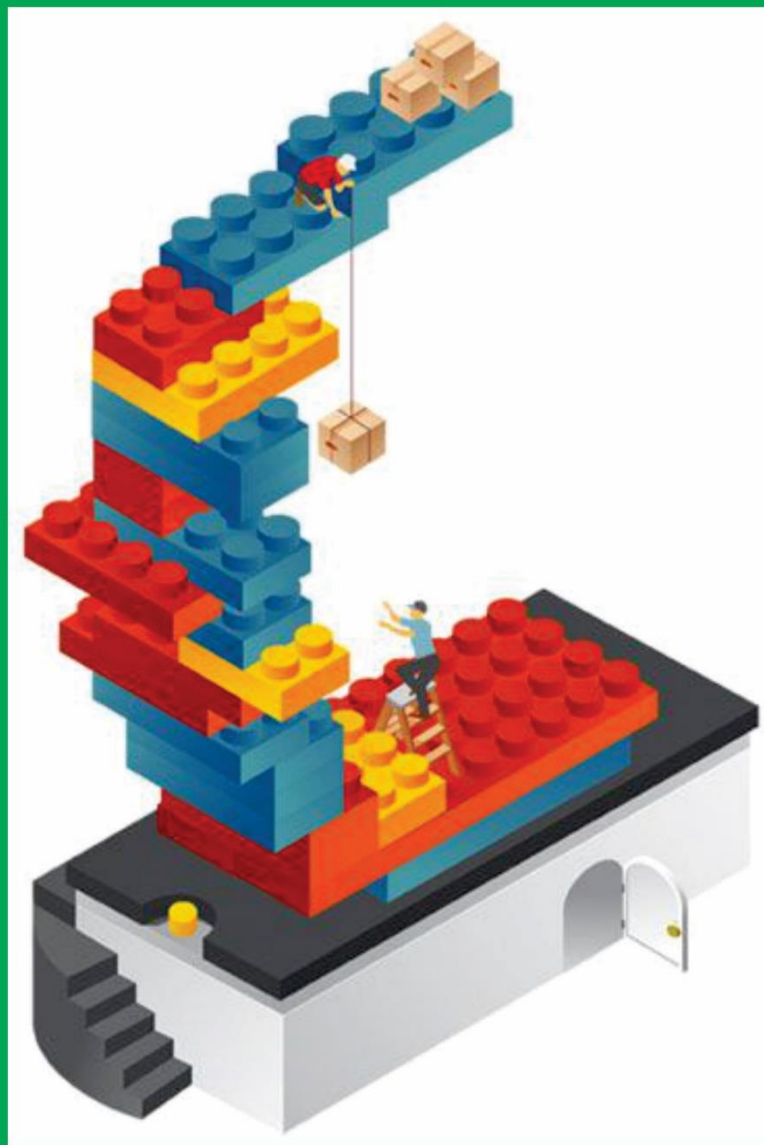


Gestión de Operaciones y Sistemas Logísticos

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador



Primera
Edición

Lima
2021

Gestión de Operaciones y Sistemas Logísticos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-6598-3

Primera edición digital: Julio 2021

Libro electrónico disponible en: <http://librosctscafe.ctscafe.pe/>

ISBN: 978-612-00-6598-3



Diseño de planeamiento estratégico, que nos permita gestionar las pequeñas y medianas empresas en el sector de confecciones



Pavel. A Velasquez Esquivel
Ingeniero industrial
Universidad Nacional Hermilio Valdizan,

Resumen: Como los conceptos de Plan Estratégico o Dirección estratégica, ha evolucionado con el tiempo y como estos conceptos de Planes Estratégicos son necesarios para las pequeñas y medianas empresas del sector de confecciones. El diseño de los planes de estratégico son de mucha utilidad para gestionar y mejorar el desempeño de las empresas pequeñas y medianas del sector de confecciones. Como los diseños de planes estratégicos, generan ventajas competitivas, para gestionar las empresas en el sector de confecciones

Palabras claves: Plan Estratégico/ Dirección estratégica/ Planes Estratégicos

Abstract: As the concepts of Strategic Plan or Strategic Management, it has evolved over time and how these concepts of Strategic Plans are necessary for small and medium enterprises in the clothing sector. The design of strategic plans are very useful for managing and improving the performance of small and medium-sized companies in the clothing sector. Like strategic plan designs, they generate competitive advantages, to manage companies in the clothing sector

Keywords: Strategic Plan / Strategic Management / Strategic Plans

1. Introducción

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO. Fred R David y Francis Marion University (2003). Define a la Dirección estratégica. Como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Etapas de la dirección estratégica

El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: Formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

1- La formulación de la estrategia. - Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa

2- La implantación de la estrategia. - *Es el establecimiento de los objetivos anuales, diseño de políticas, motivación a los empleados y distribuye los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz.*

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. Además, la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, es considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio del personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia.

Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

3- La evaluación de la estrategia. - *Es la etapa final de la dirección estratégica. Nos permite saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.*

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

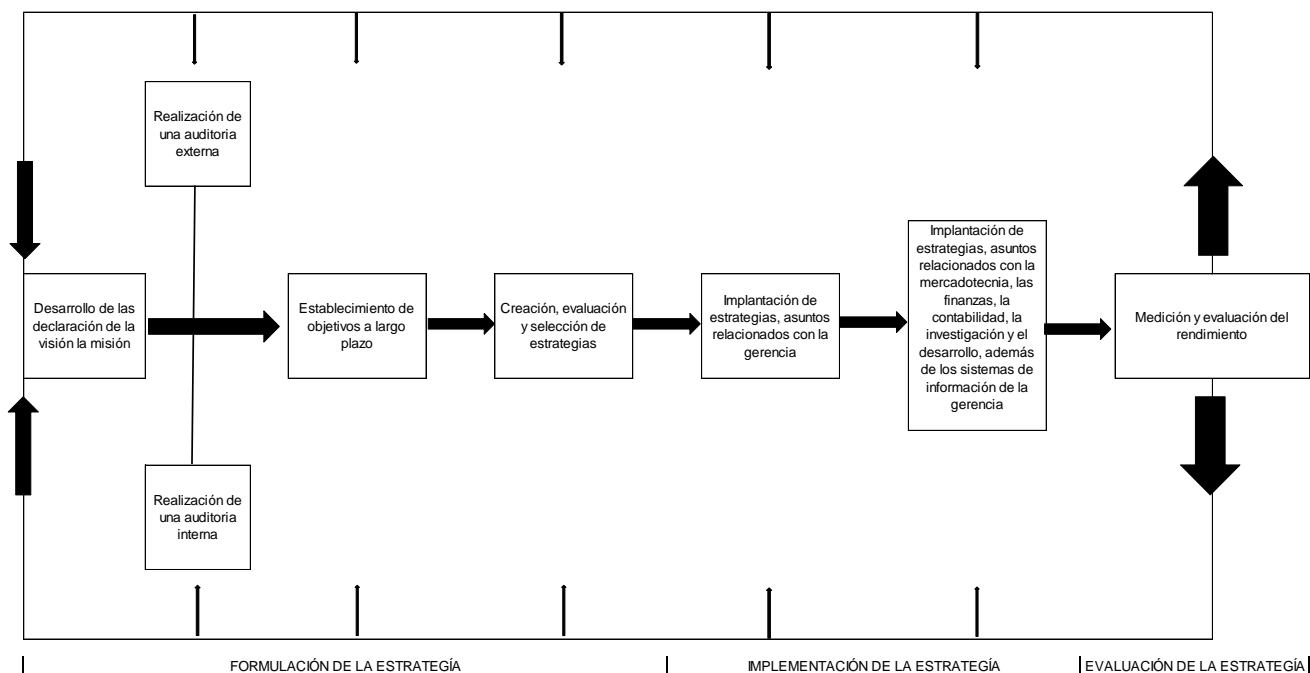
Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y

algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

2. El modelo de la dirección estratégica

El proceso de la dirección estratégica que plantea Fred R David y Francis Marion University (2003) es el siguiente modelo Figura N°1. Es un modelo integral ampliamente aceptado en el proceso de la dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Figura N°1: Un modelo integral de dirección estratégica



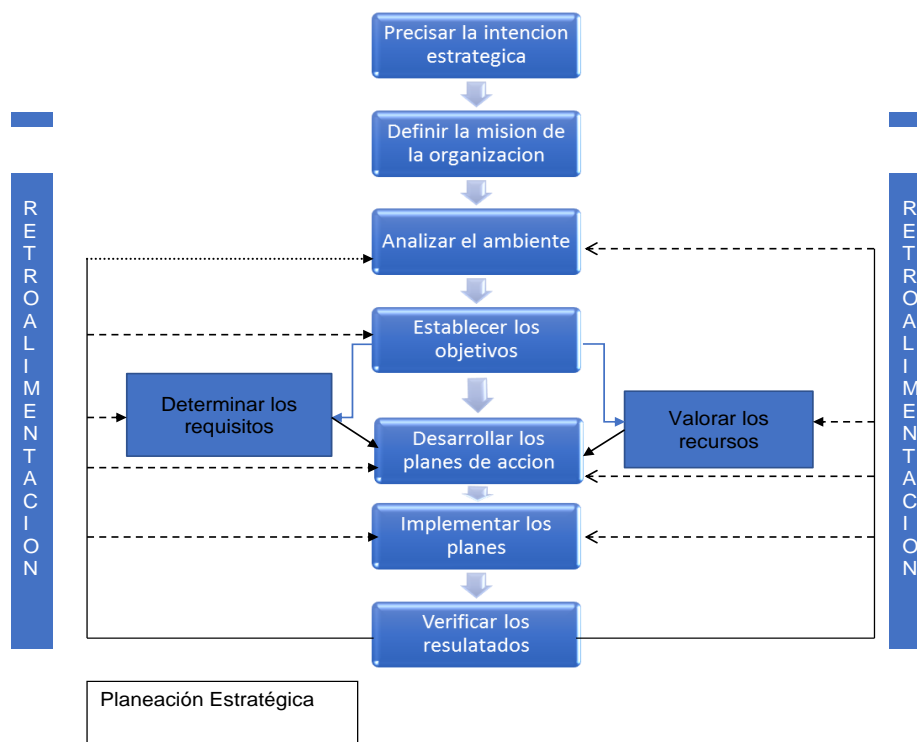
Fuente: Elaboración propia

3. Planeamiento estratégico

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2008). Define Al Proceso de administración estratégica. Como el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso. El primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno, para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales, es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El resumen de la secuencia de actividades es como sigue: las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar. El proceso de administración estratégica explica lo que deberían hacer las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Estas explicaciones demuestran por qué algunas empresas siempre triunfan en la competencia, mientras que otras jamás

logran tener éxito. Como observará, la realidad de la competencia global constituye una parte fundamental del proceso de la administración estratégica y ejerce fuerte influencia en el desempeño de las empresas. De hecho, aprender a competir con éxito en un mundo globalizado es uno de los retos más grandes que enfrentarán las empresas que compitan en el siglo XXI

Figura N° 2: El modelo del proceso de administración estratégica



Fuente: Michael Hitt

4. Planeamiento estratégico.

Fernando D'alesio Ipinza (2008) define. Al proceso Estratégico. Como un conjunto de secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminaran a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores. y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.

La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas:
 ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo

aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se convierte en la actividad *más* importante y fundamental *del* gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

4.1. Objetivos del proceso estratégico

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- Productividad y competitividad.** la organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.
- Ética y integridad.** Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.
- Compromiso social.** La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y en consecuencia a su país.

4.2. Etapas del proceso estratégico

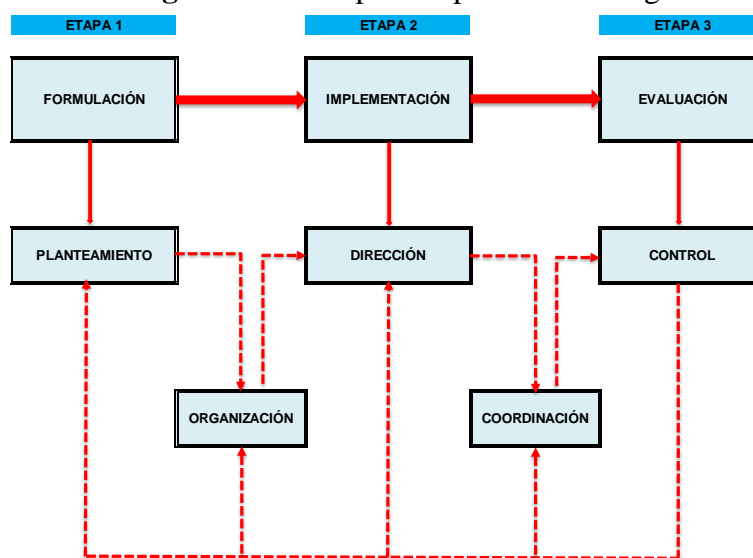
El proceso estratégico consta de tres etapas las cuales son:

Primera Etapa de formulación. Que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.

Segunda Etapa de implementación. En la cual los ejes centrales esta conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.

Tercera Etapa evaluación. En la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Figura N° 3: Etapas del proceso estratégico

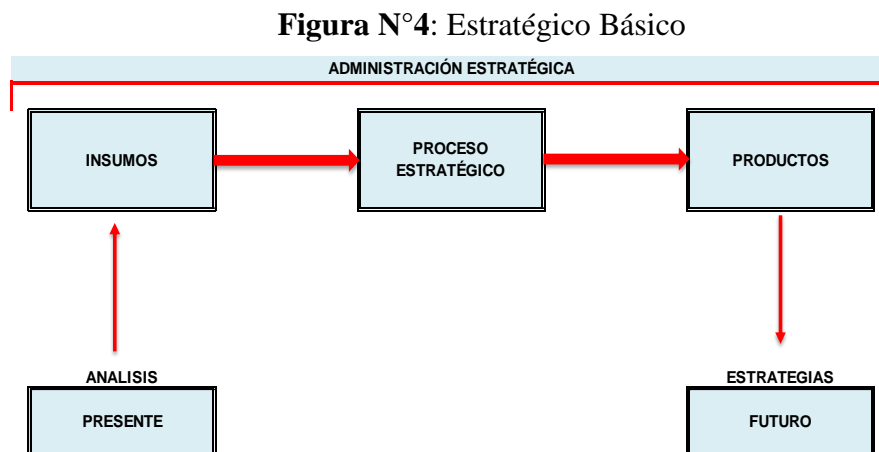


Fuente: elaboración propia

Todo el proceso este guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es del de la implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico.

4.3 El proceso estratégico básico

El proceso estratégico básico (Figura N°04), es donde los insumos, que son el resultado de la situación actual de la organización, serán transformados mediante el proceso estratégico, en productos que serán las estrategias que conducirán a la organización a la situación futura deseada.



Fuente: elaboración propia

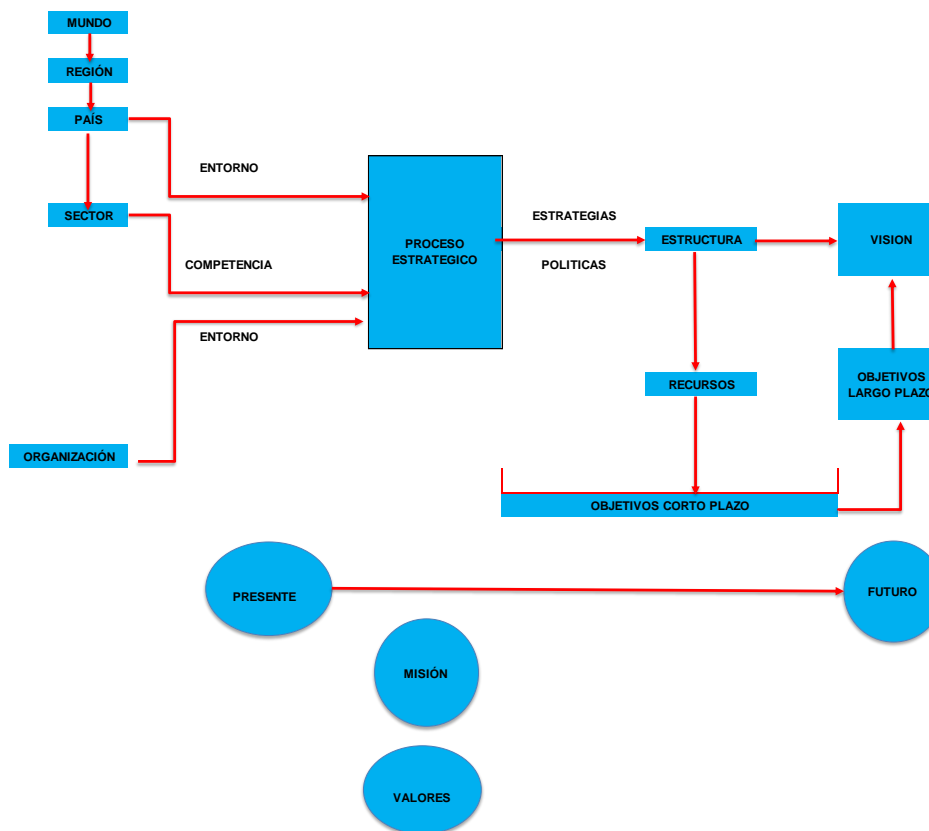
Un proceso estratégico es un sistema que recibe tres importantes insumos:

- a. El análisis del entorno (mundo - región - país) determinará las oportunidades y amenazas que influyen el sector, la organización, y los competidores.
- b. El análisis del sector y de la competencia, a partir del cual se podrá determinar el perfil competitivo de los competidores con referencia a los factores clave de éxito en el sector industrial.
- c. El análisis interno de la organización, a través del cual se identificarán las fortalezas y debilidades.

El análisis exhaustivo y minucioso del entorno, de la competencia, y de la organización es fundamental para que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del entorno, el sector y sus mercados, y sus participantes; y así poder desarrollar las condiciones requeridas para el éxito.

El proceso estratégico básico se puede presentar como el proceso estratégico ampliado que se muestra a continuación (Figura N° 05)

Figura N° 5: El proceso estratégico ampliado

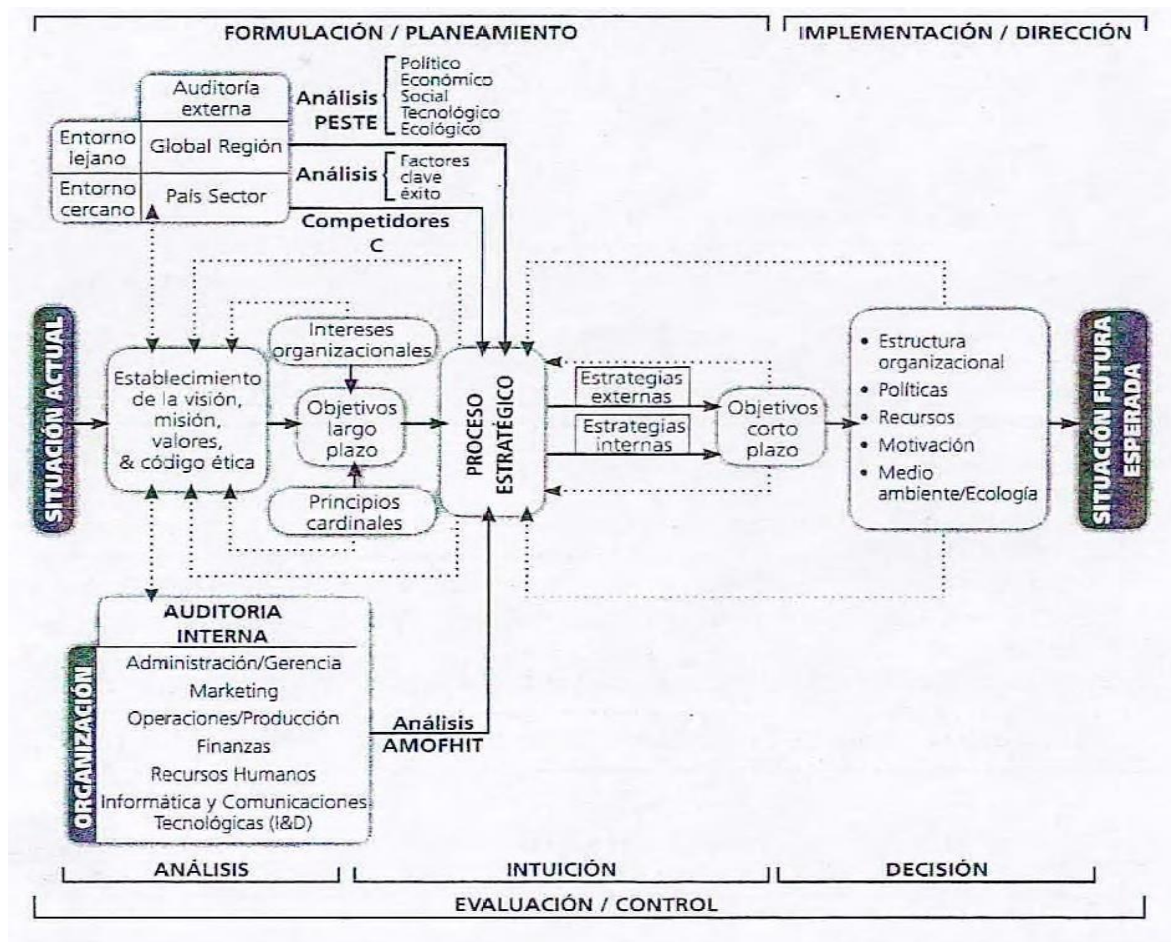


Fuente: elaboración propia

Las estrategias guiarán a la organización al futuro deseado, con el cumplimiento de la visión a través de la consecución de la misión y apoyada por los valores. Lo importante es que estas estrategias sean las adecuadas para la organización. Una vez determinadas las estrategias “luego de un minucioso análisis externo, interno y de la competencia”, tiene que haber un proceso de adecuación de la organización a ellas, mediante cambios en la estructura. El cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo sirve de guía en el camino para evaluar si se están alcanzando las metas trazadas.

El modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial; iniciándose con el enunciado de la visión, misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. Los avances logrados en cada fase constituyen el insumo necesario e indispensable para la ejecución de las etapas siguientes. A continuación se muestra el modelo secuencial y los pasos a seguir.

Figura N°6: El modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: elaboración propia

Este modelo secuencial integral, este conocimiento que será empleado en desarrollado en el proyecto de la tesis.

Resalta el carácter multidisciplinario de la administración estratégica, por lo cual es necesario que el estratega y su equipo tengan conocimiento de las herramientas funcionales de cada una de las áreas de la organización, para apoyar en la formulación e implementación de las estrategias más apropiadas para la organización. Las herramientas funcionales tienen que ser utilizadas en una forma integradora; el esquema estratégico es integrador y completo.

El proceso estratégico requiere de tres insumos que sirven para proveer la “foto” del presente, y definir el diagnóstico de la situación actual de la organización. Estos insumos básicos son:

1. Entorno: oportunidades y amenazas (OIA)
2. Competencia: factores clave de éxito (FCE).
3. Organización: fortalezas y debilidades (F/D)

El punto de partida es el análisis de la situación actual que servirá de insumo al proceso. Para ello, la organización realizará un análisis del entorno, que culminará con la *matriz de evaluación de los factores externos* (MEFE); del sector, con la *matriz de perfil competitivo* en el sector (MPC); y del análisis interno, que culminará con la *matriz de evaluación de sus factores internos* (MEFI). Además, la *matriz de intereses organizacionales* servirá para el desarrollo de los objetivos de largo plazo, y se complementará con la MPC. Este análisis servirá para la determinación de estrategias que tendrá como herramientas de desarrollo a la *matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* (MFODA); la *matriz de*

posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); la *matriz del Boston Consulting Group* (MBCG); la *matriz interna-externa* (MIE); y la *matriz de la gran estrategia* (MGE). A partir de estas matrices se ejecuta el proceso, que dará como resultados, una serie de estrategias escogidas en la *matriz de decisión estratégica* (MDE), y luego hay que evaluar la atractividad de las estrategias en la *matriz cuantitativa de planeamiento estratégico* (MCPE), que ayudará a decidir qué estrategias conducirán la organización al futuro deseado. Una revisión final se hará con las matrices *de Rumett* (MR) y *de ética* (ME).

5. Planeamiento estratégico.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, (2005). Define a la administración estratégica, como un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

La estrategia de nivel empresarial, es la estrategia para determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva de la organización.

6. Ventaja competitiva

Michael E. Porter (1991), define que la competencia está en el centro del éxito o el fracaso de las empresas, la competencia es la que determina la propiedad de las actividades de una empresa, la que pueden contribuir a su desempeño. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan el sector industrial.

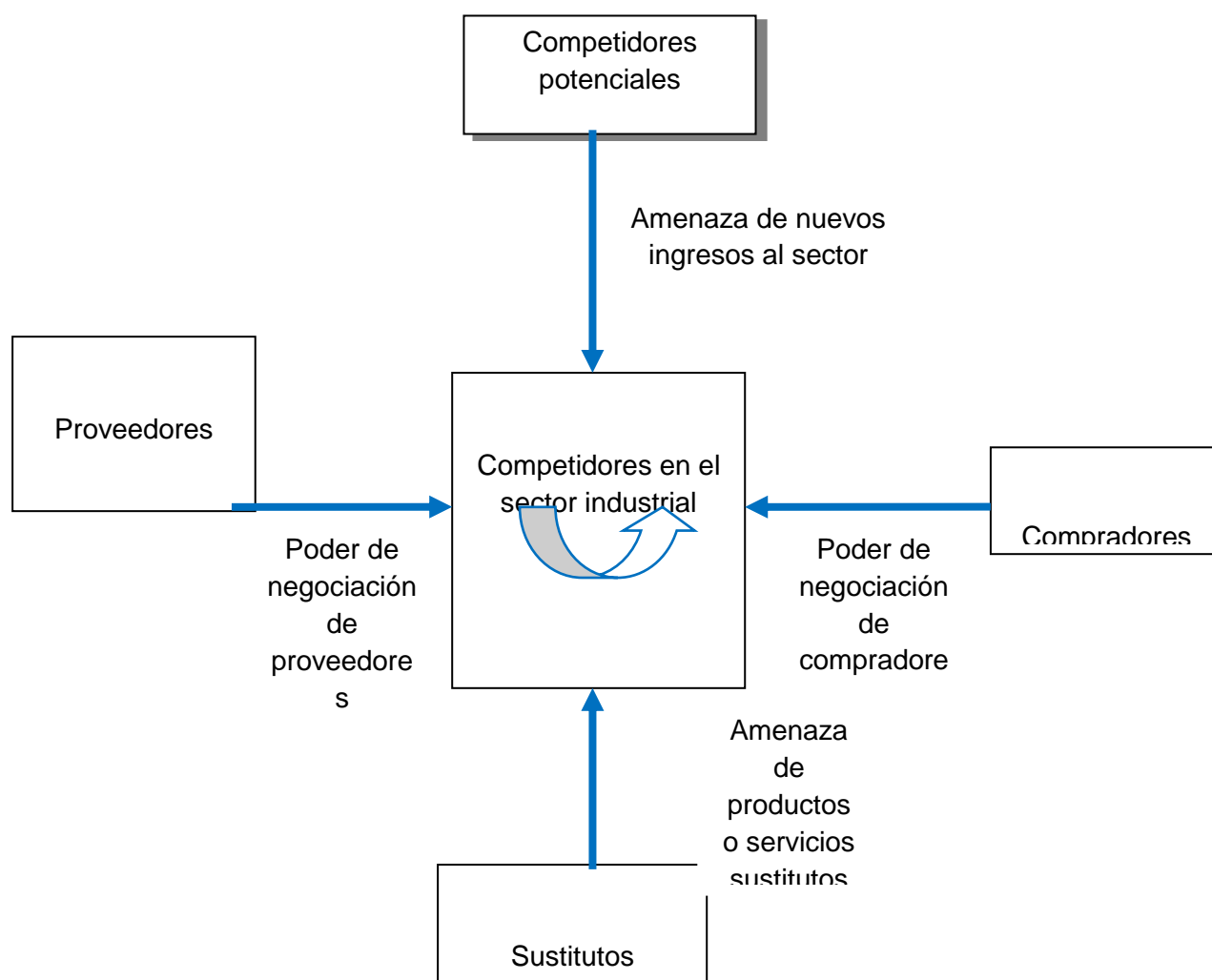
El análisis de la estrategia competitiva es la técnica para comprender a los sectores industriales y de a los competidores, para formular una estrategia competitiva general. Describe las cinco fuerzas competitivas que determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales, así como estas fuerzas cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia. Además, se identifican tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. Es el valor que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por los mismos beneficios, o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Según Michael E Porter, define dos tipos de ventaja competitiva: Liderazgo en costo y diferenciación.

La ventaja competitiva en un sector industrial puede ser realizada fuertemente por las interrelaciones con unidades de negocios compitiendo en los sectores industriales relacionados, o si estas interrelaciones pueden realmente lograrse.

La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La estrategia competitiva es el tratar e idealmente las reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes

Figura N°7: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial

Fuente: elaboración propia

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, (2005). Define la ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es el valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización: esta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás.

7. Sector confecciones

En el ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES, se menciona “La industria de textiles y confecciones representa una de las principales actividades no extractivas a nivel nacional, llegando a significar el 1.3% del PBI nacional y el 8.9% de la producción manufacturera en el 2014. Con ello, se constituye como el segundo sector más importante dentro del PBI manufacturero, únicamente superado por la industria de metales preciosos y no ferrosos, cuya contribución fue de 10.0% en el 2014, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Pese a crecer en cerca de 14.8% en su valor de producción entre el 2009 y 2014, la contribución del sector textil y confecciones sobre el PBI manufacturero ha caído considerablemente debido a una menor tasa de crecimiento en comparación con otras actividades de manufactura no primaria tras la desaceleración registrada en los mercados extranjeros”.

La estructura empresarial de la industria de confecciones está conformada en gran parte por micro empresas (96%), de las cuales el 59 % no poseen un nivel de ventas por encima de las 13 UIT. El crecimiento más importante entre 2008 y 2014 corresponde al estrato de las microempresas con ventas mayores a 13 UIT. Es importante notar que, a diferencia del número de micro, pequeñas y medianas empresas, que ha crecido en los últimos seis años, el número de empresas grandes ha caído en este mismo periodo.

Cuadro N°1: Empresas de la industria de confecciones según estrato empresarial 2008 a 2014

TIPO DE EMPRESA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MICROEMPRESAS DE SUBSISTENCIA	12,607	14 252	15,016	14,910	15,005	14,031	13,791
MICROEMPRESAS DE DESARROLLO	4,297	4,723	5,068	5,299	6,810	9,690	9,173
PEQUEÑAS	911	838	880	1,021	1,123	1,016	926
MEDIANAS	26	31	21	28	26	22	40
GRANDES	84	66	74	81	89	72	70
TOTAL	17,925	5,658	21,059	21,339	23,053	24,831	24,000

Fuente: elaboración propia

8. Definición de la micro, pequeña y mediana empresa

El D.S N° 013-2013-Produce.

En el Artículo 1.- OBJETO DE LEY.

La presente ley tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción, incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados interno y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas empresas. Según la Ley 30056 las MIPYME, están clasificadas de la siguiente manera:

Microempresa. - Es toda aquella empresa que tiene ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), además tiene entre uno a diez trabajadores.

Pequeña empresa. - Es toda aquella empresa, que tiene ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), estas empresas en su organización cuentan entre 11 a 49 personas.

Mediana empresa. - Son aquellas empresas que tienen ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT, además, estas empresas poseen trabajadores entre 50 a 250 trabajadores

5. Literatura Citada

- 1. Arnoldo C. Hax, Nicolas S. Majluf**, Estrategia para el liderazgo competitivo de la visión a los resultados, Editorial Granica Buenos Aires, Barcelona, Mexico.
- D'Alessio Ipinza Fernando**. (2008). El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Primera edición, Editorial Pearson Educación, México.
- Fred R David y Francis Marion University** (2003). Administración Estratégica. Novena edición, editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Gary Hamel** (2000), Liderando la Revolución. Primera edición, Editorial Norma, Cali-Colombia.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland Robert E. Hosksison**. Administración estratégica competitividad y globalización, octava edición,
- Porter, Michael**, (1996), Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial CECSA, México.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter**, (2005), Administración, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, México.
- Estudio de investigación del sector textil y confecciones, 1a Edición**,(2015), Editado por:Ministerio de la Producción, Calle Uno Oeste N° 060, Urb. Córpac - San Isidro, Lima.
- El D.S N° 013-2013-Produce**. Ley 30056 las MIPYME
-