



**“PLAN ESTRATÉGICO SUDAMERICANA DE FIBRAS  
(2016-2020)”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentada por**

**Sr. Santiago Herrera Chávez  
Srta. Johanna Leyva Forcelledo  
Srta. Erika Ríos Oroz**

**Asesor: Jorge Cárdenas Bustios**

**2016**

A mis padres, Jorge y Eliana, por ser mi ejemplo,  
motivación y apoyo constante.

A mi novio Sandro, quien me alentó y apoyó  
durante este recorrido.

### *Erika*

A Jorge, mi complemento en la vida, por ser mi  
equilibrio, soporte y alegría.

A mis padres, Rafael y Mariella, por la educación,  
los valores y el empuje para ser cada día mejor.

A mi mentor, Daniel, por la fe depositada en mí, su  
aliento y apoyo incondicional.

### *Johanna*

A Sandra, mi alma gemela, por ser mi alegría y  
fortaleza toda la vida.

A mi hija Anaís, por ser mi motivación eterna.

A mis padres, Jorge y Silvia, por su apoyo  
incondicional y sabios consejos.

### *Santiago*

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y a la plana docente que nos acompañó durante estos dos años, por su guía y enseñanzas.

A Sudamericana de Fibras, por proporcionarnos las facilidades de acceso a información y a sus instalaciones para realizar este trabajo de investigación.

## **Resumen ejecutivo**

La presente investigación tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para la empresa Sudamericana de Fibras S.A.; así como proponer recomendaciones con el fin que pueda crecer, en los niveles local y regional, con un modelo sostenible.

La empresa Sudamericana de Fibras S.A. opera en el país desde el año 1972 y se dedica a la elaboración de fibras acrílicas, material que se encuentra al inicio de la cadena de suministro en el rubro textil, y permite otorgar propiedades extraordinarias a las prendas.

Sin embargo, si se tienen en cuenta las nuevas tendencias del mercado textil local, el ingreso de productos chinos de bajo precio en el comercio minorista y el importante riesgo de sustitución del producto como materia prima por el poliéster, es necesario generar lineamientos y estrategias que le permita afrontar estos retos en un futuro de forma sostenible, socialmente responsable y rentable.

El planteamiento considera un horizonte de 5 años (2016-2020). A partir de un diagnóstico adecuado de la compañía al cierre del 2015, la industria y el entorno, se formulan las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de la marca Sudamericana de Fibras. Para ello, se toma en cuenta su ventaja competitiva, enfocada en: producto de calidad a un precio competitivo, servicio y asesoría técnica posventa, disponibilidad y puntualidad en la entrega a los clientes.

Además, se muestra los planes funcionales que reflejan las estrategias propuestas en las áreas de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas. En cada caso, se incluye el presupuesto necesario para su implementación.

Por último, se presenta una evaluación financiera de la inversión marginal propuesta, que asciende a US\$ 1.526.000 a lo largo de 2 años, determinando que es un planteamiento viable por haberse obtenido un VAN (valor actual neto) de US\$ 1.731.000 y un retorno atractivo, con una TIR de 36,97%, superior al WACC actual de la compañía. Por ende, se recomienda la implementación de las estrategias para asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema</b> .....	<b>2</b>
1. Información general de la empresa .....	2
2. Definición del problema .....	2
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>4</b>
1. Análisis del macroentorno .....	4
1.1 Entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global, período 2014-2015 .....	4
1.1.1 Entorno político .....	4
1.1.2 Entorno económico .....	4
1.1.3 Entorno tecnológico .....	7
1.1.4 Entorno ecológico .....	8
1.1.5 Entorno global .....	8
1.2 Matriz evaluación de factores externos.....	9
2. Análisis del microentorno .....	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	11
2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	11
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.5 Rivalidad de los competidores .....	12
3. Factores críticos de éxito .....	12
4. Matriz de perfil competitivo .....	13
5. Internacionalización: Diamante de Porter.....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización</b> .....	<b>15</b>
1. Análisis de áreas funcionales .....	15

1.1 Recursos humanos .....	15
1.2 Marketing y ventas.....	16
1.3 Operaciones .....	16
1.4 Administración y finanzas .....	18
1.5 Sistemas de información .....	18
1.6 Innovación y tecnología.....	18
2. Cadena de valor de SDF .....	19
3. Modelo de negocio (Canvas) .....	19
4. Estructura organizacional.....	20
4.1 Análisis de las partes de la organización .....	20
4.2 Análisis de los mecanismos de comunicación .....	21
5. Análisis de recursos y capacidades .....	22
6. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia actual .....	22
7. Matriz evaluación de factores internos clave .....	24
<b>Capítulo IV. Determinación de la estrategia .....</b>	<b>26</b>
1. Propuesta de misión y visión .....	26
2. Formulación de objetivos generales.....	26
3. Formulación de objetivos específicos .....	27
3.1 Objetivos de marketing .....	27
3.2 Objetivos de operaciones .....	27
3.3 Objetivos de recursos humanos .....	27
3.4 Objetivos de finanzas.....	28
3.5 Objetivos de RSE.....	28
<b>Capítulo V. Formulación de estrategia .....</b>	<b>29</b>
1. Matriz FODA y FODA cruzado .....	29
2. Matriz PEYEA (SPACE).....	30
3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	31
4. Matriz de la estrategia principal.....	32
<b>Capítulo VI. Selección de la estrategia .....</b>	<b>33</b>
1. Descripción de la estrategia seleccionada.....	33
2. Verificación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades .....	34
<b>Capítulo VII. Lineamientos de los objetivos y estrategias a los planes funcionales .....</b>	<b>36</b>

<b>Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social .....</b>	<b>37</b>
1. Análisis de RSE en SDF .....	38
2. Presupuesto de plan de responsabilidad social .....	39
<b>Capítulo IX. Plan de marketing .....</b>	<b>40</b>
1. Objetivos y estrategias de marketing .....	40
2. Fortalecimiento de la marca Drytex.....	41
2.1 Cómo construir una marca .....	41
2.2 Ventaja de la marca Drytex.....	42
3. Segmentación.....	43
4. Mezcla de marketing.....	43
4.1 Producto .....	43
4.2 Precio .....	44
4.3 Plaza .....	44
4.4 Promoción .....	45
5. Presupuesto .....	46
<b>Capítulo X. Plan de operaciones .....</b>	<b>47</b>
1. Objetivo general.....	47
2. Objetivos específicos .....	47
3. Desarrollo del producto.....	48
3.1 Recursos materiales .....	48
3.2 Recursos humanos .....	48
3.3 Procesos .....	49
3.4 Control de calidad .....	49
4. Aprovisionamiento.....	49
5. Sistema de control.....	50
6. Presupuesto de plan de operaciones.....	50
<b>Capítulo XI. Plan de recursos humanos .....</b>	<b>51</b>
1. Objetivo de recursos humanos .....	51
2. Objetivos específicos de recursos humanos.....	51
3. Plan de sucesión de SDF.....	51
4. Plan de capacitación y desarrollo.....	52
5. Plan de compensaciones .....	52
6. Presupuesto de recursos humanos.....	53

<b>Capítulo XII. Plan de finanzas</b> .....	<b>55</b>
1. Tasas utilizadas para la evaluación financiera .....	56
2. Objetivos financieros .....	56
3. Resultados de la evaluación .....	57
4. Análisis de sensibilidad.....	58
5. Planes de contingencia.....	59
<b>Capítulo XIII. Evaluación y control de la estrategia</b> .....	<b>60</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>61</b>
Conclusiones .....	61
Recomendaciones.....	62
<b>Bibliografía</b> .....	<b>64</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>68</b>
<b>Nota biográfica</b> .....	<b>89</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	9
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	13
Tabla 3. Matriz evaluación de factores internos clave (EFI).....	24
Tabla 4. Presupuesto de plan de responsabilidad social .....	39
Tabla 5. Objetivos y estrategias del plan de marketing .....	40
Tabla 6. Modelo de construcción de la marca Drytex .....	41
Tabla 7. Presupuesto del plan de marketing .....	46
Tabla 8. Presupuesto del plan de operaciones .....	50
Tabla 9. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	53
Tabla 10. Inversión y gasto incremental para implementar las estrategias de SDF.....	55
Tabla 11. Proyecciones de crecimiento de ventas en el nivel local y regional .....	56
Tabla 12. Resumen flujo económico y financiero .....	57
Tabla 13. Indicadores económicos y financieros de la evaluación .....	58
Tabla 14. Análisis de sensibilidad VAN <i>versus</i> crecimiento de ventas.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Variación acumulada de la producción del sector manufactura: 2007-2015 (enero-diciembre) .....	5
Gráfico 2. Exportaciones e importaciones FOB reales: 2007-2015 (millones de US\$ de 2002) .....	6
Gráfico 3. Análisis de recursos y capacidades de SDF.....	23
Gráfico 4. Matriz SPACE de SDF .....	30
Gráfico 5. Matriz BCG de SDF .....	31
Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal .....	32
Gráfico 7. Verificación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades.....	35
Gráfico 8. Objetivos estratégicos y financieros, estrategias, planes y objetivos funcionales .....	36
Gráfico 9. Actividades de RSE en SDF .....	38
Gráfico 10. Mapa estratégico para SDF.....	60

## Índice de anexos

Anexo 1.	Cinco fuerzas de Porter .....	69
Anexo 2.	Diamante de Porter .....	70
Anexo 3.	Atributos de la fibra acrílica .....	70
Anexo 4.	Evaluación y medición del clima organizacional de SDF .....	71
Anexo 5.	Proceso de producción de Drytex .....	72
Anexo 6.	Cadena de valor de SDF (Porter).....	73
Anexo 7.	Canvas .....	74
Anexo 8.	Análisis de recursos y capacidades de SDF.....	75
Anexo 9.	Matriz FODA.....	76
Anexo 10.	Matriz FODA cruzado .....	77
Anexo 11.	Categorización y tipología de <i>stakeholders</i> .....	78
Anexo 12.	Impacto de las actividades de SDF.....	78
Anexo 13.	Análisis de la estrategia de posicionamiento de marca .....	79
Anexo 14.	Demanda de fibra acrílica por región .....	79
Anexo 15.	Segmentación de clientes y situaciones de compra .....	80
Anexo 16.	Importaciones de fibra acrílica de los Estados Unidos	80
Anexo 17.	Descripción de productos y propiedades .....	81
Anexo 18.	Ciclo de vida del producto.....	81
Anexo 19.	Cadena de suministros SDF.....	82
Anexo 20.	<i>Pull</i> y <i>Push</i> de ventas .....	82
Anexo 21.	Propuesta de valor de SDF .....	83
Anexo 22.	Posiciones clave identificadas en SDF .....	83
Anexo 23.	Modelo para el desarrollo del plan de sucesión.....	83
Anexo 24.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado con implementación de estrategias (ESC 1) .....	84
Anexo 25.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin implementación de estrategias (ESC 0) .....	85
Anexo 26.	Cálculo del WACC de SDF.....	86
Anexo 27.	Proyección del flujo de caja (detallado) .....	87
Anexo 28.	Cuadro de mando integral.....	88

## **Introducción**

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es proponer un plan estratégico a la empresa Sudamericana de Fibras (SDF) para el período 2016-2020, la cual se encuentra al inicio de la cadena de suministro del rubro textil y se dedica a la elaboración de fibras acrílicas.

La principal problemática a la cual se enfrenta la compañía es la sustitución de la fibra acrílica por productos de menor calidad, que se proveen a un menor precio, como es el caso del poliéster.

Este plan tiene como fin brindar recomendaciones a la empresa para que pueda incrementar su cuota de mercado con un modelo sostenible, mediante la aplicación de todos los conocimientos y herramientas brindados por la Universidad del Pacífico.

La estructura del presente documento contempla una identificación del problema, que incluye una descripción de la compañía; un análisis externo e interno; lo cual implica la formulación, determinación y selección de la estrategia y el planteamiento tanto de los objetivos, como de los planes funcionales. Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones para viabilizar la implementación de la propuesta.

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Información general de la empresa

La empresa Sudamericana de Fibras S.A. (SDF) se encuentra al inicio de la cadena de suministro en el rubro textil y se dedica a la elaboración de fibras acrílicas. Opera en el país desde el año 1972 y, hasta el año 1992, fue conocida como Bayer de Alemania, que utilizaba la marca Dralon. Hoy, vende sus productos *Tow*<sup>1</sup>, *Tops*<sup>2</sup> y fibra corta<sup>3</sup> para el sector textil, bajo la marca Drytex. Tiene una facturación en ventas, aproximada, de US\$ 100 millones anuales y emplea a 300 personas.

Su misión actual es

«[...] proveer eficientemente productos y servicios de excelente calidad y valor superior para la industria textil a nivel mundial. En retribución, nuestros clientes nos permitirán mantener una posición de liderazgo en ventas y la obtención de beneficios que contribuyan a la creación de valor, permitiendo a nuestra gente, accionistas y a la comunidad vivir en armonía y prosperidad» (SDF s.f.b).

El sector textil donde la empresa opera en la actualidad contribuye, aproximadamente, con el 1,3% del producto bruto interno (PBI) nacional (INEI s.f.a), razón por la cual consideramos que es un mercado atractivo y es viable generar un modelo de negocio atractivo para la industria.

### 2. Definición del problema

El problema identificado es la sustitución de la fibra acrílica por productos de menor calidad que se proveen a un menor precio, como es el caso del poliéster. En vista de las nuevas tendencias del mercado y el uso de prendas de moda rápida que duran pocas temporadas, además de la dependencia del precio de la principal materia prima acrilonitrilo<sup>4</sup>, se ha visto la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita afrontar estos retos en un futuro de forma sostenible y rentable, tanto en el nivel local como regional.

---

<sup>1</sup> *Tow*. Fibra acrílica que se encuentra en una etapa previa al *Top*. Una vez que pasa por un tratamiento rotura y peinado, se puede utilizar para fabricar hilados de fibra larga para tejidos de punto, calcetería, tejidos planos de vestir y del hogar, mantelería, terciopelo y tapicería. Entre las presentaciones que SDF ofrece están los tonos brillantes, súper mate, semimate; así como, los colores blanco y negro (Fuente: SDF).

<sup>2</sup> *Tops*. Resultado del proceso de rotura y peinado del *Tow* que da lugar a un corte tipo lanero. Su uso final es principalmente para hilados de tejido de punto y plano (Fuente: SDF).

<sup>3</sup> Fibra corta. Fibra acrílica que se produce en diferentes longitudes, desde 20 mm hasta 145 mm, y con las mismas tonalidades que el *Tow*. Se utiliza en hilados de chompas, ponchos, imitación de piel, peluche, tapetería (Fuente: SDF).

<sup>4</sup> Acrilonitrilo. Es un líquido sintético incoloro que se obtiene a partir del propileno (derivado del petróleo) y se utiliza, entre otras aplicaciones, en la fabricación de fibras textiles (Fuente: SDF).

Los objetivos del trabajo final apuntarán a realizar recomendaciones a la empresa para que pueda incrementar su cuota de mercado, con un modelo sostenible enfocado en la calidad del producto y a un precio competitivo. De esa manera, continuará generando valor, en primer lugar, para sus clientes, colaboradores, comunidad y, como consecuencia, otorgará valor a sus accionistas.

## **Capítulo II. Análisis externo**

En este capítulo se realizará un análisis del entorno externo e industria donde se desarrolla la compañía, con el fin de obtener información relevante de la competencia y la posición que SDF debería tomar frente a estos factores.

### **1. Análisis del macroentorno**

Es necesario realizar y entender un diagnóstico en todos los aspectos del entorno macro del país (político, económico, social, tecnológico, ecológico y global-PESTEG) y de la industria donde se desarrolla la organización en evaluación. La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno vigente, así como su impacto en el desarrollo actual y futuro de la compañía, permite desarrollar el planeamiento estratégico.

#### **1.1 Entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global, período 2014-2015**

##### **1.1.1 Entorno político**

En el Perú, al ser 2015 un año preelectoral, se percibe mucho movimiento político, en medio de diversas acusaciones entre los principales partidos de oposición y el nacionalista. Se evidencia un mayor número de conflictos sociales en diversas zonas del país, principalmente por razones socio-ambientales. Existen expectativas de que este tema sea abordado por los candidatos presidenciales.

*Impacto.* Esto hace suponer que las decisiones en materia social y económica que se tomen durante este año podrían verse influenciadas por ciertos intereses políticos, los cuales generan un impacto relevante para la economía y, por ende, en la industria de manufactura de SDF.

**Alta-Amenaza.**

##### **1.1.2 Entorno económico**

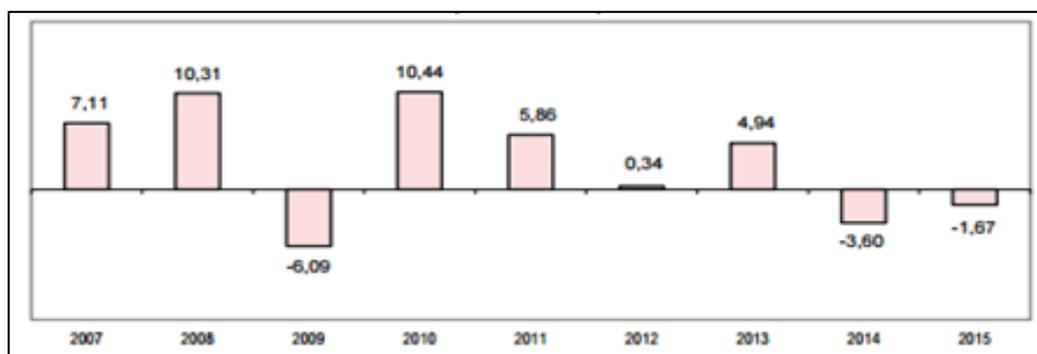
- **Producto bruto interno (PBI)**

El Perú ha crecido de forma sostenida los últimos 77 meses (INEI 2015b). Sin embargo, en 2014 y 2015 se produjo una desaceleración en los distintos sectores, lo que ha llevado a reducir cerca a la mitad el crecimiento de 2015: hasta un 3,3% (en comparación con el promedio de los últimos 10 años, de 6,1%) (BCRP 2016a). Las tasas de crecimiento

proyectadas para 2016 y 2017 son de 4,0% y 4,6%, respectivamente, pues los tres grandes motores de la economía no muestran una reactivación importante: inversión privada, exportaciones e inversión pública (Parodi 2015).

El sector manufactura, al que pertenece la empresa SDF, aún mantiene una tendencia decreciente (ver gráfico 1), principalmente por la lenta recuperación del subsector no primario.

**Gráfico 1. Variación acumulada de la producción del sector manufactura: 2007-2015 (enero-diciembre)**



Fuente: INEI, 2015b (sic).

*Impacto.* Al enfocar el análisis en el sector de estudio, la manufactura se redujo 1,67% *versus* enero-diciembre de 2014, por la menor actividad del subsector fabril no primario en 2,6% y una ligera mejora en el fabril primario en 1,18%. Existe una correlación del sector con la coyuntura económica mundial, tal como sucede con la crisis de los Estados Unidos en 2008 y su repercusión clara en el sector (-6,09%). **Media-Amenaza.**

- **Estabilidad monetaria**

El panorama en este aspecto es de inestabilidad en el ámbito de Latinoamérica, lo que ocasiona la devaluación constante de las distintas monedas.

En el caso del Perú, el nuevo sol se ha depreciado entre diciembre 2014 y diciembre 2015: un 14,5% (BCRP 2016b).

El Banco Central proyecta que se mantendría la presión cambiaria hacia el próximo año, por mayor proximidad del fin de la política monetaria expansiva de la Reserva Federal, la devaluación del yuan en agosto y los temores por una mayor desaceleración de la economía china.

*Impacto.* Cabe resaltar que la devaluación de la moneda favorece el nivel de venta, en su mayoría, a las exportaciones, al tener un precio comparativo inferior en el exterior en dólares americanos. Por ende, son más competitivas. Por otro lado, en términos de competencia local, las importaciones se verán favorecidas y competitivas en el ámbito local.

**Alta-Oportunidad.**

- **Exportaciones e importaciones**

A diciembre de 2015, el déficit de la balanza comercial mantiene la tendencia de los últimos años y asciende a US\$ 1.013 millones reales<sup>5</sup> (BCRP 2016a), lo que es un mejor reflejo del comportamiento de las exportaciones e importaciones en los últimos años, a diferencia de los valores FOB en términos nominales (ver gráfico 2).

Este factor es crítico en la evaluación financiera de los planes de SDF, principalmente por el nivel de exposición que tiene al contar con su materia prima básica importada y en moneda extranjera.

**Gráfico 2. Exportaciones e importaciones FOB reales: 2007-2015 (millones de US\$ de 2002)**



Fuente: INEI, 2015b (sic).

Esta evolución proporciona un contexto preocupante para SDF, si se considera que el 50% de sus ventas se destina a la exportación, pues la tendencia mostrada, al incrementarse la brecha entre las importaciones y exportaciones los últimos años, no es auspiciosa para los planes de expansión en la región, en vista de que la exportación se ha encarecido. **Alta-Amenaza.**

<sup>5</sup> Se considera como medida de referencia: dólares americanos de 2002.

- **Acuerdos de Libre Comercio entre el Perú y la Comunidad Andina**

El Pacto Andino aprobó los principios orientadores que guían el proceso de integración andino. Según se detalla en el portal web del Ministerio de Relaciones Exteriores, entre estos ejes temáticos se encuentra: política exterior común, integración comercial y complementación económica, promoción de la producción, el comercio y el consumo sostenibles.

*Impacto.* Los acuerdos de libre comercio entre países pertenecientes a la Comunidad Andina y, en general, entre países latinoamericanos cobran especial relevancia para el análisis en el contexto de SDF, puesto que facilita las transacciones comerciales y le genera una ventaja, debido a su ubicación geográfica, frente a sus competidores asiáticos y europeos. Esta situación mejora el atractivo de este mercado. **Media-Oportunidad.**

- **Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú-Estados Unidos**

El Perú tiene suscrito un TLC con los Estados Unidos desde agosto de 2006, que entró en vigor desde 2009. Su objetivo consiste en fomentar el intercambio comercial entre ambos países.

*Impacto.* El enorme potencial del mercado de los Estados Unidos y el hecho de contar con un marco legal regulado con facilidades arancelarias incrementan su atractivo. **Alta-Oportunidad.**

### **1.1.3 Entorno tecnológico**

El Perú no ha incrementado de forma considerable la inversión en investigación y desarrollo (I&D) como porcentaje del PBI. Desde 2004, este se ha mantenido en 0,15% del PBI, por debajo de la media de la región que asciende a 0,77% (The Economist 2014: 12). Se encuentra ubicado en el puesto **116 entre 140** economías en el ámbito mundial (World Economic Forum 2015), por debajo de la clasificación promedio de Latinoamérica y el Caribe.

*Impacto.* Se ha creado el Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC), se ha puesto en marcha el Fondo para la Innovación (FINCyT) y se ha impulsado el reconocimiento del gasto en I&D en el impuesto a la renta.

Este es un factor relevante en los planes de inversión en tecnología por parte de SDF, tanto en su planta de producción como en la diversificación de productos, lo que podría implicar una integración hacia adelante. **Media-Oportunidad.**

#### 1.1.4 Entorno ecológico

De acuerdo con el Senamhi (ENFEN 2015), la probabilidad estimada de que el evento El Niño Costero sea fuerte o extraordinario en el verano 2015-2016 es 50%.

Este fenómeno impacta en distintos sectores productivos, principalmente de pesca y agro, sin contar con los requerimientos de remediación a zonas afectadas y damnificados.

*Impacto.* El Gobierno está focalizando esfuerzos en mitigar el impacto del Fenómeno El Niño. Un fenómeno fuerte o extraordinario suele contemplar un incremento en la inflación y, por ende, una reducción en la disposición de la población para adquirir bienes no imprescindibles, tales como las prendas de vestir. Así, es muy posible que se reduzca la demanda del usuario final de SDF. **Baja-Amenaza.**

El entorno ecológico ha cobrado importancia en los últimos años, en el nivel local y global, por la escasez de los recursos naturales. La responsabilidad empresarial también se ha tornado importante en la preservación y disposición de los recursos.

*Impacto.* SDF se convirtió en la primera empresa del Perú en implementar el uso de gas natural de los yacimientos de Camisea. Así, redujo sus emisiones de carbono y contribuyó a la preservación del medioambiente. **Alta-Oportunidad.**

#### 1.1.5 Entorno global

El mundo se encuentra en un lento proceso de recuperación poscrisis financiera de 2008. El presente año, la economía de los Estados Unidos ha compensado la desaceleración de algunas economías emergentes en Asia y Latinoamérica. El PBI mundial bordeó el 2,6% durante 2014 y en 2015 se recuperó ligeramente, hasta 3,1%, proyectando un crecimiento de 3,3% para el año 2016 (BCRP 2016a). Por su parte, China atraviesa un proceso de desaceleración económica tras 10 años (hasta el 2011) de haber experimentado un importante crecimiento que trajo consigo una mayor demanda de materias primas, como el cobre.

*Impacto.* Al tener destinado el 50% de su producción a las exportaciones, una desaceleración mundial repercute en el crecimiento de este canal en SDF. La tendencia de los Estados Unidos es clave para redistribuir esfuerzo comercial a esta zona. **Alta-Oportunidad.**

## 1.2 Matriz evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) muestra el comportamiento y las condiciones de la compañía SDF para enfrentar las amenazas identificadas en el entorno macro y capitalizar las oportunidades igualmente identificadas (ver tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

<b>Factores externos clave</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación de la importancia del factor en la industria</b>	<b>Calificación de cómo responden las estrategias de la empresa</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
La devaluación monetaria es menor a la región, pero incrementa el nivel de competitividad de las exportaciones.	8%	2,5	0,20
Acuerdo de libre comercio con la Comunidad Andina facilita transacciones comerciales. La ubicación geográfica frente a competidores asiáticos y europeos.	10%	4,0	0,40
TLC vigente Perú–Estados Unidos exalta potencial del mercado americano para incrementar intercambio potencial.	15%	3,0	0,45
Creación del Fondo para la Innovación y reconocimiento de los gastos de I&D en el impuesto a la renta.	8%	1,0	0,08
Incremento de reconocimiento a la responsabilidad empresarial en el ámbito ecológico y tendencia al uso de energía ecológica.	5%	0,5	0,03
Mejora en la tendencia de crecimiento de los Estados Unidos y situación del empleo.	10%	2,0	0,20
<b>Amenazas</b>			
Decisiones en materia política sesgadas por intereses de candidatos, en año preelectoral.	10%	2,0	0,20
Bajo crecimiento del PBI nacional y tendencia negativa del sector de fabricación textil.	8%	3,0	0,24
La devaluación monetaria implica un mayor nivel de exposición al descalce de flujo (compras de materia prima en dólares americanos y pagos en moneda local).	4%	2,0	0,08
Tendencia recurrente de déficit en la balanza comercial.	7%	3,0	0,21
Fenómeno de El Niño genera riesgos en la producción nacional y redireccionamiento del presupuesto público por desastres potenciales.	5%	4,0	0,20
Bajo nivel de crecimiento mundial por coyuntura asiática, europea y latinoamericana.	10%	3,0	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,59</b>

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, se observa que el puntaje total de 2,59 implica que SDF tiene una posición por encima de la media en cada uno de estos aspectos. Sin embargo, su estrategia actual no potencia la capacidad de aprovechar las oportunidades, como la tendencia del reconocimiento a la responsabilidad empresarial en el ámbito ecológico (puntaje 0,5), los beneficios tributarios y fondos para la investigación y desarrollo (puntaje 1,0). Su mejor posición se encuentra en aprovechar los acuerdos comerciales con la comunidad andina (4,0) y una estrategia adecuada para las operaciones comerciales con los Estados Unidos (3,0).

Finalmente, las amenazas con mayor ponderación muestran una posición media de SDF para afrontarlas, tales como el bajo nivel de crecimiento mundial, por la coyuntura asiática, europea y latinoamericana (puntaje 3,0), que puede afectar de forma considerable las exportaciones de la empresa (más del 50% de su producción). Además, la desaceleración del PBI nacional y una tendencia recurrente del déficit en la balanza comercial comprometen la producción local de SDF. De igual forma, se considera que la estrategia actual de la compañía cuenta con una respuesta promedio de 3,0.

## **2. Análisis del microentorno**

En este acápite, se analizan las características del microentorno de SDF y las fuerzas que interactúan en este. Para ello, primero identificaremos el sector en el que se encuentra la empresa; luego, comprenderemos qué fuerzas existen y cómo se relacionan con el funcionamiento de SDF, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

SDF se ubica en el sector textil y, en el Perú, es la única empresa que produce y vende fibra acrílica, conocida también como fibra sintética, dentro del clúster textil. Este sector posee algunas características, tales como: ventaja en economías de escala, alta dependencia y sensibilidad a la variación del costo de las materias primas, posee canales de distribución desarrollados, el poliéster es un producto sustituto.

### **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver anexo 1) descrito a continuación, se analizará la intensidad de la competencia de SDF frente a otras empresas que se encuentran en el mismo sector.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

SDF tiene bajo poder de negociación de precios con los proveedores de su principal materia prima: acrilonitrilo (AN), que es un derivado del petróleo, razón por la cual su precio varía según el comportamiento del precio del crudo. Existe concentración de cuatro proveedores que abastecen este producto.

Por otro lado, SDF tiene un alto poder de negociación con otro de sus proveedores relevantes: las navieras, responsables de trasladar la materia prima hasta el puerto del Callao. Debido a la existencia de una amplia oferta de empresas proveedoras de este servicio y a la frecuencia y volúmenes que representa SDF, se puede negociar mejores condiciones de embarque de acrilonitrilo.

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Bajo poder de negociación de los clientes locales (en el Perú), debido a que SDF abastece a casi todos, quienes representan el 50% de su venta. Por su cercanía geográfica, SDF es capaz de ofrecerles un mejor valor.

El otro 50% de las ventas proviene de clientes del exterior (Europa, América y Asia), donde existen otros competidores. En este caso, el poder de negociación de los clientes es más alto.

Por último, se identificó que el usuario final tiene una baja percepción de calidad o desconocimiento de la fibra acrílica en las prendas.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

La entrada en el Perú de nuevos competidores se considera de alto impacto, pero de baja probabilidad. SDF es la única planta productora de fibra acrílica en el país y cuenta con procesos estandarizados para lograr ser muy eficiente. Por ello, se considera que la amenaza de nuevos competidores en el Perú es baja.

Las barreras de entrada para los nuevos competidores son altas en este sector. Sin embargo, la empresa es consciente de que ofrecer un servicio diferenciado es una de las mejores herramientas para mantener la cuota de mercado que posee en la actualidad.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

El producto sustituto directo de la fibra acrílica es el poliéster. Su ingreso afecta de manera negativa a SDF, en tanto tiene un menor precio, pero también menor calidad comparada con la fibra acrílica. Sin embargo, existen una serie de atributos (señalados en el anexo 3) que demuestran la superioridad de esta sobre el poliéster. Por lo tanto, es crucial que la empresa concentre esfuerzos en comunicar tales atributos en los diferentes puntos de su cadena de suministro.

Por otro lado, para las hilanderías (clientes directos), la posible sustitución sería con fibra acrílica en húmedo. Cabe señalar que esta amenaza es de muy baja probabilidad, por los altos costos que implicaría reconfigurar todo el proceso productivo de las plantas hilanderas.

#### **2.2.5 Rivalidad de los competidores**

Los principales competidores se encuentran fuera del país. La presión de la competencia está relacionada, principalmente, con el factor geográfico; es decir, la cercanía de la planta a los clientes y al proveedor de acrilonitrilo es determinante para ser más competitivo. A esto debe sumarse el servicio técnico, como elemento diferenciador que SDF es capaz de ofrecer en comparación con sus competidores.

### **3. Factores críticos de éxito**

Tras el análisis de la industria en la que se encuentra SDF, se identificaron los factores cruciales para el éxito de una organización como esta:

- Obtener alta calidad del producto.
- Ofrecer servicio posventa y asesoría técnica.
- Contar con canales de distribución para asegurar la disponibilidad del producto.
- Ofrecer precios competitivos.
- Tener buena posición y liquidez financiera.
- Potencial para lograr alianzas con las hilanderías para lograr productos mixtos con alpaca, algodón, entre otros.

#### 4. Matriz de perfil competitivo

A partir de la matriz de perfil competitivo (ver tabla 2), se identifican a los principales competidores que tiene SDF en el mundo y se analiza la importancia relativa, de la empresa y sus competidores, sobre cada uno de los factores críticos de éxito identificados en el acápite anterior.

**Tabla 2. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Factores críticos de éxito	Ponderación %	SDF marca Drytex (Perú)		Aksa marca Aksa (Turquía)		Bayer marca Dralon (Alemania)	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
		Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Calidad del producto/Marca	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Competitividad de precios	0,20	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Asesoría técnica	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,5
Posición financiera	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,2
Fidelidad-Lealtad del cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Canales de distribución	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Participación de mercado	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Responsabilidad social empresarial (RSE)	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,3</b>		<b>3,5</b>		<b>3,4</b>

Fuente: Entrevista con el ingeniero Juan Saavedra, asesor técnico de SDF.

La empresa BAYER<sup>6</sup>, con su marca Dralon, resalta por la fidelidad de sus clientes y por los adecuados canales de distribución en Europa; mientras que la compañía AKSA se encuentra en una guerra de precios con otros competidores en su territorio principal (Asia). Sin embargo, por su gran volumen puede tener mejor eficiencia productiva, al diluir sus costos fijos, y por la accesibilidad a esa zona por sus canales de distribución. SDF, por otro lado, cuenta con una importante asesoría técnica como factor crítico de éxito, así como la lealtad de sus clientes, principalmente locales, y su canal de distribución nacional como factor valorado por el cliente.

Otro factor importante por resaltar es el valor que agrega SDF en términos de la responsabilidad social empresarial (RSE), tanto por el uso adecuado de la energía (tema que se explica más adelante) como por incluir a la sociedad en actividades que involucran el tejido como método para relajarse o disminuir el estrés, así como para quienes desean aprender técnicas de tejido

<sup>6</sup> Antes, con presencia en Perú; sin embargo, fue adquirida por SDF. En la actualidad, es competencia en el nivel global.

para sustentar ingresos adicionales. De una manera u otra, la empresa se beneficia de manera económica al obtener ahorros en costos, de modo que la RSE se convierte en valor compartido, tal como lo menciona Porter y Kramer (2011).

## **5. Internacionalización: Diamante de Porter**

Tal como lo mencionan Hitt, Duane y Hoskisson, en su libro *Administración estratégica* (2008), la aplicación de una estrategia internacional es una opción bastante atractiva para compañías que se encuentran en mercados internos con bajas perspectivas de crecimiento. Ese es el caso de SDF.

De esta manera, se utiliza el modelo de Diamante de Porter (ver anexo 2) para identificar los factores del país en análisis que pueden contribuir a otorgar una ventaja a SDF, al exportar su producto a esta región. Se toma en cuenta que la elección de los Estados Unidos para el análisis contempla la identificación de la oportunidad internacional en un mercado mucho más grande que el local, la posibilidad de exportar con beneficios arancelarios, el conocimiento de SDF en enviar su producto a otros mercados, entre otros factores.

Cabe resaltar que los factores detallados en el anexo solo generan valor a SDF y, por ende, a sus clientes; siempre y cuando estén alineados con la estrategia de desarrollo del producto y diversificación que implemente de forma corporativa.

Además, el mismo texto de Hitt, Duane y Hoskisson (2008) menciona que, enfocándose en las exportaciones, SDF no invierta en infraestructura en el lugar de destino, sino únicamente en gastos de *marketing* y distribución, para explotar la oportunidad de mercado.

### **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

El presente análisis permitirá comprender cómo funciona la empresa hoy y, a partir de ahí, se podrá identificar las fortalezas y debilidades de SDF.

#### **1. Análisis de áreas funcionales**

A continuación, se describen las funciones y actividades principales de las áreas funcionales existentes en SDF.

##### **1.1 Recursos humanos**

En SDF, el área de Recursos humanos ha realizado, con apoyo de una consultora externa, el levantamiento de los perfiles del puesto, estudio de las líneas carrera y sucesiones, organigramas, identificación de talentos, necesidades de capacitaciones dentro y fuera de la empresa, así como la medición de desempeño que se realiza anualmente.

La gerencia de Recursos humanos inició, hace tres años, un trabajo integral para adaptar el equipo e identificar, retener y atraer el talento. Asimismo, una compañía externa realizó la medición del clima laboral, que calificó cinco dimensiones: orgullo, camaradería, credibilidad, respeto e imparcialidad (ver anexo 4). En el último año, SDF obtuvo un índice de satisfacción promedio de 74% (Regular) y se identificaron las fortalezas de la empresa: la camaradería y orgullo; así como, las oportunidades de mejora: credibilidad, respeto e imparcialidad. A partir de estos resultados, las gerencias y jefaturas toman acciones en las dimensiones que obtuvieron las puntuaciones más bajas.

Por otro lado, respecto del plan de compensaciones, SDF realizó un *benchmarking* con empresas del sector textil para medir sus niveles salariales. El objetivo es mantener la equidad (interna, externa e individual) en los salarios de sus empleados. En el caso particular de la estructura de compensaciones del personal de ventas, se identificó que el plan de compensación actual se compone solo de una parte fija. Este tipo de estructura salarial ha permitido a los vendedores dedicar la mayor parte de su tiempo a estrechar relaciones, lo cual es positivo; sin embargo, no constituye un aliciente suficiente para realizar esfuerzos necesarios y así maximizar el volumen de ventas.

## 1.2 Marketing y ventas

La principal estrategia de comunicación de SDF es el *marketing* relacional, por medio de sus representantes de ventas en las oficinas de Brasil, Ecuador, Bolivia, Chile-Argentina y Perú. Ellos realizan visitas a las plantas hilanderas de los clientes.

Uno de los principales argumentos de venta utilizados es el hecho de contar con tecnología alemana, adoptada de la que fuera la planta Bayer.

El departamento comercial en el Perú está conformado por cinco personas y no cuenta con un departamento de *marketing* formalmente establecido. No obstante, se realizan actividades anuales con el objetivo de retener clientes, como la organización de eventos en donde se muestran en pasarelas prendas terminadas, confeccionadas con fibra acrílica.

Por otro lado, se realizan publicaciones en diarios como *El Trome* y en revistas de moda para ser difundidas al cliente local. La empresa aún no cuenta con un sistema de gestión interno de clientes (CRM, por sus siglas en inglés), lo cual limita no solo el análisis sobre los *stocks* de cada cliente, preferencias y seguimiento, sino también la fidelización.

## 1.3 Operaciones

La empresa cuenta con una planta industrial que opera 24 horas al día durante todo el año. Su operación incluye subplantas destinadas a darles un tratamiento especial a la fibra para que el acabado tenga la calidad deseada por el cliente. La capacidad anual de producción de la planta es de 36.000 toneladas y, en la actualidad, está operando a un 80% de su capacidad instalada.

La empresa tiene tanques de almacenamiento con una capacidad total de 10.000 m<sup>3</sup>. Esta capacidad le permite asegurar el abastecimiento de materia prima de alta pureza y, así, cumplir con los planes de producción y no fallar en la entrega al cliente. Además, cuenta con un terminal multiboyas de descarga. Este sistema bombea las materias primas desde los buques, mediante una tubería submarina, de manera directa a los tanques de almacenamiento dentro de la planta. De esta manera, disminuyen los costos de descarga y se evita la contaminación de las materias primas con agentes exteriores<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Entrevista con el ingeniero técnico textil Elías Bugosen, de Sudamericana de Fibras, e información obtenida de la página web de la empresa <www.sdef.com>.

El proceso productivo de transformación de la fibra se describe a continuación y por etapas<sup>8</sup>

La primera etapa consiste en la polimerización controlada del acrilonitrilo para formar cadenas de un peso molecular definido. El producto de este proceso es el poliacrilonitrilo (PAN). Este es lavado, secado y luego enviado a las máquinas de hilar, en donde se forman los filamentos continuos.

En la segunda etapa, el polímero se disuelve y se hila, según las necesidades del cliente. La hilandería opera en forma continua, y en ella se fijan el grosor y color de los filamentos.

La tercera etapa del proceso tiene lugar en la planta de acabados. En ella, los filamentos son sometidos a un tratamiento físico con el fin de darles resistencia y eliminar los restos de solvente mediante un lavado y estiramiento en caliente.

Luego, se fijan las propiedades de encogimiento, según el tipo de producto, y se elimina la humedad mediante un secador con control de temperatura automático. Finalmente, se somete a los filamentos a un rizado en caliente, que les da mayor cohesión y facilita su tratamiento en las plantas textiles, después son embalados para su despacho.

El proceso adicional de conversión se lleva a cabo en la planta de *tops*. El *tow* es sometido a un proceso de ruptura por tracción y, luego, a un proceso de paralelizado y peinado. Los *tops* (calidad superior al *tow*) tienen como uso final los hilados de tejido de punto y plano. Los tipos de *top* son: HB (*High-Bulk*) y N (fibra 100% relajada).

El tipo de fibra *top* HB tiene una apariencia lanera. Es decir, al encoger la fibra entre 17% y 21%, algunas de ellas se dirigen “hacia adentro” y otras saltan “hacia afuera”, lo cual implica que el hilo final sea un producto con mayor volumen. Como resultado de este proceso, la prenda o producto final rinde más que si se utilizara la fibra “N”, y es ideal para utilizarla en climas fríos.

Por otro lado, el *top* N permite producir prendas con acabado *cotton look*, es decir, al tacto y en apariencia se asemejan al algodón; así como prendas livianas con poco volumen, ideales para climas calurosos. Además, el hilo elaborado con fibra N es más fino, resistente y fuerte que un hilo HB. Esta fibra encoge como máximo 4% y, al igual que las fibras naturales, permite elaborar hilos con torsiones altas.

---

<sup>8</sup> Elaborado sobre la base de la entrevista realizada al ingeniero técnico textil Elías Bugosen, de Sudamericana de Fibras, e información obtenida de la página web de la empresa <[www.sdef.com](http://www.sdef.com)>.

A raíz de este levantamiento de información, se concluye que no es necesario un requerimiento importante de *Capex* de ampliación de capacidad en los siguientes cinco años.

En el anexo 5 se muestra el gráfico del proceso de producción del drytex.

#### **1.4 Administración y finanzas**

Esta área de soporte se compone de tres departamentos: Finanzas, Planeamiento financiero, y Contabilidad y Sistemas.

Entre sus funciones se encuentran: reporte, control de presupuesto, proyecciones y evaluaciones financieras, que son clave para las decisiones del directorio en materia de inversiones. La estructura actual de esta área cubre, de modo satisfactorio, las necesidades de la compañía en el corto y mediano plazo.

#### **1.5 Sistemas de información**

En la actualidad, SDF no cuenta con un sistema de información integrado. Cada área funcional trabaja con diferentes módulos aislados que fueron desarrollados, de manera especial, para las operaciones de la empresa: Pyramid (Administración y finanzas), SIC (Comercial), SIL (Operaciones), entre los principales.

Si se tiene en cuenta el tamaño de las operaciones que maneja SDF, es necesario la evaluación y el análisis costo-beneficio para determinar la conveniencia del uso de un sistema integrado ERP.

#### **1.6 Innovación y tecnología**

SDF es consciente de la importancia de la innovación en la industria de fibras acrílicas. Por ello, recientemente construyó una moderna planta/laboratorio de hilandería, cuyo objetivo consiste en desarrollar y analizar nuevas mezclas y usos de la fibra acrílica. Esto implica la futura implementación de un área de I&D para tal fin.

Respecto del nivel tecnológico de su maquinaria, los equipos de planta de la empresa son antiguos y, a lo largo del tiempo, han sido adaptados a determinada tecnología con el fin de

obtener datos más precisos del proceso de producción. Por otro lado, para los procesos de control de calidad y de I&D, su nueva planta/laboratorio de hilandería cuenta con equipos de última tecnología.

## **2. Cadena de valor de SDF**

La cadena de valor de Porter aplicada a SDF (ver anexo 6) permitió identificar aquellas actividades (primarias y de soporte) que generan valor al cliente. En sus actividades primarias –operaciones, logística de entrada y logística de salida–, la empresa ha realizado inversiones importantes para optimizar al máximo el uso de sus recursos y reducir sus costos. Además, las economías de escala le permiten ser más eficiente y diluir costos fijos por cada unidad producida. Estos elementos constituyen su fuente de ventaja competitiva de eficiencia en costos.

También se identificó que el servicio posventa de SDF es muy valorado por sus clientes, razón por la cual la compañía debe analizar la forma óptima de usar los recursos destinados a esta actividad.

Por otro lado, el análisis de la cadena de valor de Porter permitió identificar actividades clave, que SDF puede potenciar a fin de obtener un mayor valor que sea percibido por el cliente. Por ejemplo, una mejor interrelación entre las actividades I&D y ventas y marketing puede contribuir a crear mejoras en el producto. En este sentido, se debe mencionar que la empresa, recientemente, ha iniciado una serie de esfuerzos orientados al desarrollo de productos, pero ellos deberán acompañarse de la retroalimentación del cliente.

Así, se identificó que el uso de tecnologías y sistemas integrados puede contribuir a una mejor gestión de los recursos y una única base de datos.

## **3. Modelo de negocio (Canvas)**

El Canvas de SDF (ver anexo 7) nos permite comprender su panorama general y sus distintos actores. A continuación, se mencionarán los aspectos más relevantes.

Si bien los clientes se ubican en todo el mundo, la empresa debe apuntar a los que reditúan mayor margen: los que se ubican en América. Las hilanderas que compran fibra acrílica son muy exigentes en cuanto a la calidad del producto, y valoran el tiempo de atención y calidad en

el servicio de atención de reclamos o desarrollos conjunto de productos. Estas tienen conocimiento de los precios de la materia principal, el acrilonitrilo, al ser un derivado del petróleo. Por tanto, como la información de precios es pública (PCI 2014), los clientes tienen una mejor posición al momento de negociar.

Los canales para llegar a los clientes son dos: transporte terrestre y marítimo. Además, la empresa cuenta con oficinas de representación en Brasil, Bolivia, Chile, Argentina y Ecuador.

La relación con los clientes debe ser estrecha y dado que SDF no cuenta con un sistema CRM, el levantamiento de información se realiza de forma diaria, vía telefónica o mediante las visitas técnicas y de los representantes de ventas.

Los socios clave para la empresa son los proveedores de materia prima y quienes transportan dicha materia, es decir, las navieras y transportistas. Como otro actor importante se encuentran los bancos, que proveen de financiamiento y líneas de corto y mediano plazo.

#### **4. Estructura organizacional**

Con base en la información de SDF y en el análisis de la industria realizado, se pueden identificar algunas características de la empresa, tales como: capacidad técnica reconocida, posición financiera consolidada y posicionamiento en la industria local, las cuales nos permiten ubicar a la compañía en la etapa de madurez de su ciclo de vida.

El análisis de la estructura de la organización se realizará sobre la base de la teoría desarrollada por Henry Mintzberg (1989).

De acuerdo con las siguientes características, se puede definir a SDF como una organización maquina o burocrática. Este tipo de organización busca la eficiencia operativa y la tecnoestructura es parte clave para lograr la estandarización.

##### **4.1 Análisis de las partes de la organización**

- *Ápice estratégico (AE)*. Integrado por el directorio (seis personas) y el gerente general. Desde el ápice se buscan los recursos para la empresa y se realiza el monitoreo de los resultados de la organización.

- *Tecnoestructura*. SDF cuenta con personal especializado (Área de Calidad y de asesoría técnica) para mejorar la productividad de la empresa. Entre sus funciones se encuentran: definir las normas, los comportamientos; analizar la información del entorno y controlar los indicadores con *balanced scorecard*. En todo momento, busca la normalización de las operaciones.
- *Personal de apoyo*. En la estructura maquina, el personal está muy desarrollado, al igual que la tecnoestructura antes mencionada, pero no tiene tanto poder. El personal de apoyo administra, asesora y apoya a la organización mediante servicios especializados: administración y finanzas, contabilidad, legal, adquisiciones y sistemas.
- *Línea media (LM)*. Es el nexo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Para el caso de SDF, la línea media es muy robusta y está formada por los gerentes y jefes de las áreas.
- *Núcleo operativo (NOp)*. En SDF, el NOp está constituido por las operaciones realizadas en la planta de producción. Estas involucran procesos que van desde la adquisición de la materia prima hasta la obtención del producto hecho a base de la fibra acrílica. En esta parte, todo está muy normalizado y controlado con el fin de lograr cero variabilidad en el proceso.

#### **4.2 Análisis de los mecanismos de comunicación**

- *Normalización de procesos*. Para SDF, lo más importante es estandarizar el proceso del trabajo de la organización. Así, se imponen instrucciones operativas, descripciones de puesto de trabajo, reglas y procedimientos. Es una organización burocrática.
- *Supervisión directa*. Esta relación existe entre la línea media que supervisa y controla al NOp. También entre los jefes de planta y los operarios u obreros. Inclusive, en la parte administrativa y dentro de la línea media, se puede recibir órdenes del ápice estratégico.
- *Normalización de resultados*. En SDF, los *outputs* son establecidos por el AE y todas las demás partes de la organización deben asegurar su cumplimiento. La tecnoestructura controla los KPI (*Key performance indicator*) e identifica las oportunidades de mejora en la planta. En ambos casos (tecnoestructura y personal), el poder lo cede el AE.
- *La adaptación mutua*. La coordinación de las actividades se realiza mediante la comunicación informal. Está presente en diferentes niveles. Por ejemplo, entre el ápice estratégico y la línea media para que se pongan en acción las estrategias y los objetivos estipulados por el AE. Así como, entre los operadores de la planta para coordinar sus labores.

En conclusión, la estructura maquinal de SDF le permite lograr la eficiencia operativa, necesaria para ser competitiva en esta industria, pues cuenta con procesos altamente normalizados, controlados y con una tecnoestructura muy elaborada que, a su vez, le permite brindar una asesoría técnica especializada reconocida y valorada por sus clientes.

## **5. Análisis de recursos y capacidades**

El análisis de los recursos y las capacidades de SDF (ver gráfico 3 en la página siguiente y anexo 8) permitió identificar como fortalezas clave: el respaldo financiero, el conocimiento de los productos, el equipo de asesoría técnica (que cuenta con más de 30 años de experiencia), la capacidad instalada y los equipos que se encuentran en un terreno de 14,5 hectáreas (hacen posible una distribución rápida para el cliente) y los distingue como canal en la cadena de abastecimiento. Es necesario establecer estrategias orientadas a mantener y fortalecer estas ventajas competitivas.

Del mismo modo, se identificó aquellas en las cuales SDF tiene la misma ventaja que los competidores actuales: la marca, la tecnología utilizada y el recurso humano motivado. En este sentido, las estrategias deben orientarse a sacar el máximo provecho de tales ventajas.

Asimismo, se pueden identificar las áreas de mejora, que se ubican en el cuadrante de debilidades clave. Entre ellas se encuentran: el desarrollo del área de marketing, el trabajo en construir una cultura organizacional, considerar alguna alianza o integración vertical y, finalmente, la elaboración de un plan de sucesión, tanto para la plana gerencial como para la primera línea de jefaturas departamentales.

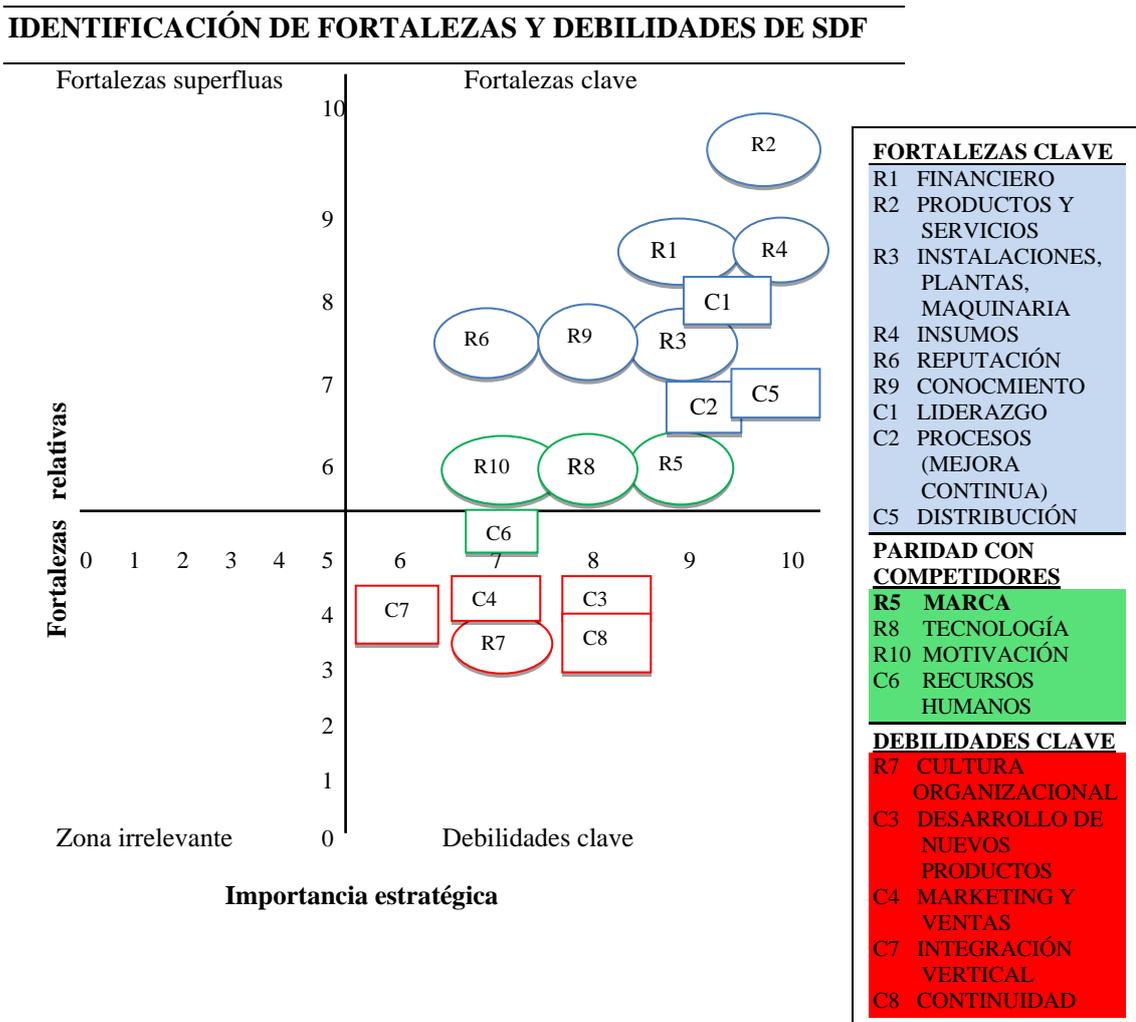
Del análisis anterior se pueden rescatar las fuentes o recursos de SDF que se pueden transformar en una ventaja competitiva y, así, le permitirán diferenciarse de la competencia con el fin de aportar valor a los clientes. De ese modo, se puede defender y expandir su participación de mercado.

## **6. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia actual**

La estrategia consiste en una serie de lineamientos generales que tienen como fin conseguir los resultados esperados por la empresa. Luego de evaluar el comportamiento histórico de SDF en la industria y de considerar la demanda elástica del producto, se determina que la estrategia corporativa utilizada hasta la fecha es la de liderazgo en costos. Esta conclusión es producto del

análisis del entorno general y específico de la industria, en vista de que la compañía está enfocada en la generación de economías de escala, mediante la producción en volumen de fibra sintética, y en ser más eficiente cada vez.

**Gráfico 3. Análisis de recursos y capacidades de SDF**



Fuente: Grant, 2006.  
Elaboración propia.

La inversión en activo fijo, en particular la planta de producción, es considerablemente elevada, razón por la cual es necesario diluir el costo fijo en cada unidad producida para rentabilizar el negocio.

En lo correspondiente a la estrategia funcional llevada a cabo hasta el momento, SDF se enfocó, en un inicio, en una penetración del mercado nacional y en desarrollar los mercados extranjeros de forma limitada por el gran poder de negociación de los competidores en las zonas de Asia y Europa. En dichas zonas, el precio al cual se puede enviar el mismo producto no es competitivo.

Tal como se determinó en el análisis de las fuerzas de Porter, el poder de negociación del proveedor principal de la materia prima (acrilonitrilo) es muy alto. Bajo esa coyuntura, el planeamiento se enfoca en la gestión de compras, pues influye en la determinación de los márgenes de la compañía; y al ser un *commodity*, genera una mayor exposición ante los clientes para poder plantear un precio de venta adecuado, porque tienen conocimiento de antemano del precio de la materia prima. Por lo tanto, una estrategia funcional enfocada únicamente en utilizar el mismo producto e intentar penetrar o desarrollar mercados, no se considera sostenible en la industria en donde compite SDF.

Por último, luego de analizar la cadena de valor de Porter aplicada a SDF, así como sus recursos y capacidades, podemos determinar que la ventaja competitiva de SDF consiste en: producto de calidad a un precio competitivo, servicio y asesoría técnica posventa y, finalmente, un enfoque a disponibilidad y puntualidad de entrega a los clientes.

## 7. Matriz evaluación de factores internos clave

A continuación, se presenta un análisis de los factores internos clave que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de SDF y su correlación con las estrategias de la compañía (ver tabla 3).

**Tabla 3. Matriz evaluación de factores internos clave (EFI)**

<b>Factores internos clave</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación de la importancia del factor en la industria</b>	<b>Calificación de cómo responden las estrategias de la empresa</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Ubicación geográfica para atender a clientes de América.	14%	4,0	0,560
SDF cuenta con un terminal propio de descarga de acrilonitrilo y una tubería que conecta, de manera directa, a la planta.	10%	3,5	0,350
Uso de gas natural como fuente de energía para su planta.	9%	3,0	0,270
Personal técnico altamente experimentado permite brindar servicio de asesoría y soporte técnico a los clientes.	8%	3,0	0,240
Único productor de fibra acrílica en el Perú y en la región de Sudamérica.	6%	3,5	0,210
La fibra de SDF es fabricada con altos estándares de calidad para lograr atributos de fibra durable, suave, antialérgica, liviana, no se deforma y fresca.	7%	3,0	0,210

*Continúa*

Continuación

<b>Debilidades</b>			
Ubicación geográfica para atender a clientes de Europa y Asia.	13%	1,0	0,130
Capacidad limitada de producción.	8%	2,0	0,160
Alto costo de ampliación de planta. Alto costo de inversión en activo fijo.	7%	2,0	0,140
El clima laboral de SDF con potencial de mejora en las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad.	4%	2,0	0,080
La gestión de <i>marketing</i> poco desarrollada (en SDF no hay un área de <i>marketing</i> ). Bajo posicionamiento de marca entre los usuarios finales.	9%	1,5	0,135
Uso de tecnologías de información y sistemas integrados, ERP.	5%	1,5	0,075
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,560</b>

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis de los factores internos en la matriz EFI, observamos que el puntaje ponderado total obtenido es de 2,56, el cual se ubica por encima del promedio. Es decir, SDF tiene una posición interna fuerte, que debe ser aprovechada en el planteamiento de estrategias.

Además, una de las fortalezas más importantes de SDF es el factor de ubicación geográfica, porque su localización es estratégica para atender a clientes en el continente americano de forma competitiva. Sin embargo, este mismo factor constituye una debilidad considerable de la compañía para atender al mercado europeo y asiático, pues llegar a clientes de esta región implicaría cargar con costos adicionales, por fletes más altos. En este caso, será necesario analizar si es más conveniente atender los mercados asiáticos y europeos solo con productos diferenciados y valorados por ellos, de manera rentable. En esa dirección, SDF deberá desarrollar determinados recursos y capacidades que le permitan ser más competitivo en dicho mercado.

## Capítulo IV. Determinación de la estrategia

### 1. Propuesta de misión y visión

- Visión propuesta

*Nuestra visión es ser reconocida como la empresa líder en la producción de fibra acrílica y aplicaciones relacionadas, actuando con responsabilidad social, en los distintos mercados, principalmente en la región América.*

- Misión propuesta

*Nuestra misión es proveer con eficiencia productos vanguardistas de excelente calidad y valor superior para los distintos mercados asociados a la fibra acrílica, principalmente, en toda la región América. Así como, optimizar los resultados de nuestros clientes con un servicio de asesoría técnica excepcional y convertirnos en sus socios estratégicos de largo plazo. De esta forma, contribuiremos a la prosperidad de nuestros colaboradores y a la armonía en la comunidad, generando valor a los accionistas.*

### 2. Formulación de objetivos generales

Luego de realizar el diagnóstico de la compañía, se plantean los siguientes objetivos generales:

- Posicionar y relacionar la marca de la compañía como un proveedor selecto de fibra acrílica de calidad en América, de manera principal en el mercado de los Estados Unidos.
- Lograr una participación de 10% en el total del mercado de fibra acrílica en los Estados Unidos, en 5 años.
- Mantener la rentabilidad de la empresa, en el nivel de margen EBITDA, en 13%, en los próximos 3 años.
- Diversificar la producción en mercados de uso alternativo de fibra acrílica en un plazo de 3 años.
- Ingresar a mercados alternativos de fibra acrílica en América, en un plazo de 2 años: productos para la construcción y uso de la fibra en alfombras, toldos y mantas.
- Mantener una participación por encima del 90% en el mercado local.
- Establecer alianzas estratégicas con los productores de hilo (hilanderas locales).

### **3. Formulación de objetivos específicos**

A continuación, se proponen los siguientes objetivos específicos para cada área.

#### **3.1 Objetivos de marketing**

- Posicionar a Drytex como una marca de alta calidad en la región.
- Reforzar la imagen de SDF como una empresa socialmente responsable y respetuosa del medioambiente.
- Incrementar y reforzar el uso del drytex entre los tejedores e hilanderos.
- Desarrollar e impulsar, entre los tejedores e hilanderos, el uso de mezclas drytex con fibras naturales.
- Incrementar las ventas de drytex (en US\$) en el mercado regional en 3%.
- Lograr un nivel de ventas (en US\$) de 5% en el mercado norteamericano.

#### **3.2 Objetivos de operaciones**

- Implementar el proceso de producción de teñido a color de la fibra.
- Definir características técnicas y desarrollar productos hechos con mezclas drytex/algodón o drytex/alpaca.
- Desarrollar y mejorar la fibra *low pilling*, con protección UV.
- Mantener estándares de calidad en los productos medidos por parámetros de humedad, peso por metro y encogimiento. Controlar la generación de fibras ACL (fibras aptas pero con limitaciones o mermas).
- Mantener los niveles de inventario mensual.

#### **3.3 Objetivos de recursos humanos**

- Implementar un adecuado plan de sucesión para directivos y ejecutivos.
- Mantener un plan de retención y capacitación para posiciones clave.
- Reestructurar el plan de compensaciones del personal de ventas.
- Plan de mejora del clima laboral.

### **3.4 Objetivos de finanzas**

- Lograr un Ebitda por encima del 11% de las ventas, a partir del año 2018.
- Mantener los niveles de ciclo de caja por debajo de 32 días (capital de trabajo).
- Mantener el ratio Deuda/Ebitda por debajo de 4,5x el primer año (2016) y por debajo del 3,5x, a partir de 2017 en adelante.

### **3.5 Objetivos de RSE**

- Potenciar programas de desarrollo sostenible, RSE y medioambiente.

## **Capítulo V. Formulación de estrategia**

En el presente capítulo, y sobre la base del análisis realizado hasta el momento, se aplican distintas herramientas para el planteamiento de las estrategias sugeridas a la compañía.

### **1. Matriz FODA y FODA cruzado**

Tras realizar el análisis interno y externo de SDF, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (ver anexo 9) que nos permitieron plantear las siguientes estrategias:

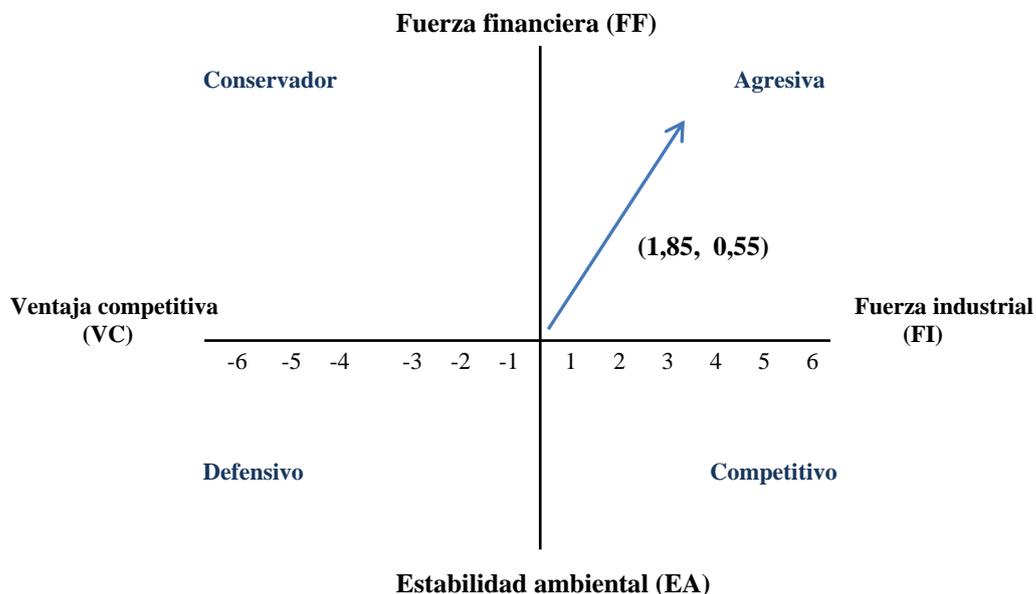
1. Desarrollar y explorar oportunidades comerciales en el mercado americano, a partir del desarrollo de productos con fibra acrílica acorde con las exigencias del mismo.
2. Desarrollar productos mediante la combinación de fibra acrílica con otras fibras de origen vegetal y animal, como el algodón, alpaca y lana, de manera que se puedan obtener una amplia gama de productos con características ideales para usarse en distintos momentos del año.
3. Reforzar y desarrollar una imagen de SDF asociada a una empresa socialmente responsable y amigable con el medioambiente, gracias al uso de gas natural y energía cogenerada.
4. Orientar planes y recursos de tal manera que permitan enfocarse en mercados dentro del continente americano, donde SDF es capaz de explotar mejor sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le ofrece esta región, en especial los Estados Unidos.
5. Identificar y desarrollar productos para atender al mercado asiático y europeo de manera rentable.
6. Impulsar proyectos de I&D de productos elaborados con fibra acrílica y que sean útiles en otros sectores productivos; por ejemplo, construcción.
7. Implementar el área de marketing, responsable del desarrollo, implementación y seguimiento del plan de marketing de SDF.
8. Desarrollar e implementar un plan de entrenamiento y retención de equipo técnico especializado (pues son recursos escasos en la industria).
9. Desarrollo de un plan de sucesión para gerentes y posiciones clave.
10. Establecer alianzas estratégicas con clientes (tejedores o hilanderos) para desarrollar y fomentar el uso de fibra acrílica mezclada con fibras naturales en el mercado del continente americano.
11. Lanzar campañas publicitarias, dirigida a clientes y usuarios finales, con el fin de informar sobre los atributos y las bondades de las prendas elaboradas con fibras acrílicas y sus diferentes mezclas, así como su superioridad sobre el poliéster.

El origen de estas estrategias se encuentra detallado en el anexo 10.

## 2. Matriz PEYEA (SPACE)

La matriz SPACE permite realizar el análisis de la dimensión interna (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas) y externa (EA: estabilidad ambiental y FI: fortaleza de la industria) de la empresa y de la industria, con el objetivo de determinar la posición estratégica general de la organización, identificando el tipo de estrategia por tener en cuenta (ver gráfico 4).

**Gráfico 4. Matriz SPACE de SDF**



Fuente: David, 2008.  
Elaboración propia.

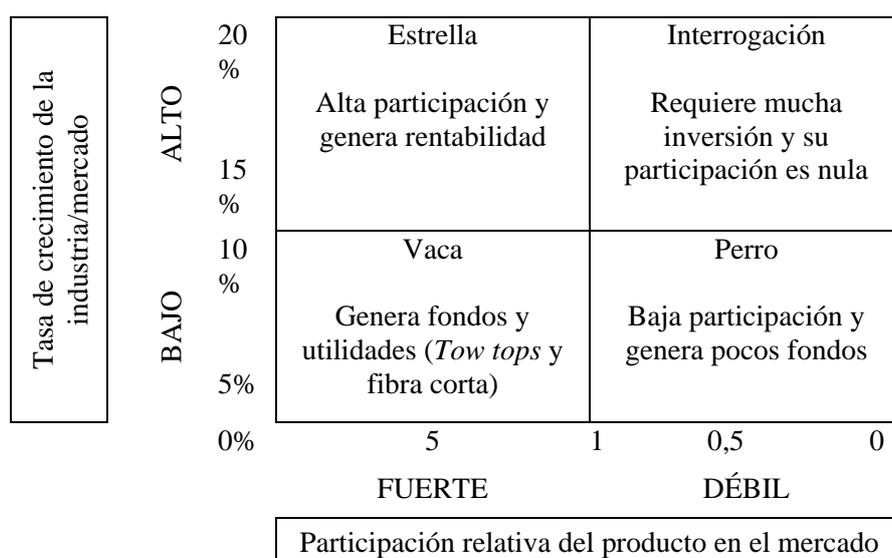
De acuerdo con el análisis realizado, es posible determinar que SDF cuenta con un perfil agresivo. Es decir, la fortaleza financiera de la compañía es un factor dominante en la industria, que le ha permitido soportar las crisis financieras del sector textil. Y donde el conocimiento de la industria, la calidad del producto y el servicio técnico han sido fuentes de la ventaja competitiva.

Para garantizar la sostenibilidad económica, con base en su posición estratégica agresiva, se recomienda desarrollar una o varias de las siguientes estrategias: integración horizontal hacia adelante o hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

### 3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG para la empresa SDF parte de un análisis interno de la empresa y nos ayudará a definir la estrategia para los distintos productos dentro de su cartera actual y dónde se desea invertir el dinero, desinvertir o inclusive abandonar (ver gráfico 5).

**Gráfico 5. Matriz BCG de SDF**



Fuente: Henderson, 1973.  
Elaboración propia.

Sobre la base del análisis de los productos que la empresa ofrece, se encuentra lo siguiente: la fibra acrílica *tops* se ubica en el cuadrante de vaca lechera, al tener una posición fuerte de participación en el mercado del Perú, representar el 60% de las ventas de SDF en el ámbito global y generar el mayor margen de contribución para la empresa. Este producto tiene una rotación diaria y es la fuente principal de ingresos.

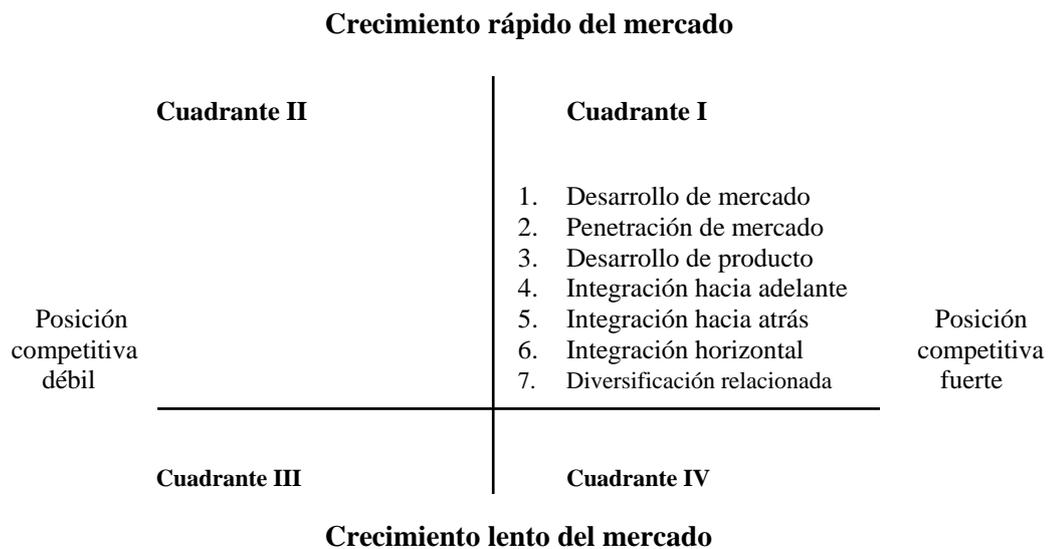
La producción de fibra *tow* y la fibra cortada se encuentran también en el cuadrante de vaca lechera, por ser productos con una posición relativamente moderada en el mercado y representar el 40% de las ventas de SDF en el nivel global (30% del total de venta es *tow* y 10% es fibra cortada). Sin embargo, su generación de margen de contribución no es tan alta como la fibra *tops*.

Los tres productos antes mencionados se ubican en el mismo cuadrante dentro de la matriz porque forman parte de la industria textil manufacturera, que es un sector de bajo crecimiento.

#### 4. Matriz de la estrategia principal

Esta herramienta permite formular estrategias alternativas, mediante la ubicación de la organización en uno de los cuatro cuadrantes de esta matriz, que tiene dos dimensiones: posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria) (ver gráfico 6).

**Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David, 2008.

Alineado con los resultados de la matriz PEYEA, se considera que SDF se encuentra en el cuadrante I de la matriz, con una excelente posición estratégica. De acuerdo con David (2008), no es aconsejable que las organizaciones en este cuadrante realicen cambios notables en sus ventajas competitivas consolidadas. Así, en vista de que SDF está demasiado enfocada en un solo producto (fibra blanca), recomienda una diversificación relacionada; así como mantener su concentración en el desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

## **Capítulo VI. Selección de la estrategia**

En este capítulo se describe y verifica la estrategia seleccionada, partiendo del análisis de los resultados obtenidos de las matrices desarrolladas en el capítulo anterior.

### **1. Descripción de la estrategia seleccionada**

SDF se encuentra en una industria donde se compite por liderazgo en costos y el cliente espera un determinado estándar de calidad en el producto ofrecido. El análisis detallado realizado en el capítulo V permite recomendar las estrategias que se mencionan a continuación.

SDF debe potenciar y consolidar su marca Drytex en el mercado local y en América (E1), dado que el cliente es exigente con la calidad del producto, pues impacta de manera directa en las ventas del producto final. Se debe trabajar en asociar la marca Drytex como sinónimo de calidad en fibra acrílica.

Debido a la ubicación estratégica de SDF, es importante tomar acciones en la búsqueda de desarrollo de mercados. Por ello, se recomienda (E2) incrementar su participación en el mercado del continente americano, en especial en los Estados Unidos y Canadá. Además, se debe considerar atender el mercado europeo o asiático con productos diferenciados, con mayor valor agregado y que sean apreciados por este mercado.

Asimismo, con el fin de brindar sostenibilidad y mantener su posición en el sector textil, se sugiere (E3) desarrollar productos como fibras de colores (especiales para la industria de la moda), fibras cortas o microfibras para la confección de ropa deportiva para los clientes existentes. Por otro lado, la combinación de la fibra acrílica con otras fibras naturales, como el algodón y la alpaca, puede ser más conveniente para determinados tipos de prendas. Esta estrategia implica el desarrollo del producto junto con el cliente. En una etapa posterior, este “nuevo producto” puede ser capaz de penetrar en el mercado existente.

Se propone desarrollar una estrategia de diversificación de productos con la finalidad de incrementar los ingresos, diversificar el riesgo y dependencia de la industria textil. En ese sentido, se recomienda (E4) explorar nuevos usos de la fibra en el sector de fibras técnicas e identificar nuevos clientes, tanto en el mercado local como en el extranjero. Si bien esta estrategia implica un importante gasto en investigación y desarrollo, será capaz de brindar

sostenibilidad a la compañía en el mediano y largo plazo. Existe una gama amplia de aplicaciones de la fibra acrílica en el sector construcción, lo cual implica mejoras a los productos existentes en términos de resistencia, tenacidad y duración. Las aplicaciones se pueden ver en el fibrocemento, asfalto, macro y micro fibra de concreto. Por lo tanto, se sugiere que SDF oriente sus estrategias funcionales a este desarrollo.

El liderazgo, la experiencia y la visión del fundador son fundamentales para la sostenibilidad de SDF; sus competencias y habilidades han permitido el éxito de la empresa. Sin embargo, existe una preocupación latente respecto de qué sucederá cuando él no se encuentre a cargo de la compañía. Por otro lado, el 70% de los colaboradores tienen más de 50 años de edad. Por ello, consideramos importante (E5) implementar un plan de sucesión de los directivos y ejecutivos clave, con la finalidad de garantizar la continuidad de la organización y sostenibilidad del negocio.

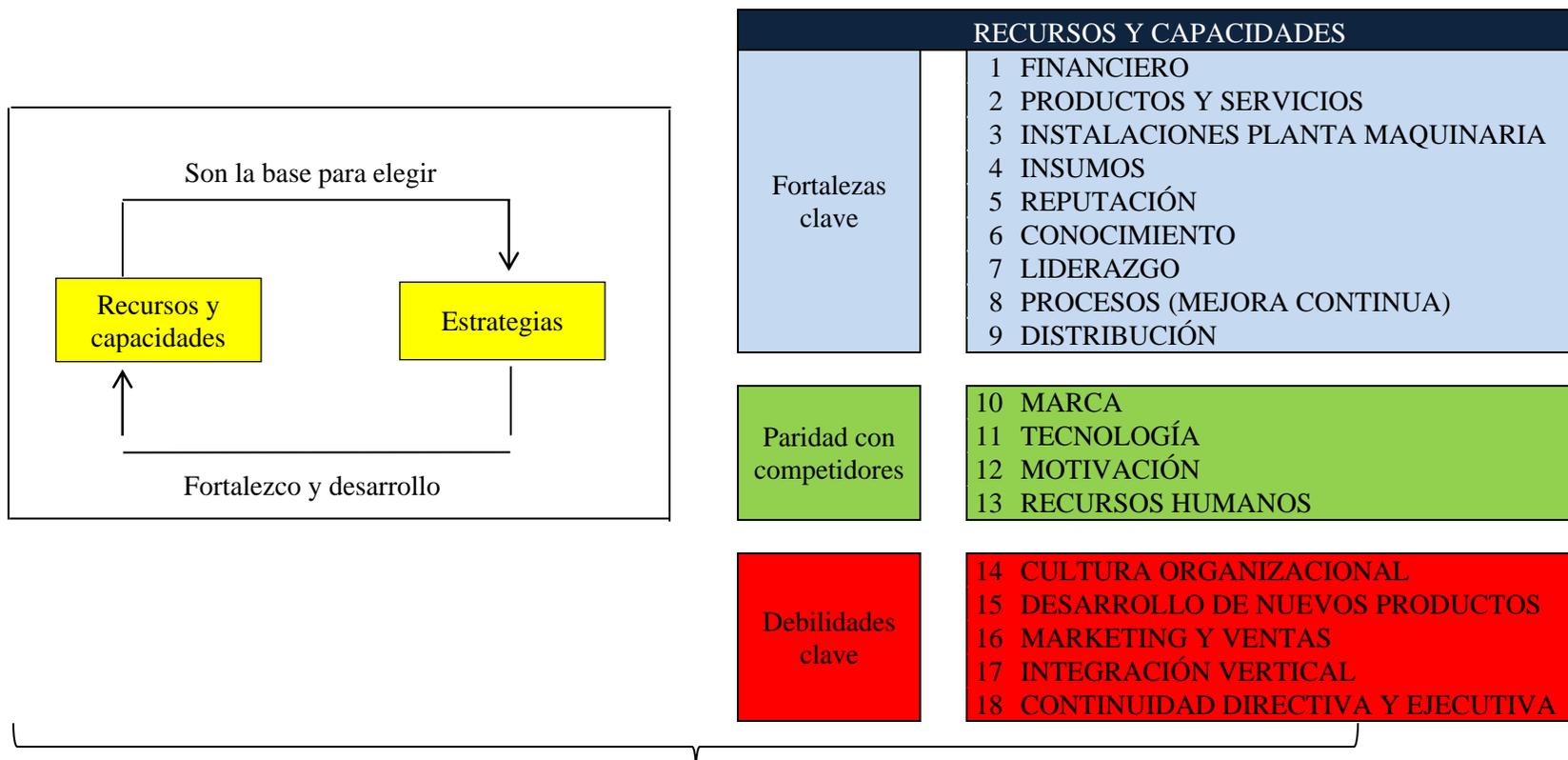
## **2. Verificación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades**

En el presente acápite se plantea el gráfico 7 (presentado en la siguiente página), con el objetivo de correlacionar los recursos y capacidades que hoy tiene la compañía con las estrategias planteadas.

Los puntos fuertes de SDF deben llevar a reflexionar el cómo puedo explotarlos mejor, y eso se traduce en la estrategia.

En los puntos débiles de la compañía se propone identificar las oportunidades de adquirir en el exterior los aspectos que son mejor gestionados por otras organizaciones. Las debilidades se corrigen adquiriendo y desarrollando recursos y capacidades.

**Gráfico 7. Verificación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades**



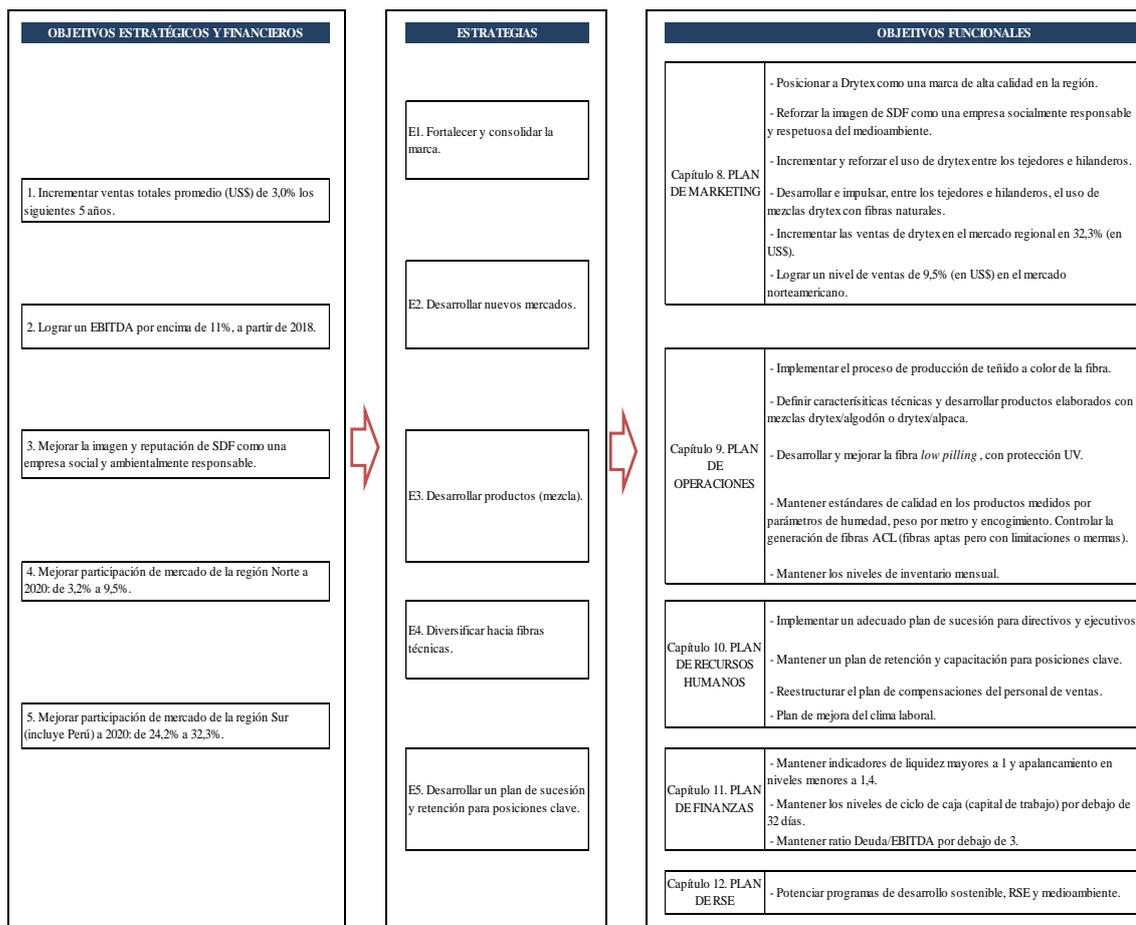
ESTRATEGIAS	RECURSOS Y CAPACIDADES																	
	R y C : Los aprovecho y fortalezco										Las adquiero del exterior							
E1: Fortalecer y consolidar la marca	1	2	3		5		7			10		12	13	14		16		
E2: Desarrollar nuevos mercados	1	2			5		7		9	10		12	13		15	16	17	18
E3: Desarrollar productos (mezcla)	1	2	3	4		6		8			11				15	16	17	
E4: Diversificar hacia fibras técnicas	1	2	3	4	5	6		8	9	10	11	12	13		15	16	17	
E5: Plan de sucesión						6	7					12	13	14				18

Fuente: Grant, 2006.  
Elaboración propia.

## Capítulo VII. Lineamientos de los objetivos y estrategias a los planes funcionales

Las estrategias de crecimiento escogidas para la empresa se convierten en objetivos específicos para cada una de las áreas funcionales de la organización. En el gráfico 8, que se muestra a continuación, se indican los lineamientos generales de trabajo para cada área funcional.

**Gráfico 8. Objetivos estratégicos y financieros, estrategias, planes y objetivos funcionales**



Fuente: Elaboración propia.

Se desarrollan los planes funcionales en el siguiente orden:

- El plan de responsabilidad social en el capítulo VIII
- El plan de marketing en el capítulo IX
- El plan de operaciones en el capítulo X
- El plan de recursos humanos en el capítulo XI
- El plan de finanzas en el capítulo XII.

## Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social

Los conceptos de valor compartido expuestos por Porter y Kramer (2011) indican que tanto la empresa como la sociedad pueden salir ganando de una situación donde se destina fondos hacia proyectos relacionados con responsabilidad social. Los autores lo resumen en aplicar “[...] las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter y Kramer 2011: 6).

Además, señalan la existencia de tres parámetros por tomar en cuenta. El primero, reconcebir los productos y mercados, de manera que el cliente se beneficie con productos que mejoren su calidad de vida. El segundo parámetro se genera en la cadena de valor, donde se sugiere un enfoque en el abastecimiento, distribución, productividad de los empleados y, por último, en la ubicación. El tercer parámetro se refiere a la creación de clústeres.

Si bien es importante crecer en el nivel empresarial, el valor compartido profundiza en el modo de cómo crecer, lo cual se logra si aportas valor al cliente, los accionistas, empleados y *stakeholders*, en general. Al tener clara esta definición, procedemos a realizar un análisis de SDF sobre la base de la teoría dinámica de identificación de *stakeholders*, desarrollada por Mitchell, Agle y Wood (1997), que permite su tipificación y priorización a partir de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, con el fin que los directivos puedan tomar decisiones acertadas en la asignación de recursos de la empresa en respuesta a sus reclamos y exigencias (ver anexo 11).

De acuerdo con el marco ISO 26000<sup>9</sup> (ISO 2010), donde se señala que la RSE consiste en la gestión de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y medioambiente, se procede a identificar el impacto de las actividades de SDF (ver anexo 12).

Luego de realizar el análisis, se concluye que SDF gestiona de manera adecuada los impactos de sus actividades y busca un fin más allá de la rentabilidad económica. Asimismo, se determina que los mayores esfuerzos en responsabilidad social están orientados a contribuir con el bienestar de sus *stakeholders*. Para ello, deben tener siempre presente el cuidado del medioambiente.

---

<sup>9</sup> Guía que establece líneas en materia de RSE establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización.

## 1. Análisis de RSE en SDF

Una vez categorizado los grupos de interés e identificado los impactos de las actividades, se procede a evaluar los ámbitos de responsabilidad social a partir del modelo de categoría del octágono de RSE desarrollado por Ogliastrri *et al.* (2009). Según dicho modelo, los ámbitos de trabajo de RSE se desarrollarán en las áreas funcionales con el fin de tener objetivos medibles de cumplimiento. El detalle del análisis se presenta en el gráfico 9.

**Gráfico 9. Actividades de RSE en SDF**

Ámbito de RSE	Áreas funcionales	
	Colaboradores Consumidores Medioambiente Comunidad Proveedores Sostenibilidad económica Transparencia, valores y prácticas anticorrupción	Gerencia general
	Administración y finanzas	Transparencia de la información (2) Reinversión de utilidades (3)
	Operaciones	Mantener la relación con proveedores (4) Velar por estándares de calidad en productos y servicios (5) Contar con una política ambiental (6)
	Marketing y ventas	Recoger información de satisfacción del consumidor (7) Realizar una comunicación responsable (8)
	Recursos humanos	Definir puestos de trabajo y contar con el apoyo de una asistente social (9) Políticas de capacitación para el desarrollo del colaborador (10) Igualdad de oportunidades (11)

(1)	SDF cuenta con un reglamento interno que se difunde a todos los trabajadores el primer día de sus labores. En él, se estipulan el código de ética y los valores que todos los colaboradores deben compartir para llevar una convivencia sana y productiva.
(2)	La empresa entrega informes trimestrales a las entidades financieras, donde se detalla el balance y estado de resultados. Además, se incluye información de las inversiones realizadas en la planta.
(3)	SDF tiene como política interna reinvertir sus utilidades para realizar mejoras y mantenimientos en planta, de modo de contar con los equipos en buen estado y se pueda emplear la tecnología adecuada para ser más eficientes.
(4)	La empresa celebra contratos con sus proveedores cada año, garantizando las buenas relaciones y el abastecimiento adecuado de las materias primas requeridas para la elaboración de la fibra. Además, asegura el canal de distribución o despacho terrestre con los clientes locales y las navieras, para los clientes del exterior.
(5)	La empresa cuenta con la certificación ISO 9000 y tiene un área de aseguramiento de la calidad que vela por el buen estado de los productos despachados a los clientes. Este es un punto importante porque forma parte de la propuesta de valor de SDF.
(6)	El área de servicios generales (SHIMA) es la encargada de difundir la política ambiental de la empresa.
(7)	La empresa recoge información anual mediante una encuesta de satisfacción de clientes elaborada por un tercero (Arellano Marketing), para medir la satisfacción de la cartera de clientes. Los representantes de ventas también se constituyen en fuente de información. Sin embargo, se recomienda contar con un sistema de CRM.

*Continúa*

Continuación

(8)	Toda comunicación de SDF, tanto interna, en correos, como en los boletines de acceso común, es revisada por el área de recursos humanos. La información publicada en la página web también es supervisada por el área legal y comercial.
(9)	La empresa cuenta con el detalle del puesto de un trabajador, así como las competencias requeridas para dicho puesto. La asistenta social está, de manera permanente, en las instalaciones de la empresa.
(10)	El presupuesto de la empresa incluye capacitaciones. Este, por lo general, se destina a los puestos clave como una manera de retener talento. Las capacitaciones pueden realizarse dentro o fuera de la empresa.
(11)	Las oportunidades laborales se comunican a toda la empresa con los requisitos para el puesto, de modo que el personal es libre de postular si cuenta con los requerimientos mínimos estipulados para cada caso. Así, todos pueden postular y competir sanamente por un ascenso.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el enfoque es de mejora del bienestar del colaborador y de la comunidad por medio del empleo y del cuidado del medioambiente, respectivamente. Se recomienda continuar orientando esfuerzos al desarrollo de la sostenibilidad corporativa, promovido desde la plana directiva o gerencial hacia las áreas funcionales. Así como, hacer esfuerzos de *marketing* para difundir las actividades de RSE que SDF promueve. Así, se podrá asociar la marca a una empresa socialmente responsable.

## 2. Presupuesto del plan de responsabilidad social

En la tabla 4 se presenta el presupuesto de todas las actividades de responsabilidad social de SDF.

**Tabla 4. Presupuesto del plan de responsabilidad social**

RSE							
Rubro	Periodicidad	Monto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantener programa de desarrollo y RSE	Mensual	-	-	-	-	-	-
Potenciar Escuela Drytex de tejido	Mensual	15.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Gastos de imagen de RSE	Anual	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<b>Total nuevos soles</b>			<b>205.000</b>	<b>205.000</b>	<b>205.000</b>	<b>205.000</b>	<b>205.000</b>
<b>Total US\$</b>			<b>58.571</b>	<b>58.571</b>	<b>58.571</b>	<b>58.571</b>	<b>58.571</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo IX. Plan de marketing

SDF es la única fábrica en América del Sur que produce fibra acrílica por el método de hilatura en seco (SDF s.f.a). Abastece a más de doscientas empresas del rubro textil y utiliza la marca Drytex para identificar la calidad de sus productos, que es una fortaleza de la empresa. Por otro lado, entre sus debilidades está la carencia de un equipo de *marketing* consolidado y la falta de un sistema ERP que le permita conocer y filtrar las necesidades de sus clientes.

La estrategia formulada para lograr el objetivo es aumentar el valor de la empresa, aprovechando las fortalezas y mitigando las debilidades antes mencionadas.

### 1. Objetivos y estrategias de marketing

En la tabla 5 se muestra un resumen de los objetivos de *marketing* en los distintos horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo; alineados con las respectivas estrategias que deberían implementarse para su cumplimiento.

**Tabla 5. Objetivos y estrategias del plan de marketing**

Objetivo de marketing		Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (> 3 años)
Objetivos	Posicionar a Drytex como marca de alta calidad.	Aumentar la percepción y conocimiento de la marca en el consumidor.	Lograr posicionar la marca Drytex con el comercio minorista de primer nivel.	Ser pionero en nuevos mercados con la marca.
Estrategias	Promocionar el valor agregado que brinda Drytex.	Construcción de la marca y difusión de sus ventajas diferenciales, asociada a la innovación.	Promoción en ferias y publicaciones en revistas donde se brinda importancia a la innovación en el rubro textil.	Alianzas estratégicas para generar la plataforma que dé acceso a nuevos mercados.
Objetivos	Reforzar la imagen como una empresa socialmente responsable.	Lograr mejorar el estilo de vida de los usuarios de la Escuela de tejido Drytex.	Posicionar en la mente del consumidor a SDF, como empresa responsable.	Hacer conocido en el mundo que SDF es una empresa que valora el medioambiente.
Estrategias	Estrategia de <i>Pull</i> y <i>Push</i> de marketing.	Revalorar la actividad del tejido manual, mediante el desarrollo del concepto de moda única en la escuela de Gamarra.	Difusión en medios, como revistas y web, de las campañas de donación y promoción del tejido manual.	Campañas para llegar a clientes locales y del exterior.

*Continúa*

Continuación

Objetivo de marketing		Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (> 3 años)
Objetivos	Reforzar el uso de drytex entre los tejedores e hilanderos regionales. Incrementar la participación en los Estados Unidos.	Mejorar la participación de drytex en el ámbito local y en la región.	Mantener y defender el mercado regional. Incrementar la presencia en los Estados Unidos.	Mantener y defender el mercado regional. Incrementar la presencia en los Estados Unidos.
Estrategias	Estrategia de <i>Pull</i> y <i>Push</i> externo.	Desarrollar una demanda exportable de prendas confeccionadas con drytex.	Abrir oficinas de representación y brindar servicio de asesoría, como valor diferencial.	Poseer almacenes fuera del Perú, para brindar rapidez en el servicio que se brinda en el exterior.

Objetivos	Desarrollar e impulsar el uso de mezclas de drytex con fibras naturales.	Identificar a la marca como una opción al momento de producir, y asociarla al valor de la compañía.	Penetración de mercado, propiciar la exportación de sus prendas con mezclas.	Aumentar la participación en el mercado local en 2%.
Estrategias	Estrategia de <i>Push</i> interno y <i>Pull</i> externo.	Realizar eventos con potenciales clientes, organizar desfiles con prendas de colección.	Adquirir materia prima, generar nuevos productos con mezcla de drytex y fibra natural, como algodón, alpaca.	<i>Cobranding</i> con los clientes y propiciar la exportación de sus prendas.

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Fortalecimiento de la marca Drytex

La sostenibilidad y el posicionamiento de marca, en general, son parte de la identidad y de la propuesta de valor que se busca comunicar al cliente objetivo. Además, la marca se utiliza para poder diferenciarse de la competencia.

### 2.1 Cómo construir una marca

Según Belz y Peattie (2012), la construcción de una marca se basa en un modelo de 8C: *Core*, *Co-operative*, *Credible*, *Customer Benefits*, *Conversational*, *Consistency*, *Commitment* y *Continuity*. El desarrollo de este modelo para Drytex se muestra en la página siguiente, en la tabla 6.

**Tabla 6. Modelo de construcción de la marca Drytex**

<b>1. Núcleo (<i>Core</i>): Modelo de negocio</b>	Elaboración de fibra acrílica bajo el método de hilatura en seco.
<b>2. Co-operativo (<i>Co-Operative</i>)</b>	La empresa trabaja de manera cooperativa con sus proveedores y distribuidores. Asimismo, brinda oportunidades de empleo e integración a los miembros de la comunidad.
<b>3. Creíble (<i>Credible</i>): Historia y antecedentes de la empresa</b>	Empresa fundada hace 46 años por Bayer Industrial, de tecnología alemana, y con 23 años como SDF comercializa fibra acrílica bajo la marca Drytex. En general, su gestión la realiza de manera transparente y, en particular, con los clientes.
<b>4. Cliente (<i>Customer Benefits</i>): Productos de alta calidad</b>	Posicionamiento y mensaje de productos y servicio con asesoría técnica de calidad, con beneficios para el cliente, al gozar de una prenda durable, liviana, que no se deforma, suave al tacto, fresca y antialérgica.
<b>5. Conversacional (<i>Conversational</i>): Publicidad con el cliente</b>	Fortalecimiento de marca-cliente, el <i>marketing</i> relacional de largo plazo, mediante la satisfacción integral del cliente con un acercamiento por parte de los representantes de ventas y asesores técnicos.
<b>6. Consistencia (<i>Consistency</i>): Credibilidad y sostenibilidad</b>	Propuesta de la marca sostenida en la calidad de la fibra y la experiencia de más de 40 años.
<b>7. Compromiso (<i>Commitment</i>): Con la comunidad</b>	La dirección y gerencia, en la toma de decisiones, deben demostrar la continuidad de la misión social (RSE) a la comunidad.
<b>8. Continuidad (<i>Continuity</i>): Largo plazo</b>	Proponemos a SDF un plan de sucesión para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, pues se busca la continuidad de la actividad productiva.

Fuente: Belz y Peattie, 2012.

Elaboración propia, 2016

## 2.2 Ventaja de la marca Drytex

El fortalecimiento y posicionamiento de la marca Drytex será el sustento para los diferentes productos y servicios desarrollados por la empresa. Por ello, se recomienda la implementación de una estrategia de fortalecimiento de la marca que consiste en identificar los atributos tangibles de los productos y servicios de SDF, y, mediante ellos, desarrollar beneficios para el cliente que proporcionen un medio para sostener la marca.

De acuerdo con el análisis mostrado en el anexo 13, se recomienda desarrollar la marca Drytex con los atributos: rápida atención, servicio personalizado, calidad y socialmente responsable.

En síntesis, la estrategia de posicionamiento debe lograr que la marca se perciba como una con beneficios relevantes para los clientes. Esto es, estrategia por atributos y por beneficios.

### 3. Segmentación

Los consumidores de fibra acrílica se encuentran en todo el mundo. Para SDF, el 50% de sus clientes, que son hilanderías, se encuentra en el Perú y el 50% restante está dividido entre la región Norte y Sur de América, Europa y Asia. La demanda proyectada de dichos lugares se detalla en el anexo 14. El comportamiento y apreciación varía de acuerdo con lo expuesto en el anexo 15. En función de los objetivos planteados, un mercado atractivo es los Estados Unidos. Según el anexo 16, existe una importación de fibra acrílica de 24 mil toneladas métricas por año en dicho mercado, donde SDF participa solo con un 5% y más del 50% se importa de Turquía. Por lo tanto, se sugiere ingresar con productos de fibra color para poder captar una mayor participación.

#### Segmentación conductual

Dentro de las hilanderías existen tres personas distintas que pueden influir en la decisión de compra de fibra:

- *Decisores.* Dueños o gerentes de las hilanderías, cuya motivación es buscar la relación costo-beneficio de los insumos.
- *Influyente.* Jefes de planta, quienes buscan la eficiencia de la planta y confiabilidad de la fibra que pasará por su proceso productivo sin dañar sus equipos y maquinarias. Podrían requerir asistencia técnica durante el proceso de hilatura.
- *Operarios y técnicos de planta.* Tienen contacto directo con la fibra durante el proceso de hilatura y brindan retroalimentación a los jefes de planta.

### 4. Mezcla de marketing

A continuación se desarrollan las 4 P del *marketing* para SDF.

#### 4.1 Producto

La empresa produce y vende fibra acrílica bajo la marca Drytex. Los productos se subdividen en: *Tow*, *Tops* y fibra cortada (ver anexo 17). En todos los casos, la presentación en la cual se vende el producto es en fardos unitarios, con un peso aproximado de 220 kg, y las siguientes medidas: 115x110x78 cm<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Entrevista con el ingeniero técnico de fibras Elías Bugosen, de Sudamericana de Fibras.

La fibra acrílica drytex se encuentra en la etapa de madurez (anexo 18) en el ciclo de vida del producto, razón, por la cual se recomienda buscar tanto nuevas alternativas como aplicaciones, dentro y fuera del rubro textil. Es decir, desarrollo de productos: mezclas con fibras naturales; desarrollos de fibra color; aplicaciones de fibras técnicas para el sector construcción.

## **4.2 Precio**

Se sugiere mantener precios competitivos fuera del Perú para poder hacer frente a los competidores. En el Perú, la premisa consiste en ofrecer productos y servicios de alta calidad con rapidez, por lo que se atribuye un valor diferenciado para el consumidor, lo cual justifica un precio mayor. El precio de venta de la fibra acrílica está influenciado por el precio del acrilonitrilo (AN).

En vista de ello, la empresa mide a los clientes por márgenes de contribución, de acuerdo con tres categorías:

- Precio objetivo: US\$ 3,00/kg o margen alto: más de US\$ 0,90/kg vendido.
- Precio competitivo: US\$ 2,30/kg o margen medio: entre US\$ 0,90/kg y US\$ 0,50/kg.
- Precio *spot*: US\$ 1,90 /kg o margen bajo: menos de US\$ 0,50/kg

Los productos sustitutos también desempeñan un papel importante, al analizar la demanda de los consumidores finales. Las prendas elaboradas con fibra acrílica tienen un precio superior a las prendas elaboradas con poliéster (principal sustituto). Se sugiere ahondar los esfuerzos en el posicionamiento de la marca y fidelización.

## **4.3 Plaza**

Como la fibra acrílica de SDF se encuentra casi al inicio de la cadena de suministros textil, y forma parte del proceso de manufactura y transformación; se sugiere gestionar las compras y el planeamiento del abastecimiento de los insumos como una prioridad para el negocio. Se recomienda trabajar alianzas con los proveedores de AN, con las navieras y con los transportistas que realizan la distribución terrestre de los productos (para mayor detalle, véase el anexo 19).

#### 4.4 Promoción

Se busca una estrategia comercial de 360°, orientada a fidelizar al cliente primario y desarrollar la demanda. En esa dirección, se sugiere utilizar tanto la estrategia *Push* como *Pull* (ver anexo 20) de ventas para resaltar el valor (ver el anexo 21) ofrecido al cliente por SDF.

- **Estrategia empuje (*Push*) de marketing**

Entre los objetivos de SDF se encuentra llegar a las hilanderas e incentivar la demanda ofreciendo servicios, que son valorados, y conocimiento, para generar mayor relación y negocios compartidos.

Se sugiere brindar un alto nivel de servicio en atención al cliente, desde la venta hasta la asesoría técnica, que normalmente se realiza posventa. Generar programas de lealtad con auspicios, realizar *cobranding* por medio del desarrollo de productos nuevos, de la mano con el cliente (mezclas). De este modo, se lograrán construir barreras de entrada a la competencia.

- **Estrategia jalar (*Pull*) interno**

Esta estrategia está orientada a hacer conocida la marca Drytex por los clientes locales. Dentro del *Pull* interno existen varias oportunidades por desarrollar. Entre ellas, sugerimos:

- Brindar charlas de capacitación a los tejedores industriales y artesanales, introduciéndose en el mundo de la moda y las tendencias.
- Asesoría para negociar con el canal moderno, de modo que los tejedores puedan introducir sus prendas para sustituir importaciones.
- Revalorar la actividad de tejido manual mediante el desarrollo del concepto de moda única para las prendas tejidas por el usuario. En esa dirección, se impulsará la actual Escuela de tejido Drytex, ubicada en Gamarra, donde se brinda capacitación y talleres a las personas que desean refugiarse en el tejido como pasatiempo o como medio para sustentar a su familia, generando un pequeño negocio.

- ***Pull* externo**

En esta estrategia se sugiere ingresar al mercado de exportación de prendas de vestir (en la actualidad, 100% de algodón).

Desarrollar una demanda exportable de prendas confeccionadas con mezclas de acrílico y algodón.

## 5. Presupuesto

En la tabla 7 se presenta una estimación del presupuesto para lograr aplicar las estrategias planteadas en el presente plan.

**Tabla 7. Presupuesto del plan de marketing**

<b>Marketing</b>								
<b>Rubro</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Monto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Personal (responsable MK)	Mensual	22.500	-	270.000	280.800	292.032	303.713	315.862
Personal (responsable zona región Norte)	Mensual	35.000	-	420.000	436.800	454.272	472.443	491.341
Personal (asistente MK)	Mensual	7.500	-	90.000	93.600	97.344	101.238	105.287
Plan de compensación variable de oficinas de representación	Mensual	17.500	-	210.000	218.400	227.136	236.221	245.670
Actividades de marketing	Trimestral	100.000	400.000	0	400.000	400.000	400.000	400.000
Estudio de marca	Trienal	100.000	262.500	0	-	100.000	-	-
Gastos de viajes y viáticos	Bimensual	10.000	60.000	-	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>Total Nuevos soles</b>			<b>722.500</b>	<b>990.000</b>	<b>1.489.600</b>	<b>1.630.784</b>	<b>1.573.615</b>	<b>1.618.160</b>
<b>Total US\$</b>			<b>206.429</b>	<b>282.857</b>	<b>425.600</b>	<b>465.938</b>	<b>449.604</b>	<b>462.331</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo X. Plan de operaciones

Las operaciones de SDF cuentan con procesos ya estandarizados que, hoy, le permiten ser altamente eficiente. El plan de operaciones, por lo tanto, debe mantener dicha eficiencia y, además, debe lograr determinado nivel de producción que, al final, le permita diluir el costo fijo actual en cada unidad producida y así rentabilizar más el negocio. Para ello, se presentan las siguientes estrategias:

- Desarrollar y definir características técnicas para obtener fibras elaboradas con mezclas fibra acrílica/algodón o fibra acrílica/alpaca. Esto es, desarrollo de nuevos productos mezcla, según la estrategia E3.
- Desarrollar y producir fibras a color que permitan satisfacer las necesidades del mercado de la región norte (principalmente), lo cual desarrollará nuevos mercados (estrategia E2).
- Explorar nuevos usos de la fibra acrílica y desarrollar muestras que permitan observar su potencial en el mercado, para diversificar hacia fibras técnicas (estrategia E4).

Asimismo, este plan supone que se mantienen los altos estándares de calidad y eficiencia, tanto en el producto ofrecido como en los servicios de asesoría técnica y posventa.

### 1. Objetivo general

Contribuir con el crecimiento en las ventas de SDF, a partir del desarrollo y producción eficiente de nuevos productos de fibra acrílica, manteniendo estrictos estándares de calidad.

### 2. Objetivos específicos

- Producir fibras a color para la elaboración de muestras (*swatches*) y pruebas industriales a ser enviadas a los clientes.
- Elaborar muestras (*swatches*) de mezclas de fibra acrílica con fibras naturales (algodón y alpaca) y enviar a clientes para su evaluación.
- Elaborar muestras (*swatches*) destinadas al desarrollo y mejora de la fibra *low pilling*, con protección UV y enviar a clientes para su evaluación.
- Mantener estrictos estándares de calidad de los productos.
- Controlar la generación de fibras ACL, es decir, fibras aptas pero con limitaciones o mermas (*stock* de obsoletos).

### **3. Desarrollo del producto**

Los productos por desarrollar y mejorar son: fibras a color, mezcla fibras acrílicas-naturales y fibras *low pilling* con protección UV.

#### **3.1 Recursos materiales**

SDF cuenta con la infraestructura, equipos y maquinaria necesarios para el desarrollo de estos productos en su planta/laboratorio recientemente construida.

Las características proporcionadas por los clientes son traducidas a un lenguaje técnico, en términos de cantidades de insumos y parámetros de calidad. Todas las pruebas se realizan en el laboratorio y se necesita 12 kg de fibra acrílica para elaborar muestras de 20 cm x 20 cm llamadas *swatches*. Cada *swatch* necesita 30 gr de fibra.

Para realizar las pruebas se debe pasar por el proceso de obtención de hilo y, en función del desarrollo, algunas pruebas requerirán pasar por el proceso de tejido. Este proceso se efectuará todas las veces que sean necesarias, hasta que el producto obtenido sea atractivo para el cliente.

Una vez que el cliente acepta la muestra es muy probable que desee una muestra más grande (muestra industrial de tres toneladas, aproximadamente). Dicha muestra será usada como insumo en su proceso de producción de hilo o tejido.

#### **3.2 Recursos humanos**

En la actualidad, el jefe de sección y el jefe de operaciones son las personas responsables de analizar los requerimientos técnicos y las características deseadas por los clientes, y elaborar las muestras. Ellos integran el área de I&D de SDF.

Sin embargo, se considera necesario contratar una persona especialista que forme parte del equipo de I&D, con amplia experiencia y conocimiento técnico de la fibra acrílica. El objetivo es que explore y analice nuevos usos de la fibra acrílica. De esa manera, SDF puede iniciar el desarrollo de fibras técnicas (por ejemplo, para materiales de construcción).

### 3.3 Procesos<sup>11</sup>

- *Fibras a color*: se obtienen solo con añadir el proceso de teñido a todo el proceso actual de producción de fibra acrílica. Las especificaciones de color deben ser provistas por el área de marketing y ventas.
- *Fibra low pilling*: el proceso requiere que la fibra cumpla con ciertos estándares para que pueda ser considerada *low pilling*. Esta fibra pasa por un proceso de hilado, tejido y luego se obtiene una muestra de 30 cm x 30 cm, la que es enviada al laboratorio para hacerle una prueba de *pillling*. La característica de *low pilling* se mide en una escala de 1 a 5, las fibras que obtienen el valor de 4 o 5 pueden ser calificadas como *low pilling*.
- *Mezcla drytex-fibras naturales*: este proceso se lleva a cabo en la planta de hilandería y consiste en mezclar la fibra acrílica con las fibras naturales (algodón o alpaca).

### 3.4 Control de calidad

Para el mercado local, con el fin que el costo actual no varíe, se deben mantener los controles de calidad bajo los estándares actuales de SDF. Sin embargo, para el mercado regional, el costo se incrementa ligeramente porque dicho mercado considera parámetros de calidad más exigentes.

## 4. Aprovechamiento

Dentro del plan de aprovisionamiento se debe considerar la compra de insumos y materia prima necesarias para la fabricación de muestras. Estos son:

- Las fibras naturales, como algodón pima y fibras de alpaca, se compran a proveedores locales.
- Los tintes para fibras a color se adquieren a proveedores del exterior.

El envío de muestras a los clientes se realiza de manera gratuita. Los *swatches* se envían vía aérea o por medio del representante de ventas. Sin embargo, en el caso de las pruebas industriales se debe considerar el envío de dos fardos (400 kg cada fardo), cuyo costo es de US\$ 800 a US\$ 1.200.

---

<sup>11</sup> Elaborado sobre la base de la entrevista con el ingeniero técnico textil Elías Bugosen, de Sudamericana de Fibras y página web de la empresa <www.sdef.com

## 5. Sistema de control

La evaluación y medición de los objetivos del plan de operaciones se realizará a partir del cuadro de mando integral (BSC - *Balance Score Card*), según se detalla en el capítulo XIII.

## 6. Presupuesto de plan de operaciones

El presupuesto del plan de operaciones considera los siguientes conceptos, que se detallan en la tabla 8:

- Costo de la nueva persona que formará parte del equipo de I&D.
- Costo asociado a la fabricación de las muestras de los productos: fibras a color, mezclas y microfibra.
- Costo adicional en los controles de calidad para el desarrollo de productos destinados al mercado regional.
- Costo de envío de *swatches* o muestras industriales.

**Tabla 8. Presupuesto del plan de operaciones**

Operaciones		Periodicidad	Monto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2.1	Personal I&D de operaciones	Mensual	30.000	-	360.000	374.400	389.376	404.951	421.149
2.2	Pruebas (gasto de laboratorio)				-	-	-	-	-
2.3	Colores	Mensual	10.500	126.000	0	126.000	126.000	126.000	126.000
2.4	Mezclas (partimos que duplicamos la cantidad de <i>swatches</i> al mes)	Mensual	10.500	126.000	0	126.000	126.000	126.000	126.000
2.5	Microfibra ( <i>low pilling</i> )	Mensual	10.500	126.000	0	126.000	126.000	126.000	126.000
2.6	Controles de calidad	Mensual	4.000		48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
2.7	Mantener niveles de rotación actuales de inventarios				-	-	-	-	-
Total nuevos soles				378.000	408.000	800.400	815.376	830.951	847.149
Total US\$				108.000	116.571	228.686	232.965	237.415	242.043

Notas:

2.3 Para hacer las pruebas en laboratorio se necesita 12 kilos de fibra acrílica, con un costo aproximado de US\$ 31,2 (precio: US\$ 2,6).

2.4 Un *swatch* de 20cm x 20 cm necesita 30 gramos de fibra. Todo el desarrollo tiene un costo de US\$ 600, aproximadamente.

La fibra cuesta US\$ 2,60/kg; la alpaca, US\$ 25/kg; el algodón, US\$ 2,50/kg.; el proceso de maquila, US\$ 2,60/kg; el teñido, US\$ 1,50/kg. De esta manera se obtiene hilo, luego se teje, lo que agrega un costo de US\$ 0,50/kg.

2.6 Se mantiene el costo local y se incrementa el costo, ligeramente, con requisitos adicionales para el mercado regional.

2.7 Se mantiene 30 días de *stock*. No hay costo asociado. Se debe controlar la rotación de inventario mensual.

Fuente: Ingeniero técnico textil Elías Bugosen, SDF.

Elaboración propia.

## **Capítulo XI. Plan de recursos humanos**

En el análisis interno de la compañía se identificó que una de las fortalezas clave de SDF es el personal técnico, capaz de brindar asesoría de calidad, la cual es considerada como una ventaja competitiva de la empresa. Pero, por otro lado, también se identificó como algunas de las debilidades clave asociadas al recurso humano, la falta de un adecuado plan de sucesión de la plana gerencial y de una cultura organizacional.

En este sentido, el plan de recursos humanos de SDF se orientará a retener al personal identificado como clave (ver anexo 22), entre ellos el personal técnico, e identificar y preparar al talento humano para liderar de manera eficiente la organización en los próximos años.

### **1. Objetivo de recursos humanos**

Generar valor a SDF a partir de la gestión y desarrollo de capacidades y competencias de sus colaboradores, así como de la retención del talento humano. De esa manera, se asegurará la sostenibilidad y continuidad de la compañía.

### **2. Objetivos específicos de recursos humanos**

- Implementar un adecuado plan de sucesión para directivos y ejecutivos.
- Mantener planes de capacitación y entrenamiento para el personal clave (porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación y desarrollo *versus* real mayor a 95%).
- Implementar plan de compensación adecuado para el personal de venta (porcentaje de cumplimiento de metas de venta mayor a 100%).
- Mejorar la puntuación de clima laboral en SDF (índice promedio de satisfacción mayor a 80%).

### **3. Plan de sucesión de SDF**

Según Snell y Bohlander, “[...] la planificación de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma” (2013: 46). En consecuencia, una parte esencial de este proceso consiste en identificar y preparar al talento humano que, a futuro, ocupará posiciones estratégicas y mantendrá la continuidad de la organización. En este sentido, el plan de sucesión propuesto se basa en el modelo teórico de Snell y Bohlander (2013), el cual tiene cinco fases, descritas en el anexo 23.

Se identificaron las siguientes posiciones gerenciales que requieren la elaboración de un plan de sucesión en SDF:

- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Calidad.

En la actualidad, las personas que ocupan dichos puestos bordean los 65 años; es decir, hay una alta probabilidad de que deseen iniciar su jubilación o retiro dentro de los próximos 5 años. Este hecho podría poner en riesgo la continuidad y la adecuada toma de decisiones en la compañía.

Este plan deberá ser liderado e implementado por la gerencia general y las actuales gerencias de Operaciones, Finanzas y Calidad (respectivamente), y por la gerencia de Recursos humanos.

#### **4. Plan de capacitación y desarrollo**

SDF ya cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. Este plan incluye un programa de capacitaciones, que es monitoreado mensualmente por la gerencia general y gerencias medias.

Dicho plan se elaboró sobre la base de una etapa previa de identificación y priorización de necesidades y brechas existentes en cada área, y tiene un alcance que incluye a posiciones clave, tales como asesores técnicos. El costo de la ejecución de este plan ya está incluido en los presupuestos actuales, razón por la cual se recomienda su continuación, asegurar su alineamiento con el enfoque estratégico propuesto para SDF para los próximos cinco años y evaluar los resultados. Dicho alineamiento debe incluir, además, un plan de desarrollo gerencial para los sucesores que ocuparán las gerencias de Administración y finanzas, Operaciones y Calidad, respectivamente; es decir, inversión en diplomados y capacitación en el extranjero. Del mismo modo, y como parte del plan de retención de los sucesores, la compensación económica debe incrementarse a medida que ellos vayan asumiendo más responsabilidades en posiciones estratégicas de SDF.

#### **5. Plan de compensaciones**

Este plan está orientado al personal de ventas (cuatro personas), localizados geográficamente en Ecuador, Bolivia, Argentina y Brasil.

Como se mencionó en el capítulo III (Análisis de áreas funcionales), el hecho de que el personal de ventas cuente con un plan de salarios directo (100% parte fija) no constituye un motivo suficiente para que los vendedores realicen esfuerzos adicionales con el fin de maximizar el volumen de sus ventas. Por ello, se propone una estructura de compensación mixta: 60% fijo y 40% variable, de modo que pondere mucho más la parte variable frente a la fija. La parte variable debe estar directamente relacionada con el logro de objetivos de venta y de crecimiento alineados a la estrategia organizacional (E2) de SDF. Con este plan se pretende alcanzar una mezcla salarial que recompense al trabajador por el desempeño de su gestión.

Este plan intenta dar un enfoque más estratégico a las decisiones de compensación, con el fin de aumentar la motivación y crecimiento del colaborador, y, al mismo tiempo, contribuir al logro de los objetivos de SDF. La compensación usada de manera estratégica es una herramienta para asegurar la ventaja competitiva (Snell y Bolhander, 2013). Por lo tanto, la implementación de este plan de compensación, alineado y consistente con los objetivos estratégicos, contribuirá con la estrategia (E1), en el sentido que mejora la imagen de SDF al ser considerada como una empresa atractiva, en donde todos quisieran trabajar.

Una parte importante de la ejecución de este plan está asociada a la evaluación y medición de los objetivos de recursos humanos, las cuales se realizarán mediante el cuadro de mando integral (BSC - *Balance Score Card*) (ver el capítulo XIII).

## **6. Presupuesto de recursos humanos**

El presupuesto del plan de recursos humanos, que se muestra en la tabla 9, considera los siguientes factores:

- Las liquidaciones correspondientes a los años de servicio de los actuales gerentes que pasarán al retiro.
- Costo de programas de capacitación y desarrollo de competencias requeridos por los sucesores para ocupar dichas gerencias.
- Incremento salarial de los sucesores en función del desempeño.

**Tabla 9. Presupuesto del plan de recursos humanos**

**Recursos humanos**

<b>Rubro</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Monto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<i>Implementar plan de sucesión</i>								
Liquidación de personal gerente Operaciones	Anual	375.000	375.000	0	-	-	-	-
Liquidación de personal gerente Finanzas	Anual	420.000		-	420.000	-	-	-
Liquidación de personal gerente Calidad	Anual	360.000		360.000	-	-	-	-
<i>Mantener retención y capacitación</i>								
Firmas de convenios con personal	Anual	-		-	-	-	-	-
Diplomados, viajes al exterior para alguna capacitación	Anual	30.000		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Incremento salarial a las posiciones clave	Mensual	15.000		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
<b>Total nuevos soles</b>				<b>570.000</b>	<b>630.000</b>	<b>210.000</b>	<b>210.000</b>	<b>210.000</b>
<b>Total US\$</b>				<b>162.857</b>	<b>180.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo XII. Plan de finanzas

El presente plan de finanzas tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera del plan estratégico, para lo cual se consolidan los presupuestos de las distintas unidades de la compañía. Se plantean dos escenarios:

- Escenario 0: sin estrategia, continuar solo con el crecimiento actual (ESO).
- Escenario 1: se implementan las estrategias detalladas en el presente plan estratégico (ES1).

Se utiliza el método de flujo de caja descontado sobre los flujos marginales, entre los dos escenarios, para analizar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Así, se valida o no la viabilidad de la inversión propuesta para este plan.

En la tabla 10 se muestra el resumen de la inversión y los gastos incrementales por realizar.

**Tabla 10. Inversión y gasto incremental para implementar las estrategias de SDF**

<b>Inversión y gastos incrementales para estrategias</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Presupuesto marketing	722.500	990.000	1.489.600	1.630.784	1.573.615	1.618.160
Presupuesto operaciones	492.240	408.000	914.640	929.616	945.191	961.389
Presupuesto recursos humanos	-	570.000	630.000	210.000	210.000	210.000
Presupuesto finanzas	-	-	107.323	59.022	55.349	44.934
Presupuesto responsabilidad social empresarial	-	205.000	205.000	205.000	205.000	205.000
<b>Total nuevos soles</b>	<b>1.214.740</b>	<b>2.173.000</b>	<b>3.346.563</b>	<b>3.034.422</b>	<b>2.989.155</b>	<b>3.039.483</b>
<b>Total US\$</b>	<b>347.069</b>	<b>620.857</b>	<b>956.161</b>	<b>866.978</b>	<b>854.044</b>	<b>868.424</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 24 se presenta el estado de resultados proyectado con la implementación de las estrategias (ES1) y en el anexo 25, el estado de resultados proyectado en el escenario base; dentro de los cuales se incluye el comportamiento de la deuda proyectada, los ratios deuda/Ebitda estimados y el ciclo de efectivo por cada año.

A continuación, se detallan los promedios de crecimiento de ventas de SDF proyectados para 2016 y 2017-2020, tanto en el escenario con estrategia como sin estrategia, en el nivel local y exterior (ver tabla 11). El principal contraste se observa en este último, pues se consideró la posición de mercado en los Estados Unidos y la posibilidad de conseguir, de manera paulatina, una mejor *market share* a raíz de la inversión en los planes funcionales presentados.

**Tabla 11. Proyecciones de crecimiento de ventas en el nivel local y regional**

Estimaciones	Período	Sin cambiar estrategia	Con implementación de estrategias
Incremento de venta por año, nivel local	Año 2016	-8,4%	-8,6%
	Año 2017-2020	2,0%	2,3%
Incremento de venta por año, nivel exterior	Año 2016	6,1%	2,7%
	Año 2017-2020	1,0%	14,5%
Costo de ventas (%)	Año 2016-2020	59,5%	59,5%

Fuente: Elaboración propia.

### **1. Tasas utilizadas para la evaluación financiera**

Es necesario realizar un análisis del retorno de la inversión en las estrategias propuestas, a partir de una comparación, tanto en el nivel económico como financiero. En ese sentido, se ha realizado un cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) de SDF, que tiene en cuenta la coyuntura actual del mercado y de la compañía. Las variables consideradas para su estimación fueron: costos de oportunidad del mercado similares en el mundo, costo de deuda vigente de SDF y estructura de capital vigente. El resultado es un WACC de 11,08% (ver anexo 26). Esto nos permite descontar los flujos económicos y financieros en la evaluación.

Además, se considera una tasa de crecimiento perpetuo de 0%, solo con el fin de mostrar un análisis conservador, pues una vez implementadas las estrategias, se obtendría resultados superiores anualmente.

### **2. Objetivos financieros**

Se consideran los siguientes objetivos:

1. Lograr un Ebitda por encima del 11%, a partir de 2018.
2. Mantener los niveles de ciclo de caja por debajo de 32 días (capital de trabajo).
3. Mantener el ratio Deuda/Ebitda por debajo de 4,5x el primer año (2016) y por debajo de 3,5x, de 2017 en adelante.

Para controlarlos, se debe realizar una revisión periódica mensual de los estados financieros, de los niveles de deuda en un comité de endeudamiento y la situación de la caja con la tesorería de

la empresa. Los ratios indicados de medición son incluidos en el BSC de la compañía para su control respectivo, el cual se muestra en el capítulo XIII.

### 3. Resultados de la evaluación

En la tabla 12 se presenta un consolidado de los resultados obtenidos en el análisis financiero considerando las estrategias propuestas en la presente investigación, en comparación con el escenario sin estrategia (ES0), de forma tal que se identifique el retorno de la inversión generada en la compañía. El detalle de los flujos, tanto económicos como financieros en el horizonte de inversión, se puede revisar en el anexo 27.

**Tabla 12: Resumen flujo económico y financiero**

<b>FLUJO DE CAJA</b> (US\$ miles )	Año 0	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Perpetuidad
<b>INGRESOS</b>							
<b>TOTAL INGRESOS</b>	-	71.011	76.532	79.569	82.416	84.728	
<b>EGRESOS</b>							
<b>TOTAL EGRESOS</b>	(347)	(64.912)	(69.258)	(70.919)	(73.147)	(74.717)	-
<b>FLUJO OPERATIVO</b>							
<b>ESCENARIO 1</b>	-347	6.098	7.275	8.649	9.269	10.011	-
<b>ESCENARIO 0</b>		6.867	7.666	8.597	8.853	9.389	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	(347)	(769)	(392)	52	416	622	5.611
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>							
<b>Aporte</b>	69	917	540	-	-	-	-
<b>Requerimiento de financiamiento (80%)</b>	278						
Amortización deuda		134	143	-	-	-	-
Egresos financieros (intereses)		14	5	-	-	-	-
Subtotal cronograma financiamiento	278	-148	-148	0	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	-69	-917	-540	52	416	622	5.611
<b>Total aporte SDF</b>	<b>1.526</b>						

Fuente: Elaboración propia.

Si se tiene en cuenta la evaluación financiera realizada por el método de valor presente de flujos, en un horizonte de tiempo de 5 años, la aplicación de las estrategias realizadas –que implica un aporte total de la compañía de US\$ 1.526.000 a lo largo de 2 años– es viable por haberse obtenido un VAN positivo (US\$ 1.731.000) (ver tabla 13 en la página siguiente).

Además, se ha calculado una TIR de 36,97%, valor superior al WACC de la compañía. Por ello, es recomendable la implementación de las estrategias para asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

**Tabla 13. Indicadores económicos y financieros de la evaluación**

TIR ECONÓMICA	36,97%
TIR FINANCIERA	39,62%
VAN ECONÓMICO (US\$ miles)	1.731
VAN FINANCIERO (US\$ mies)	2.333
PERÍODO DE RECUPERACIÓN CAPITAL (AÑOS)	6
WACC	11,08%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Análisis de sensibilidad

Los supuestos tomados en cuenta en el análisis financiero pueden modificarse en el tiempo por diferentes motivos. Entre ellos, se encuentran: variación en la demanda del sector textil en los Estados Unidos, incremento drástico de los productos sustitutos en el mercado local, alzas importantes en el precio del petróleo, cambio en el costo oportunidad de SDF, etcétera. Por este motivo, la tabla 14 resume un análisis de sensibilidad de doble entrada, modificando el WACC y la variación de las ventas en la región Norte (factor más incidente en la proyección).

**Tabla 14. Análisis de sensibilidad VAN versus crecimiento de ventas**

		<b>CRECIMIENTO REGIÓN NORTE</b>				
		20%	25%	30%	35%	40%
<b>WACC</b>	13,08%	(327)	343	1.038	1.759	2.506
	12,08%	(164)	579	1.351	2.151	2.979
	11,08%	39	869	<b>1.731</b>	2.626	3.552
	10,08%	291	1.228	2.200	3.209	4.253
	9,08%	613	1.680	2.788	3.937	5.128
		<b>CRECIMIENTO REGIÓN SUR</b>				
		5%	10%	15%	20%	25%
<b>WACC</b>	13,08%	(5.206)	(2.153)	1.038	4.368	7.837
	12,08%	(5.528)	(2.165)	1.351	5.021	8.844
	11,08%	(5.904)	(2.172)	<b>1.731</b>	5.805	10.050
	10,08%	(6.348)	(2.170)	2.200	6.763	11.517
	9,08%	(6.884)	(2.157)	2.788	7.951	13.332

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Planes de contingencia**

El presente planteamiento se muestra conservador en la proyección de crecimiento a nivel local. Por tanto, el plan de contingencia de la compañía debe avocarse, principalmente, a nuevos negocios y desarrollo de productos.

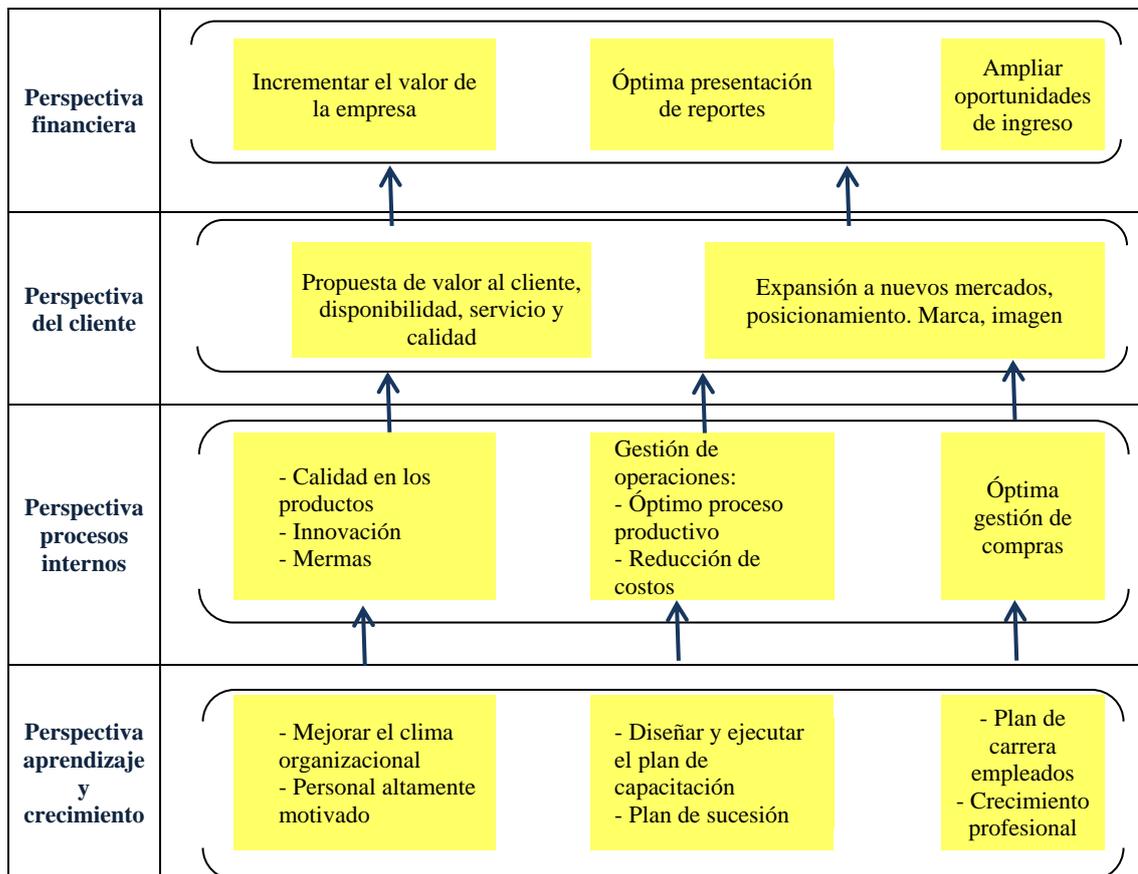
Esto contemplaría usos alternativos de la fibra acrílica e ingreso a nuevos nichos de mercado, con lo cual se realocaría recursos del exterior hacia el Perú.

### Capítulo XIII. Evaluación y control de la estrategia

Para esta etapa de la planeación estratégica, se usará como herramienta de control el mapa estratégico, desarrollado por Kaplan y Norton (2009). El objetivo del mapa estratégico es describir, de manera simple y coherente, la estrategia de una empresa (Martínez y Milla 2005), en este caso, SDF. Esto permitirá establecer objetivos e indicadores que podrán ser gestionados por las gerencias correspondientes de la compañía.

En el gráfico 10 se presenta el mapa estratégico para SDF, donde se especifican las cuatro dimensiones que requiere el modelo.

**Gráfico 10. Mapa estratégico para SDF**



Fuente: Kaplan y Norton, 2009.  
Elaboración propia.

A partir de este mapa estratégico, y teniendo en cuenta las estrategias desarrolladas, se proponen los indicadores que medirán el logro de resultados de SDF. Estos se presentan en el denominado cuadro de mando integral (BSC, por sus siglas en inglés) (ver anexo 28).

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

La presente investigación ha mostrado un planeamiento estratégico viable de la compañía SDF en un horizonte de 5 años (2016-2020) y, a partir de un diagnóstico adecuado de la compañía, la industria y el entorno, la respectiva formulación de estrategias necesarias para otorgar sostenibilidad al negocio. Para ello, se ha considerado que el principal problema es la posible sustitución de la fibra acrílica por productos de menor calidad y de bajo precio, como es el caso del poliéster.

La estrategia corporativa de SDF utilizada hasta la fecha es la de liderazgo en costos, consistente con su estructura maquina vigente, la cual debe mantenerse para competir en el mercado actual, y así aprovechar de una mejor manera su ventaja competitiva.

El sector textil, donde participa SDF, posee algunas características que influyen en la definición de la estrategia de la compañía. Entre las principales, se encuentran: relevancia de las economías de escala, alta dependencia y sensibilidad a la variación del costo de las materias primas, y canales de distribución desarrollados.

SDF destina el 50% de su producción a las exportaciones, a pesar de los efectos de la desaceleración mundial. La tendencia positiva de la economía de Norteamérica y los convenios vigentes otorgan una gran oportunidad para redistribuir el esfuerzo comercial en esta zona.

La compañía tiene una posición por encima de la media en cada aspecto evaluado en la matriz EFE. Sin embargo, su estrategia actual no potencia la capacidad de aprovechar las oportunidades, como la tendencia del reconocimiento a la responsabilidad empresarial en el ámbito ecológico, en el que ha demostrado un gran compromiso.

Tras el análisis de la industria en donde se ubica SDF, se identificaron los factores cruciales para el éxito: obtener alta calidad del producto, ofrecer servicio posventa y asesoría técnica, contar con canales de distribución para asegurar la disponibilidad del producto, ofrecer precios competitivos, entre los principales.

La ventaja competitiva de SDF consiste en: producto de calidad a un precio competitivo, servicio y asesoría técnica posventa, y, por último, un enfoque en la disponibilidad y

puntualidad de entrega a los clientes. Esta ventaja competitiva le permitirá diferenciarse de la competencia, al aportar valor a los clientes, defendiendo y expandiendo su participación de mercado.

## **Recomendaciones**

A partir del diagnóstico realizado y teniendo en cuenta su ventaja competitiva y la situación del entorno, se plantean y recomiendan las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de la marca Sudamericana de Fibras.

Mediante distintas herramientas del proceso estratégico, se recomienda que la empresa se enfoque en el desarrollo de mercado, desarrollo de producto y una diversificación relacionada.

En resumen, las estrategias recomendadas para SDF son las siguientes:

- Potenciar y consolidar su marca Drytex, para posicionarla en la mente de los consumidores, de modo que se pueda comunicar de manera apropiada las ventajas del producto y, además, transmitir la responsabilidad social y ambiental que hoy maneja la empresa.
- Asimismo, se sugiere implementar las estrategias de *marketing* propuestas en la presente investigación, orientadas al *pull* y *push*, interno y externo de la demanda, para lograr una mayor participación de mercado a nivel regional.
- Continuar con las actividades actuales de responsabilidad social y realizar una mayor difusión para asociar la marca Drytex al compromiso de la empresa en mejorar el bienestar de sus clientes y de sus *stakeholders*, en general.
- Incrementar su participación dentro del mercado del continente americano, en especial, en Estados Unidos y Canadá.
- Desarrollar productos como fibras de colores (especiales para la industria de la moda), fibras cortas o microfibras utilizadas en la confección de ropa deportiva para los clientes existentes, avocando esfuerzos a la investigación y desarrollo. Esto permitirá el ingreso o incremento de la participación de SDF en el mercado Norte y Suramericano, con los niveles de eficiencia operativa y estándares de calidad vigentes, y afrontar la demanda futura con la capacidad instalada actual.
- Explorar nuevos usos de la fibra en el sector de fibras técnicas e identificar nuevos clientes, tanto en el mercado local como extranjero.

Es importante mantener las estrategias existentes en materia de medición y mejora del clima laboral, así como asegurar su alineamiento con los planes de sucesión, capacitación, desarrollo y compensación.

Además, se sugiere implementar el plan de desarrollo gerencial, el cual debe incluir cursos y capacitación en el extranjero para los sucesores que ocuparán las gerencias de Administración y finanzas, Operaciones y Calidad.

Por último, la evaluación financiera realizada con el método de valor presente de flujos, en un horizonte de 5 años, considera que la aplicación de las estrategias realizadas implica un aporte total de la compañía de US\$ 1.526.000 a lo largo de 2 años, siendo una inversión viable por haberse obtenido un VAN positivo (US\$ 1.731.000) y una TIR de 36,97%, superior al WACC de la compañía. Por ende, es recomendable la implementación de las estrategias para asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

## Bibliografía

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2016a). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. Marzo 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 16/04/2016. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2016b). “Resumen Informativo N° 1”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 16/04/2016. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semaal/2016/resumen-informativo-01-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (s.f.). “Cuadro 41. Tipo de cambio fin de período (Soles por U.S. dólar). En: *BCRP*. Fecha de consulta: 16/08/2015. Disponible en: <[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_041.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_041.xls)>.

Baños, Ariel (2014). “Pricing. Estrategia de precios: claves para impulsar la rentabilidad”. Seminario internacional. Lima, mayo.

Belz, F. M. y Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing*. 2ª ed. Oxford: J. V. Singh.

Comité Multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño-ENFEN (2015). “Estado del sistema de alerta: Alerta de El Niño Costero”. *Boletín ENFEN*. Lima.

Curós Vilà, M. Pilar, Díaz, Christian A., Oltra, Víctor, Rodríguez-Serrano, Juan C., Teba, Rosa y Tejero, Jorge (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC. Fecha de consulta: 27/04/2016. <<http://www.proquest.com/products-services/ebooks-main.html>>.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson.

Grant, Robert M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Thomson Civitas.

Guillén, Ricardo y Valladares, Willy (2014). “Plan estratégico para la empresa La Fageda 2014-20212”. Tesis de maestría. Lima: Universidad del Pacífico.

Henderson, Bruce D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.

Hitt, Michael, Duane, Ireland y Hoskisson, Robert (2008). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos e globalización*. 7ª ed. España: Editorial Thompson.

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2015a). “Indicadores económicos”. Boletín estadístico 24. En: *INEI*. Fecha de consulta: 16/04/2016. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-n24.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2015b). “Producción nacional. Octubre 2015”. Informe técnico N° 12-Diciembre. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12-produccion\\_oct2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12-produccion_oct2015.pdf)>

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (s.f. a). “Perú: producto bruto interno según actividad económica (nivel 54), 2007-2014”. En: *INEI*. Fecha de consulta: 23/04/2016. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (s.f. b). “15.1 Valor agregado bruto a precios constantes de 1994 de manufactura, según clase de actividad económica, 2008 - 2012”. En: *INEI*. Fecha de consulta: 16/08/2015. <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap15/cap15001.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap15/cap15001.xlsx)>.

International Organization for Standardization-ISO (2010). *ISO 26000 (2010). Lignes Directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale*. Lexington, KY.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2009). *Mapas estratégicos*. 3ª ed. Madrid: Gestión 2000.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. México: Pearson.

Martínez, Daniel, Milla, Artemio (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, vol. 22 (4), pp. 853-886. Fecha de consulta: 11/03/2014. <<http://aom.org/>>.

Ogliastri, E., Flores, J., Condo, A., Leguizamon, F., Pratt, L., Prado, A. y Rodriguez, A. (2009). *El octágono. Un modelo para alinear la responsabilidad social empresarial con la estrategia*. 1ª ed. Bogotá: Norma.

Parodi, Carlos (2015). "¿Por qué la economía se mantiene desacelerada?". En: *Diario Gestión*. 7 de agosto. Fecha de consulta: 16/08/2015. <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2015/08/por-que-la-economia-se-mantiene-desacelerada.html>>.

PCI (2014). "World Supply & Demand Report 2014". *Acrylonitrile & Derivatives*. Sección 18. Londres.

Porter, Michael (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". En: *Harvard Business Review*. Vol. 86 (1), enero. Pp. 78-93.

Porter, Michael (1991). *Estrategia competitiva*. 1ª ed. México D. F.: Continental.

Porter, Michael y Kramer, Mark (2011). "La creación de valor compartido". En: *Harvard Business Review*. Vol. 89, enero-febrero. Pp. 32-49.

Segura, Alonso (2014). "Perú: perspectivas económicas". [En línea]. Presentación ante la Comisión de Economía en el Congreso de la República. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 18/08/2015. <<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2014/economia/presentaciones/PPT-Congreso-agenda-MEF0110.pdf>>.

Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. México: Cengage Learning.

Sudamericana de Fibras-SDF (s.f.a). Página web. <<http://www.sdef.com/SDF/nosotros/sdf-en-el-mundo>>. Fecha de consulta 27/04/2016.

Sudamericana de Fibras-SDF (s.f.b). "Nuestra cultura". Fecha de consulta 27/04/2016. <<http://www.sdef.com/SDF/nosotros/nuestra-cultura>>.

Sudamericana de Fibras-SDF (s.f.b c). “Presentaciones”. Fecha de consulta: 27/02/2016. <<http://www.sdef.com/SDF/productos/drytex/presentaciones>>.

Sudamericana de Fibras-SDF (s.f.c d). “Proceso de producción de drytex”. Fecha de consulta: 15/11/2015. <<http://www.sdef.com/SDF/productos/drytex/hilatura-en-seco/proceso-de-produccion>>.

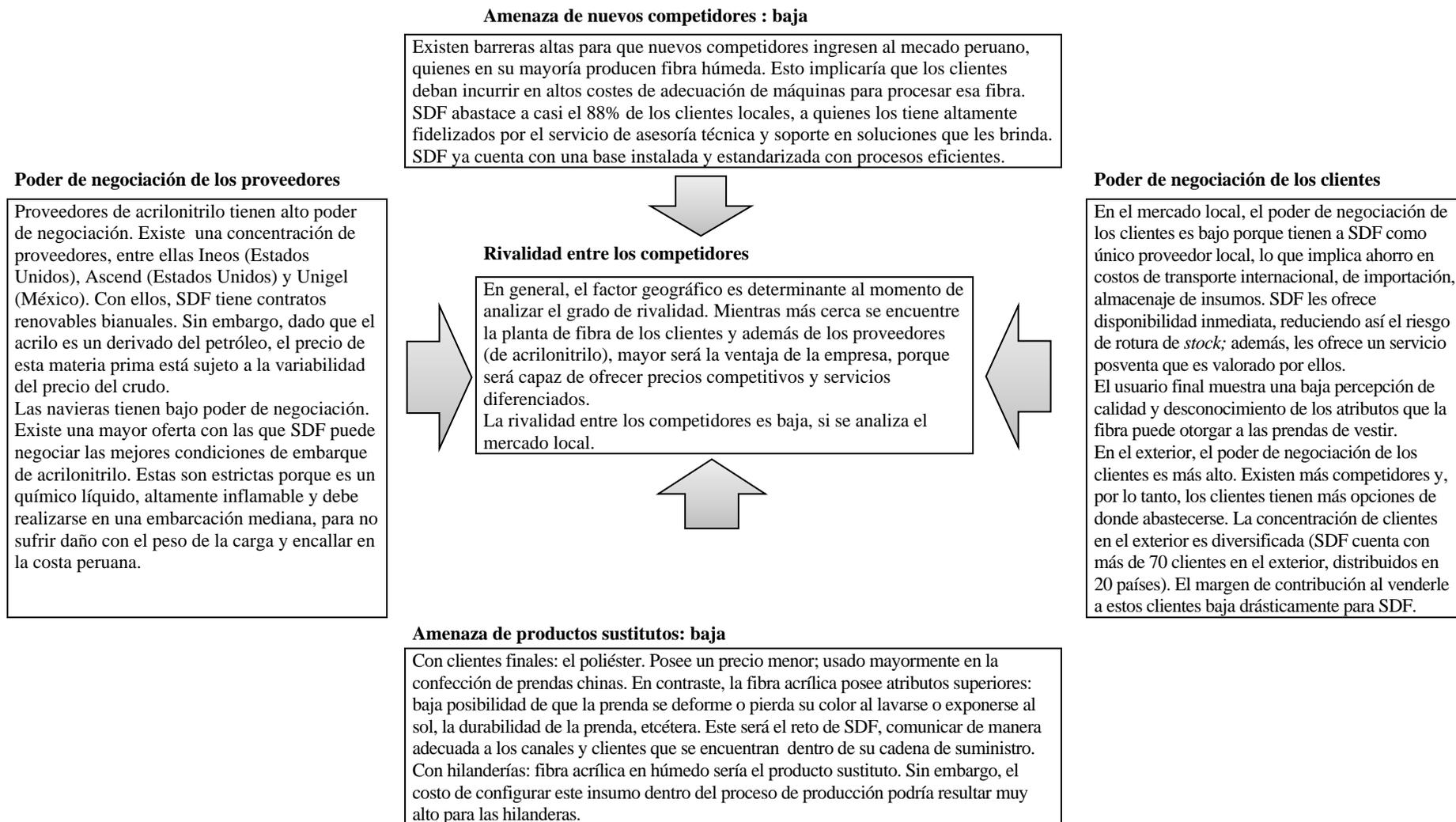
Tybout, Alice M. y Calkins, Tim (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*. 1ª ed. Nueva York: Wiley.

The Economist (2014). *Situación de los derechos de propiedad intelectual en el Perú*. [En línea]. Lima: Intelligence Unit. <<http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/EIU-MS-Peru-IP-Environment-2014.pdf>>.

World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Ginebra: World Economic Forum.

## **Anexos**

## Anexo 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1979.

Elaboración: Propia.

## Anexo 2. Diamante de Porter



Fuente: Porter, 1991.  
Elaboración propia.

## Anexo 3. Atributos de la fibra acrílica



Esto se resume en que “Las prendas elaboradas con fibra textil DRYTEX presentan un tacto suave, son durables y regula tu temperatura corporal sin deformarse y cuidando tu piel”.

Fuente: Sudamericana de Fibras.  
Elaboración propia.

#### Anexo 4. Evaluación y medición del clima organizacional de SDF

**Clima organizacional.** SDF contrata a la empresa JML para revisar los resultados de la encuesta de satisfacción del clima laboral realizada a todo el personal, en fechas específicas.

Se evalúan las siguientes cinco dimensiones:

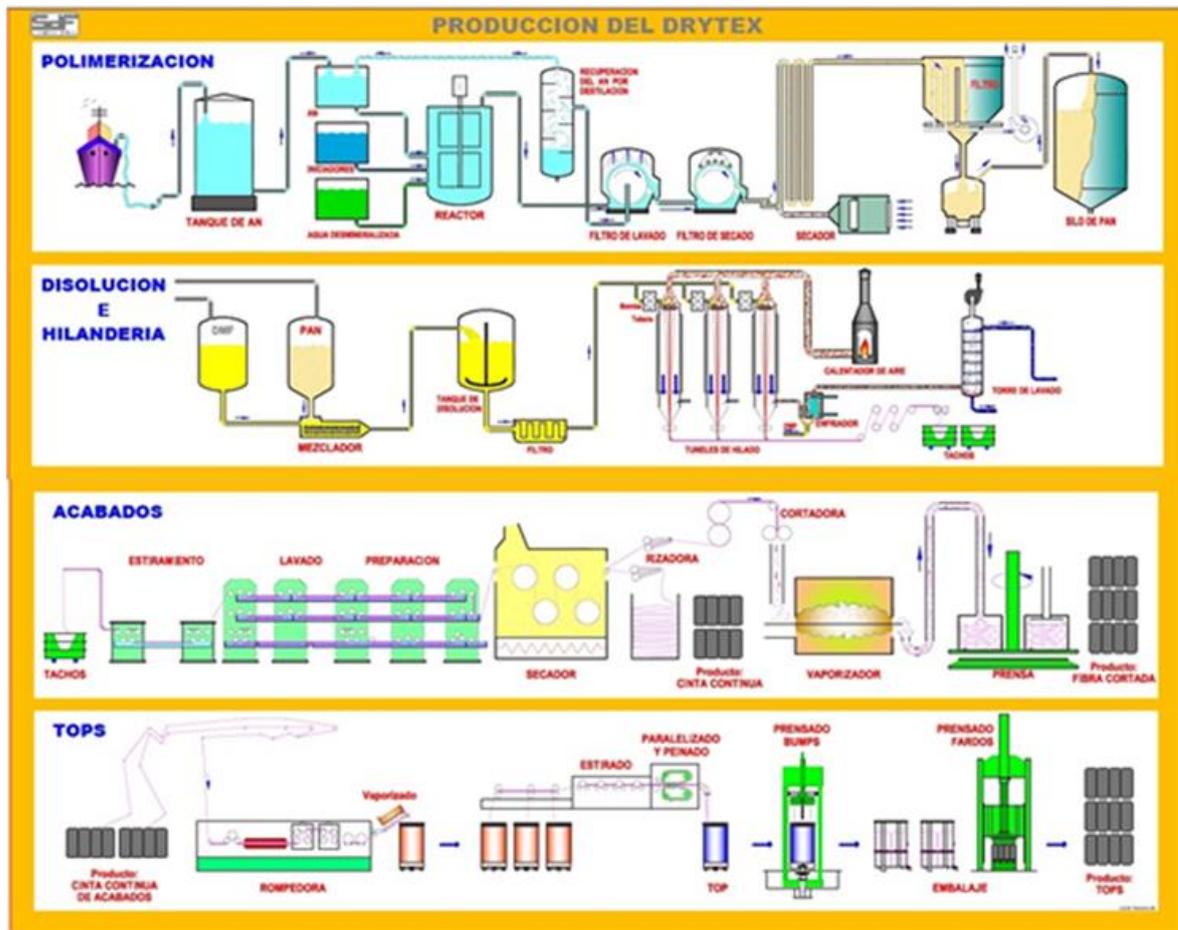
<b>Credibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las <b>comunicaciones</b> son abiertas y accesibles.</li><li>• Existe competencia en el <b>liderazgo</b> de los recursos humanos y materiales.</li><li>• Se tiene <b>integridad</b> en hacer lo que dice.</li></ul>
<b>Respeto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se respalda el <b>desarrollo profesional</b> y se muestra agradecimiento.</li><li>• Se involucra a los <b>colaboradores</b> en las decisiones.</li><li>• Se muestra <b>consideración por las personas</b> como sujetos importantes.</li></ul>
<b>Imparcialidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Equidad</b> en el trabajo y la recompensa.</li><li>• <b>Ausencia de favoritismo</b> en las contrataciones y promociones.</li><li>• <b>Justicia</b>, ausencia de discriminación y espacios de objeción o reclamos.</li></ul>
<b>Orgullo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Por el trabajo <b>personal</b> que realiza.</li><li>• Por el trabajo producido por el <b>equipo</b> o por la empresa.</li><li>• Por la <b>organización</b> y su posicionamiento en la comunidad.</li></ul>
<b>Camaradería</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambiente cercano</b>, se puede ser uno mismo.</li><li>• <b>Hospitalidad</b>, socialmente amigable y atmósfera de bienvenida.</li><li>• Sentido de familia o de <b>equipo</b>.</li></ul>

La leyenda para la interpretación de los porcentajes de satisfacción es la siguiente:

<b>0-50</b>	<b>51-75</b>	<b>76-89</b>	<b>90-100</b>
<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>

Fuente: Sudamericana de Fibras.  
Elaboración propia.

## Anexo 5. Proceso de producción de Drytex



Fuente: SDF s.f.d (sic).

## Anexo 6. Cadena de valor de SDF (Porter)

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b> Planta propia ubicada cerca del puerto del Callao y a 1,5 km. del aeropuerto internacional, en un área de 145.000 m <sup>2</sup> de extensión, con más de 20.000 m <sup>2</sup> de área de almacenes techados. Cuenta con un equipo de finanzas, contabilidad, etcétera.				
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> Evaluación de remuneraciones anuales para conocer la desviación contra lo publicado en Price y estar al nivel del mercado, capacitaciones <i>in house</i> para el personal y capacitaciones, como diplomados o MBA, para personal estratégico. Análisis 360° y por competencias para tener al personal idóneo. Reclutamiento profesional por medio de Laborum. Motivación de personal con premiaciones del trabajador del mes, entre otras acciones. Capacitación al personal operativo para normalizar sus tareas.				
	<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b> Evaluación de un ERP para todo el grupo, de manera que todos los módulos hablen entre sí y la información para toma de decisiones esté a la mano. Equipo de servicio técnico (experiencia de más de 39 años). Soporte del Honhstein Institute en Alemania. Desarrollo de nuevos productos a base de fibra acrílica. Desarrollo de productos <i>make to order</i> , como <i>low pilling</i> , para el deporte.				
	<b>APROVISIONAMIENTO</b> Gestión de relación de proveedores clave (acrilonitrilo y navieras), a partir de contratos renovables, anual o bianuales. Sistema de abastecimiento directo de acrilonitrilo, desde el buque hasta los tanques en la planta, mediante tuberías submarinas.				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras estratégicas de materia prima, contratos a mediano plazo con algunos proveedores.</li> <li>- Terminal propio de descarga de materia prima, tubería submarina.</li> <li>- Proveedores homologados.</li> <li>- Abastecimiento para tres meses continuos de producción.</li> </ul>	<b>OPERACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema y procesos definidos para la fabricación.</li> <li>- Tecnología alemana (hilado en seco).</li> <li>- Línea propia para cada producto. Uso de gas natural y de energía cogenerada.</li> <li>- Control de calidad durante la elaboración del producto fibra acrílica.</li> <li>- Mantenimiento de los equipos de planta.</li> </ul>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenamiento de productos del cliente.</li> <li>- Eficiencia en embarques marítimos y terrestres.</li> <li>- Abastecimiento en el Perú justo a tiempo.</li> </ul>	<b>MARKETING Y VENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de 85% en el mercado nacional y 40%, en el regional.</li> <li>- Tendencia de realizar actividades de <i>marketing - Pull</i>.</li> <li>- Alto margen en la región y mercado local.</li> <li>- Participación en ferias Perú Moda.</li> </ul>	<b>SERVICIOS POSVENTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio <i>in-situ</i> del cliente.</li> <li>- Servicio técnico personalizado.</li> <li>- Percepción de satisfacción de los clientes, según encuestas de Arellano.</li> <li>- Control de garantías.</li> </ul>

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración propia.

## Anexo 7. Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CLIENTES	SEGMENTOS
<p>Proveedores de materia prima para el acrílico, navieras, bancos.</p> 	<p>SDF es la única planta que produce y comercializa fibras acrílicas hiladas en seco en el continente americano.</p> <p>Drytex® es una fibra textil producida por el método de hilatura en seco, con la cual se pueden obtener los mejores hilos para la elaboración de ovillos, conos y tejidos de uso universal, así como prendas de moda y artículos para el hogar.</p>	<p>Sudamericana identificó, con un estudio de mercado, tres atributos valorados por sus clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Despachos <i>Just in Time</i> en el Perú</li> <li>★ Valor agregado de la asesoría técnica</li> <li>★ Marca reconocida "DRYTEX"</li> </ul> 	<p>Reconocemos a nuestros clientes y les brindamos una especial atención y asesoría técnica personalizada. Participan en eventos y ferias con nosotros. La publicidad es constante con ellos.</p> <p>La comunicación constante con el cliente es vital, así como remarcar los seis atributos más valorados de la marca, que son: durable, liviana, no se deforma, suave, fresca y antialérgica.</p>	<p>Los clientes objetivos son los que generan mayor margen de contribución para la empresa. Estos se ubican en el Perú y el resto de América.</p>  <p>Su necesidad es de rápida atención y de asesoría técnica constante. Son clientes con mucho poder, y mucho conocimiento del producto y del entorno.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Talentos</p> <p>Personal con mucha experiencia (ex Bayer) y especializada.</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Espaldas financieras</p>	<p>Las prendas elaboradas con fibra textil drytex presentan un tacto suave, son durables y regulan tu temperatura corporal sin deformarse y cuidando tu piel.</p>	<p><b>CANALES</b></p> <p>En el nivel local, se distribuye la fibra en camiones hacia las fábricas. Si se dirige al extranjero, va vía marítima. En el Perú y en cuatro países de la región Sur tenemos un <i>country manager</i> por país más tres asesores técnicos.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p><b>Costos fijos</b> anuales: 16% de los ingresos. Entre ellos, tenemos: personal, mantenimientos, seguridad, seguros, comunicaciones, repuestos y honorarios.</p> <p><b>Inventario:</b> en tránsito, 3%; en planta, 4%; en producto terminado, 4% = Total dinero en inventario 11% * Ventas</p> <p><b>Costos variables:</b> 65% de los ingresos</p>			<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Proviene de las ventas de fibra acrílica, tanto en el ámbito local como en las distintas regiones.</p> <p>Total venta en volumen: 31.000 TM aprox.</p> <p>Total venta en US\$: 100 miles de millones, aprox.</p> <p>Margen contribución: US\$ 30 miles de millones</p> 	

Fuente: Sudamericana de Fibras.

Elaboración propia.

Anexo 8. Análisis de recursos y capacidades de SDF

	ANÁLISIS DE RECURSOS	Importancia	Fortaleza relativa de SDF	COMENTARIO
<b>RECURSOS TANGIBLES</b>				
R1	FINANCIERO	9	8	Buen respaldo financiero, líneas bancarias holgadas para corto y mediano plazo. También cuentan con líneas de comercio exterior para importar materia prima.
R2	PRODUCTOS Y SERVICIOS	10	9	La fibra acrílica en sus 3 presentaciones tiene buena calidad. La herramienta que distingue a SDF es el servicio posventa de asesoría técnica, con personal de 30 años de conocimiento.
R3	INSTALACIONES PLANTA MAQUINARIA	9	7	Terreno de 14,5 hectáreas que sirve de almacén para despachos justo a tiempo en el ámbito nacional. Maquinaria para investigación y laboratorio con buena tecnología.
R4	INSUMOS	10	8	El 90% de la materia prima es el acrilnitrilo, que se importa de los Estados Unidos.

	RECURSOS INTANGIBLES	Importancia	Fortaleza relativa de SDF	COMENTARIO
R5	MARCA	9	6	El valor y respaldo de la marca Drytex, que se encuentra patentada y es referente de buena calidad en el nivel nacional.
R6	REPUTACIÓN	7	7	Solidez y confianza por los años de servicio con los clientes. SDF trabaja sobre relaciones de largo plazo.
R7	CULTURA ORGANIZACIONAL	7	4	La empresa aún está trabajando en una cultura organizacional, porque el enfoque siempre se ha orientado hacia la reducción de costos y eficiencia operativa.
R8	TECNOLOGÍA	8	6	Adecuada tecnología para análisis de calidad y laboratorio. Planta con máquinas antiguas, pero que están en uso sin mayores contratiempos porque se ejecutan planes de mantenimiento anuales.

	RECURSOS HUMANOS	Importancia	Fortaleza relativa de SDF	COMENTARIO
R9	CONOCIMIENTO	8	7	Capacidad del equipo gerencial y conocimiento operativo para operar la planta y todos los procesos.
R10	MOTIVACIÓN	7	5	Área de Recursos humanos que está generando participación de los miembros en distintos eventos, plan de línea de carrera en formación. Capacitación para el personal considerado talento.

	ANÁLISIS DE CAPACIDADES	Importancia	Fortaleza relativa de SDF	COMENTARIO
C1	LIDERAZGO	9	8	Espíritu emprendedor del dueño y gran respeto por las jefaturas de las diversas áreas. Procesos de toma de decisión rápidos y sin burocracia
C2	PROCESOS (MEJORA CONTINUA)	9	7	Eficiencia operativa, busca minimizar los costos
C3	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	8	4	La fibra acrílica tiene distintas aplicaciones, pero la empresa aún debe invertir en el desarrollo de estos nuevos productos.
C4	MARKETING Y VENTAS	7	4	Existe un departamento de ventas con representantes en Bolivia, Argentina, Brasil y Ecuador. Aún no hay un área de <i>marketing</i> propia, el trabajo se terceriza.
C5	DISTRIBUCIÓN	10	7	La distribución en el Perú se logra en despachos de uno a dos días, como máximo. En el exterior, el despacho se hace vía marítima, con navieras que tienen contrato.
C6	RECURSOS HUMANOS	7	5	Área que recién está incorporando el enfoque hacia las personas, líneas de carrera.
C7	INTEGRACIÓN VERTICAL	6	4	Se cuentan con contratos a uno y dos años con navieras y proveedores.
C8	CONTINUIDAD DIRECTIVA Y EJECUTIVA	8	4	Se debe trabajar en un plan de sucesión de la primera y segunda línea; es decir, gerencias y jefaturas departamentales.

Fuente: Grant, 2006.  
Elaboración propia.

## Anexo 9. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Análisis interno</b>	- Equipo técnico experimentado y reconocido en la industria. Soporte técnico del Honhestein Institute (Alemania).	- Alto costo de contingencia ante carencia de gas natural.
	- Ubicación geográfica estratégica de la planta para atender a clientes de América. - Infraestructura propia (terminal propio de descarga de acrilonitrilo y tubería que conecta directamente a la planta). - Sistema automatizado en planta y líneas propias para cada producto.	- Alto costo de ampliación de planta. - Capacidad limitada de producción.
	- Uso de gas natural y de energía cogenerada. - Fibra fabricada con altos estándares de calidad (certificados). Tecnología alemana (hilado en seco).	- Ubicación geográfica para atender a clientes de Europa y Asia.
	- Eficiencia en embarques marítimos y terrestres. - Tiempos de abastecimiento en la región Sudamérica por debajo del promedio.	- Gestión de <i>marketing</i> muy poco desarrollada, pues no existe un área específica para esta labor.
	- Único productor de fibra acrílica en el Perú y en Sudamérica (participación de 85% en el mercado nacional y 40%, en el regional)	- Bajo posicionamiento de marca Drytex entre los usuarios finales.
	- Servicio <i>in-situ</i> del cliente. Servicio técnico personalizado. Control de garantías.	- Escaso personal técnico. - Clima laboral percibido como bajo. - Brecha generacional a nivel gerencial y <i>staff</i> .
	- Servicio de almacenamiento de producto a sus clientes.	- SDF no cuenta con tecnologías de información y sistemas integrados, ERP.
		<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Análisis externo</b>	- La devaluación monetaria es menor a la región, pero incrementa el nivel de competitividad de las exportaciones.	- Decisiones en materia política sesgadas por intereses de candidatos, en año preelectoral.
	- Acuerdo de Libre Comercio con la Comunidad Andina facilita transacciones comerciales. La ubicación geográfica, frente a competidores asiáticos y europeos.	- Bajo crecimiento del PBI nacional y tendencia negativa del sector de fabricación textil.
	- TLC vigente Perú-Estados Unidos exalta potencial del mercado norteamericano para incrementar intercambio potencial.	- La devaluación monetaria implica un mayor nivel de exposición al descalce de flujo (compras de materia prima en US\$ y pagos en moneda local).
	- Creación del Fondo para la Innovación y reconocimiento de los gastos de I&D en el impuesto a la renta.	- Tendencia recurrente de déficit en la balanza comercial.
	- Tendencia de uso de energía ecológica e incremento de reconocimiento a la responsabilidad empresarial en el ámbito ecológico.	- Fenómeno de El Niño genera riesgos en la producción nacional y redireccionamiento del presupuesto público por desastres potenciales.
	- Mejora en la tendencia de crecimiento de los Estados Unidos y situación del empleo.	- Bajo nivel de crecimiento mundial por coyuntura asiática, europea y latinoamericana.
	- Pocos proveedores de la materia prima (acrilonitrilo). Alto poder de negociación.	- Uso de poliéster en la confección de prendas (principalmente chinas) permite ofrecerlas a un precio muy bajo. Riesgo de sustitución de la fibra.
	- Excelente propiedades de la fibra acrílica permite mezclar con fibras naturales.	- Pocos proveedores de acrilonitrilo. Alto poder de negociación de proveedores.
	- Alto margen en la región y mercado local.	- Tendencia del consumidor al uso de fibras ecológicas/naturales.
- Posible uso de fibra acrílica en otros sectores productivos (por ejemplo, construcción).	- El usuario final muestra una baja percepción de calidad y desconocimiento de los atributos de la fibra en las prendas.	

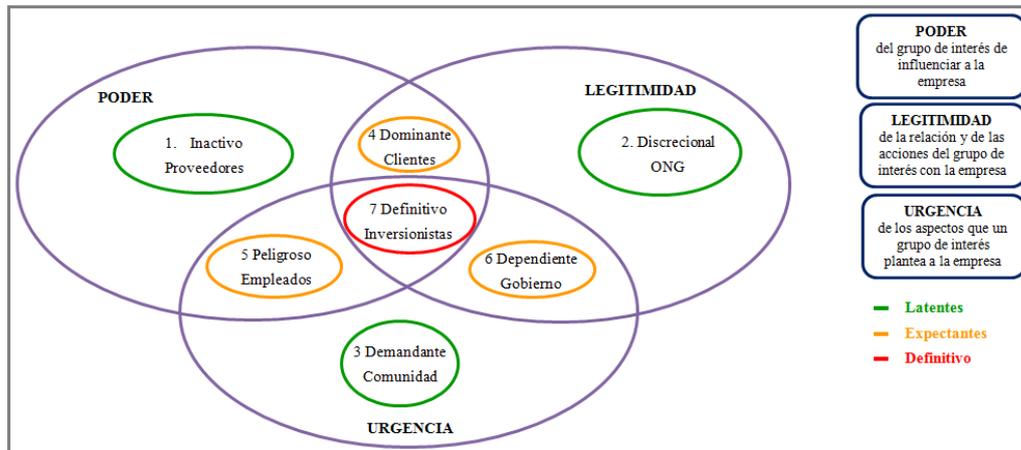
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 10. Matriz FODA cruzado**

	<b>FORTALEZAS (Utilizar)</b>	<b>DEBILIDADES (Superar)</b>
<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Equipo técnico experimentado y reconocido en la industria.</li> <li>Ubicación geográfica estratégica de la planta en América.</li> <li>Infraestructura propia (con terminal de descarga de acrilonitrilo y tubería).</li> <li>Sistema automatizado en planta y líneas propias para cada producto.</li> <li>Uso de gas natural y de energía cogenerada.</li> <li>Fibra fabricada con altos estándares de calidad. Hilado en seco.</li> <li>Eficiencia en embarques marítimos y terrestres.</li> <li>Tiempos de abastecimiento en Sudamérica por debajo del promedio.</li> <li>Único productor de fibra acrílica en el Perú y en Sudamérica.</li> <li>Servicio <i>in-situ</i> del cliente. Servicio técnico personalizado.</li> <li>Servicio de almacenamiento del producto a sus clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alto costo de contingencia ante carencia de gas natural.</li> <li>Alto costo de ampliación de planta.</li> <li>Capacidad limitada de producción.</li> <li>Ubicación geográfica para atender a Europa y Asia.</li> <li>Gestión de <i>marketing</i> poco desarrollada.</li> <li>Bajo posicionamiento de marca Drytex entre los usuarios finales.</li> <li>Escaso personal técnico.</li> <li>No cuenta con tecnologías de información y sistemas integrados, ERP.</li> <li>Clima laboral de SDF bajo.</li> <li>Brecha generacional a nivel gerencial y <i>staff</i>.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (Aprovechar)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Devaluación monetaria es menor a la región, pero incrementa nivel de competitividad de las exportaciones.</li> <li>TLC con Comunidad Andina facilita transacciones comerciales. Mejor ubicación geográfica frente a competidores asiáticos y europeos.</li> <li>TLC vigente Perú–Estados Unidos exalta potencial del mercado norteamericano para incrementar intercambio potencial.</li> <li>Creación Fondo para la Innovación y reconocimiento de los gastos de I&amp;D en el impuesto a la renta.</li> <li>Tendencia de uso de energía ecológica. Incremento de reconocimiento de RSE en el ámbito ecológico.</li> <li>Tendencia de crecimiento de los Estados Unidos y situación del empleo.</li> <li>Características de la fibra acrílica permite mezclas con fibras naturales.</li> <li>Alto margen en la región y mercado local.</li> <li>Posible uso de fibra acrílica en otros sectores productivos.</li> </ol>	<p>Explotar</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Reforzar y desarrollar fuertemente la imagen de SDF asociada una empresa socialmente responsable y amigable con el medioambiente, gracias al uso de gas natural y energía cogenerada. (F5, O5).</li> <li>Desarrollar y explorar oportunidades en el mercado americano (incluyendo el estadounidense), por medio del desarrollo de productos con fibra acrílica acorde con las exigencias de este mercado (F2, F6, F1, O3, O6, O7).</li> <li>Desarrollar productos a partir de la combinación de fibra acrílica con otras fibras de origen vegetal y animal, como el algodón, alpaca y lana. Así, se pueden obtener productos de una amplia gama de características, ideales para usarse en distintos momentos del año (F1, F6, O7, O8).</li> <li>Iniciar proyectos de I&amp;D de productos hechos con fibra acrílica para el sector construcción (F1, O9).</li> </ol>	<p>Busque</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Implementar el área de marketing, responsable del desarrollo, implementación y seguimiento del plan de <i>marketing</i> de SDF (D5, O3, O6, O8).</li> <li>Enfoque en el mercado Sur, Norte y centroamericano (D4, O2, O3, O6).</li> <li>Solo atender mercado asiático y europeo con productos diferenciados y valorados por este mercado de manera rentable</li> <li>Desarrollar e implementar un plan de entrenamiento y retención de equipo técnico especializado (D7, O6, O7).</li> <li>Desarrollo de plan de sucesión de gerentes y posiciones clave.</li> </ol>
<b>AMENAZAS (Evitar)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Decisiones políticas sesgadas por intereses (año preelectoral).</li> <li>Bajo crecimiento del PBI nacional y tendencia negativa del sector de fabricación textil.</li> <li>Devaluación monetaria, implica un mayor nivel de exposición al descalce de flujo (compras de materia prima en US\$ y pagos en moneda local).</li> <li>Tendencia recurrente de déficit en la balanza comercial.</li> <li>Fenómeno de El Niño genera riesgos en la producción nacional.</li> <li>Redireccionamiento del presupuesto público por desastres potenciales.</li> <li>Bajo nivel de crecimiento mundial por coyuntura asiática, europea y latinoamericana.</li> <li>Alto poder de negociación de proveedores de acrilonitrilo.</li> <li>Uso de poliéster (precios más bajos) en la confección de prendas (principalmente chinas). Riesgo de sustitución de la fibra.</li> <li>Tendencia del consumidor por el uso de fibras ecológicas/naturales.</li> <li>Baja percepción de calidad y desconocimiento de los atributos de la fibra en las prendas por parte de los usuarios.</li> </ol>	<p>Confronte</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer alianzas estratégicas con clientes (tejedores o hilanderos) para desarrollar y fomentar el uso de fibra acrílica mezclada con fibras naturales en el mercado del continente americano (F2, F6, F10, F11, A8, A9, A10).</li> </ol>	<p>Evite</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lanzar una campaña publicitaria dirigida a clientes y usuarios finales, a fin de informar sobre los atributos y bondades que ofrecen las prendas confeccionadas con fibras acrílicas, con sus diferentes mezclas y su superioridad sobre el poliéster (D6, A8, A9, A10).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 11. Categorización y tipología de stakeholders



Fuente: Mitchell, Agle y Wood, 1997.  
Elaboración propia.

## Anexo 12. Impacto de las actividades de SDF

Stakeholders	Impacto de las actividades de SDF
<b>Socios-colaboradores</b>	Igualdad de oportunidades para ambos géneros. Integración a la sociedad de las personas que viven en el Callao, por medio de un empleo sostenible. Ofrecen talleres de tejido manual en la Escuela Drytex a los familiares de los colaboradores.
<b>Comunidad</b>	Mejora de las condiciones de vida de los pobladores aledaños. Donaciones de chalinas a Puno, gracias a la actividad Tejetón realizada cada año. Donación en materia de educación, por medio de su fundación Rasmuss-Echecopar. Promueve el interés y el empleo en la provincia del Callao.
<b>Medioambiente</b>	Actividades productivas que tienen un impacto en el medioambiente. Sustitución de la fuente de energía de petróleo por el gas natural. En el año 2004, SDF realizó la inversión de US\$ 500 mil para convertirse en la primera empresa del Perú en implementar el uso de gas natural de los yacimientos de Camisea. De esa manera, reduce sus emisiones de carbono y contribuye a la preservación del medioambiente. En 2009, SDF inauguró, por medio de su subsidiaria SdF Energía, la primera planta de cogeneración eléctrica del Perú. Con ello, fue calificada por las Naciones Unidas para recibir certificados de reducción de emisiones (bonos de carbono).
<b>Proveedores</b>	Cooperación con proveedores locales en la distribución, con el fin de lograr una integración. Soporte y capacitación a sus proveedores para que realicen sus actividades bajo el cuidado ambiental.
<b>Clientes</b>	Ofrecen fibra acrílica de calidad, que le permite al consumidor final tener una prenda que no se deforma, es liviana, brinda abrigo, entre otras propiedades. Se invita a participar a los clientes en las actividades de tejido manual para realizar donaciones a la sierra, de modo que se sientan identificados con la misión social de la empresa.
<b>Gobierno</b>	Contribuye a reducir la tasa de desempleo. Cumplimiento con la normativa y regulación vigentes. Donaciones al Gobierno regional para invertir dinero en infraestructura y mejorar la calidad de vida de la población aledaña.
<b>Instituciones sociales</b>	Participación activa mediante la Escuela de tejido Drytex, ubicada en Gamarra, para promocionar el tejido manual entre las personas de bajos recursos, como medio de distracción y de capacitación. Es decir, para enseñarles un oficio del cual puedan tener ingresos futuros. Apoyo a la educación con la fundación para niños de bajos recursos.

Fuente: ISO 2010.  
Elaboración propia.

### Anexo 13. Análisis de la estrategia de posicionamiento de marca

Público objetivo	Mercado local que representa el 50% de la venta: hilanderías, tejedores artesanales e industriales, tejedores manuales, distribuidores, <i>retailers</i> , brókeres, diseñadores. Mercado mundial que representa el 50% de la venta: hilanderías, tejedurías, tintorerías y confeccionistas.
Marco de referencia	SDF compite, principalmente, con Dralon (Alemania), Aksa (Turquía) y, en menor medida, con Fisipe (Portugal).
Puntos de diferenciación	Método de hilatura en seco por parte de SDF, mientras que la mayor parte de la competencia lo hace en húmedo. Esto tiene efecto en la textura del producto final. Entre las ventajas de hilatura en seco se tiene: mejor esponjosidad, mejor aislamiento térmico, agradable sensación seca, suavidad al tacto, resistencia al <i>pilling</i> y facilidad de teñido. En el Perú, la ventaja es el abastecimiento rápido por la cercanía al cliente y al puerto. Además, los clientes locales se benefician por ahorrar en el costo de almacén, pues SDF se convierte en su almacén. SDF cuenta con asesoría técnica personalizada y a disposición de todos los clientes en el mundo. Esto no genera ningún recargo adicional para el cliente, es un servicio adicional que se le brinda. Desarrollo conjunto de productos con el cliente.
Razón para crear	Más de 40 años de trayectoria brindando fibra acrílica de alta calidad. Reconocimiento de las Naciones Unidas por emisión de bonos de carbono. Reconocimiento del presidente Alan García en la inauguración de la planta de cogeneración eléctrica. Empresa preocupada por la investigación y desarrollo.
Identidad	Rápida atención, servicio personalizado, calidad y socialmente responsable.

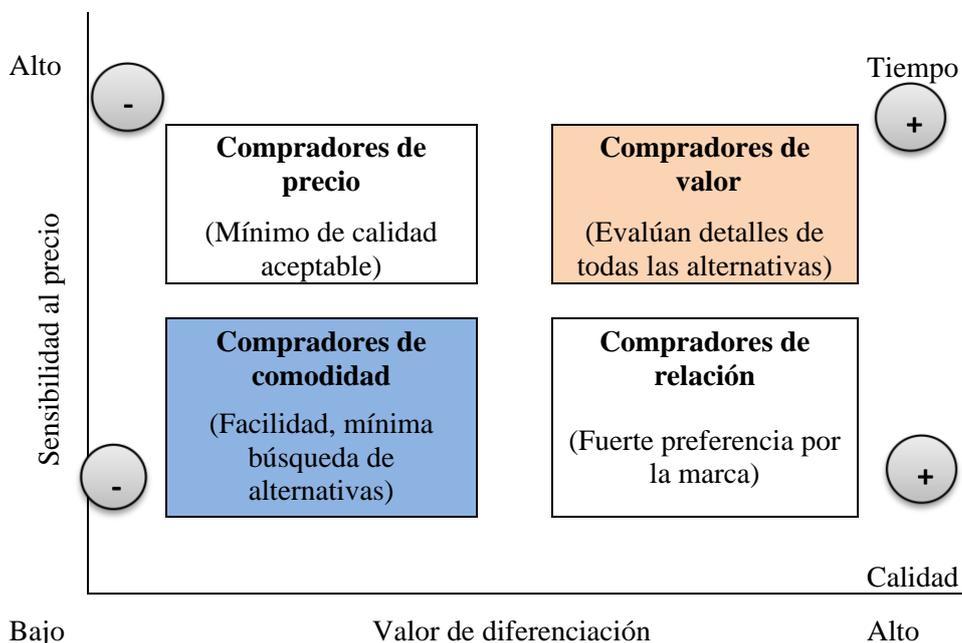
Fuente: Tybout, 2005.  
Elaboración propia.

### Anexo 14. Demanda de fibra acrílica por región

WORLD ACRYLIC FIBRE MILL DEMAND BY REGION ('000 TONS)																
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
North America	47	34	44	48	47	45	42	44	44	45	45	46	46	47	47	46
S America/Mexico	152	137	150	139	125	102	99	99	97	96	95	94	93	92	91	90
West Europe	99	63	67	51	28	20	19	19	18	18	17	17	16	16	15	15
East Europe	90	82	85	89	75	72	69	70	70	71	71	72	72	73	73	74
Turkey	282	290	293	316	344	358	360	362	364	366	368	370	372	374	376	378
Africa/Middle East	225	226	232	193	164	129	119	125	130	135	140	145	150	151	152	153
Australasia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
South Asia	116	148	128	145	143	140	135	135	136	137	138	139	140	141	142	143
India	90	99	81	75	95	113	110	112	114	116	118	120	122	124	126	128
China (+ H Kong)	732	859	848	892	875	880	856	907	933	937	944	946	950	953	960	962
Korea	12	12	14	12	13	17	12	12	11	11	10	10	10	10	10	10
Taiwan	15	14	19	25	13	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Japan	1	2	1	5	7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
World	1862	1967	1963	1991	1930	1886	1832	1896	1928	1943	1957	1970	1982	1992	2003	2010

Fuente: PCI, 2014 (sic).

## Anexo 15. Segmentación de clientes y situaciones de compra



### Los compradores de comodidad

Perú y Bolivia, pues su sensibilidad al precio es baja. Ellos están dispuestos a pagar un precio mayor por los beneficios de despacho justo a tiempo en cantidades pequeñas, ya que implica un ahorro en el gasto en almacén. En Bolivia también se realiza un despacho justo a tiempo, gracias al almacén que SDF tiene en Desaguadero, Puno. El tiempo de respuesta ante sus pedidos es muy valorado, por lo que la atención debe ser inmediata.

### Los compradores de valor

Dentro de este grupo se encuentran los países de exportación que tienen un mayor tiempo para cotizar y evaluar a distintos proveedores. Su sensibilidad al precio es alta, lo cual implica la negociación de rebajas constantes en los precios propuestos. Para poder atender a estos clientes se necesita una fuerza de ventas especializada, que pueda transmitir y explicar el valor agregado de la fibra acrílica al cliente.

Fuente: Baños, 2014.

Elaboración propia.

## Anexo 16. Importaciones de fibra acrílica de los Estados Unidos

	TM	%
Ak-Pa Tekstil	12.930	54%
Dolan GmbH	716	3%
Dralon	640	3%
Fisipe Fibras Sintéticas de Portugal S. A.	6.343	27%
Kaltex Fibers S. A. de C. V.	17	0%
Sudamericana de Fibras S. A.	1.072	5%
Thai Acrylic Fibre Co. Ltd.	610	3%
Toyobo Co. Ltd.	1.489	6%
<b>Total general</b>	<b>23.818</b>	<b>100%</b>

Fuente: SDF, Área comercial.

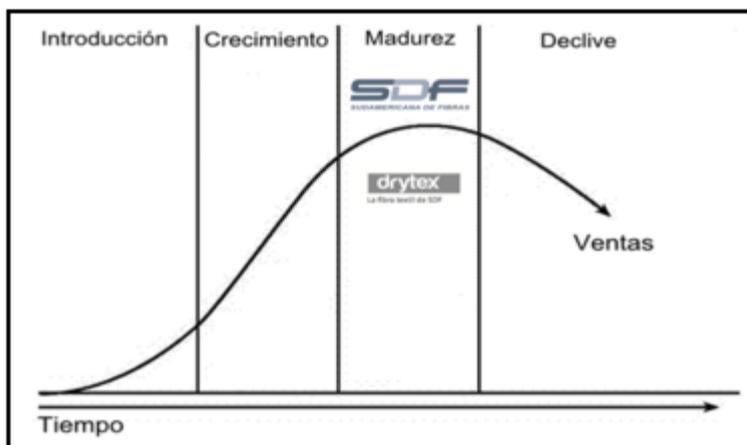
## Anexo 17. Descripción de productos y propiedades

Descripción de productos	
<i>Tow</i> (cable)	Se produce en tonos brillantes, supermate, semimate y colores blanco y negro. Este producto, una vez convertido a <i>tops</i> , se usa para fabricar hilados de fibra larga para tejidos de punto, calcetería, tejidos planos de vestir y del hogar, mantelería, terciopelo y tapicería.
Fibra cortada ( <i>Stable Fiber</i> )	Se produce en diferentes longitudes, desde 20 mm hasta 145 mm, y con las mismas tonalidades que el <i>Tow</i> . Resulta perfecta para ser utilizada en hilados de chompas, ponchos, imitación de piel, peluche, tapetería.
<i>Tops</i> ( <i>Bumps</i> )	Es el resultado del proceso de rotura y peinado del <i>Tow</i> , que da lugar a un corte tipo lanero. Su uso final es, principalmente, para hilados de tejido de punto y plano. Se usa en tipos HB ( <i>High-Bulk</i> ) y N (fibra 100% relajada).

Propiedades de la fibra acrílica drytex
<i>Equilibrio entre costo y calidad:</i> la combinación con otras fibras permite la elaboración de productos de gran calidad a un bajo costo.
<i>Mayor confort:</i> el Drytex ® solo absorbe un 2% de agua en un ambiente húmedo. Esta propiedad permite la fácil eliminación de la humedad del cuerpo y resulta agradable de vestir.
<i>Mejor estabilidad dimensional:</i> las prendas fabricadas con Drytex ® no pierden su forma original tras el lavado.

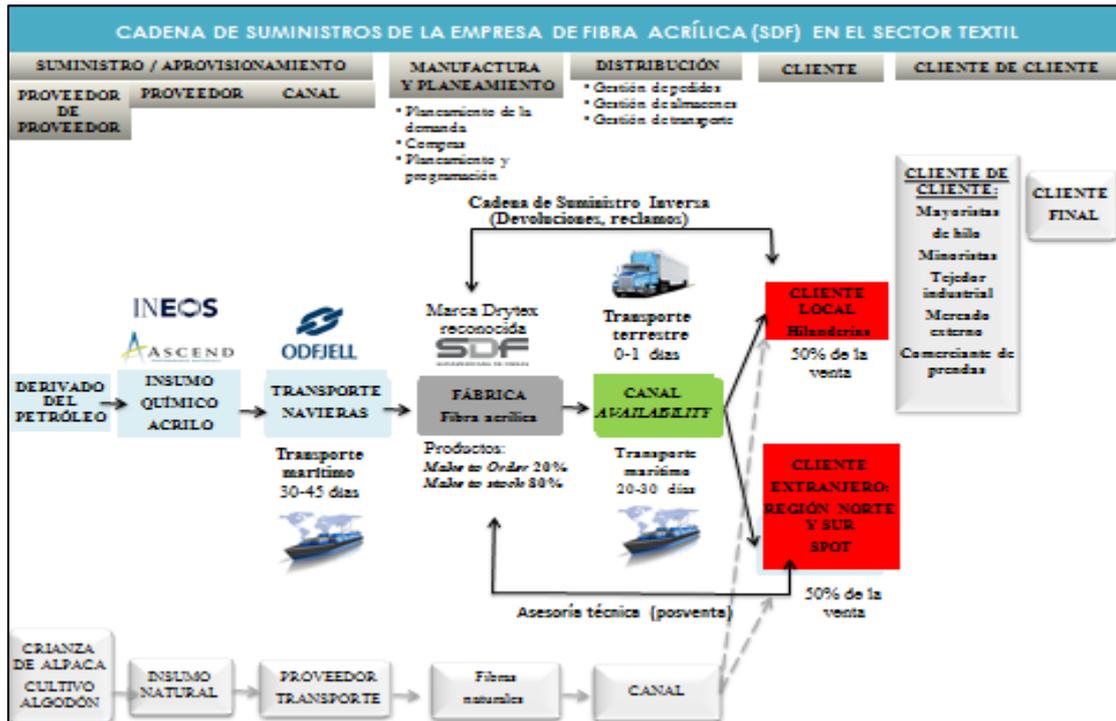
Fuente: SDF, s.f.c.  
Elaboración propia.

## Anexo 18. Ciclo de vida del producto



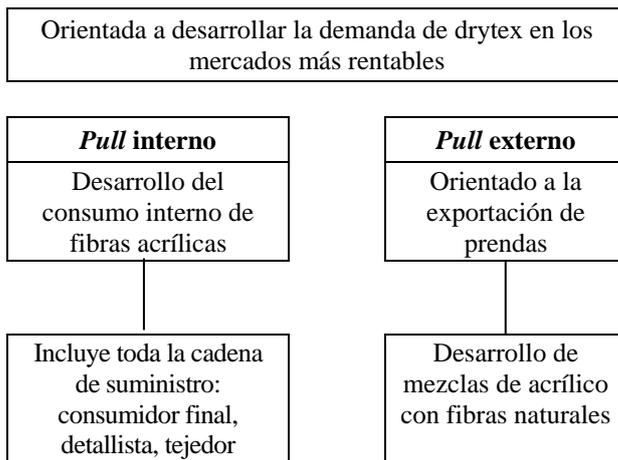
Fuente: Sudamericana de Fibras (sic).

## Anexo19. Cadena de suministros de SDF



Fuente: SDF, Gerencia comercial.  
Elaboración propia.

## Anexo 20. Pull y Push de ventas



Fuente: SDF, Gerencia comercial.  
Elaboración propia.

## Anexo 21. Propuesta de valor de SDF

Calidad	Servicio	Tiempo de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua</li> <li>Cero defectos</li> <li>Producto estandarizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría técnica</li> <li>Almacenaje para el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregas a tiempo</li> <li>Inventario permanente</li> </ul>

Fuente: SDF, Gerencia comercial.  
Elaboración propia.

## Anexo 22. Posiciones clave identificadas en SDF

N°	Cargo SDF	Área
1	Gerente de Operaciones	Operaciones
2	Gerente de Administración y finanzas	Administración y finanzas
3	Jefe de Planeamiento financiero	Administración y finanzas
4	Jefe de Finanzas	Administración y finanzas
5	Contador general	Administración y finanzas
6	Gerente comercial	Comercial
7	Asesor técnico textil	Comercial
8	<i>Country Manager</i>	Comercial
9	Gerente de calidad	Aseguramiento de la calidad

Fuente: Sudamericana de Fibras.  
Elaboración propia.

## Anexo 23. Modelo para el desarrollo del plan de sucesión

No. Fase	Fase	Descripción
Fase 1.	Premisas básicas	Análisis de la organización (información de SDF, antecedentes) y levantamiento de información en relación con los colaboradores y puestos de trabajo.
Fase 2.	Situación actual y futura	Evaluación y diagnóstico de la situación actual con relación a los puestos de trabajo.
Fase 3.	Mapas de carrera y puntos críticos	Desarrollo de líneas de carrera y los factores de desempeño eficaz, necesarios para asumir con éxito los puestos clave. Aquí se establecen las competencias, grado de conocimiento y experiencia, estándares de gestión, nivel de educación.
Fase 4.	Planes de sucesión	Se identifican y seleccionan los candidatos que ocuparán las posiciones clave en el corto, mediano o largo plazo.
Fase 5.	Generativa	Se transmiten los conocimientos al sucesor, a partir del <i>coaching</i> , tutorías, <i>mentoring</i> , adiestramiento, entrenamientos, etcétera. Se busca fortalecer las capacidades y habilidades de los sucesores requeridos por el puesto. Se mide, monitorea y revisa el progreso en el desarrollo del candidato elegido.

Fuente: Curós Vilà, 2005 y Snell y Bohlander, 2013.  
Elaboración propia.

## Anexo 24. Estado de ganancias y pérdidas proyectado con implementación de estrategias (ESC 1)

### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Con estrategias (US\$ millones)

	Año 0	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
<b>VENTA</b>						
Ventas locales		35.221	36.277	37.003	37.743	38.498
Ventas exportación		36.179	40.783	43.166	45.339	46.944
Ventas de segundas		704	704	704	704	704
<i>Drawback</i>		0	0	0	0	0
Fletes de exportación		-1.092	-1.231	-1.303	1.369	-1.417
<b>Venta neta</b>	-	71.011	76.532	79.569	82.416	84.728
Costo de materia prima		-42.285	-45.573	-47.381	-49.077	-50.454
Otros costos variables		-7.011	-7.090	-7.265	-7.416	-7.513
<b>Margen de contribución</b>	-	21.714	23.869	24.922	25.923	26.761
Gastos operativos fijos		-15.173	-15.173	-15.173	-15.173	-15.173
Gasto incremental para estrategias	-347	-621	-956	-867	-854	-868
<b>EBITDA</b>	(347)	5.920	7.739	8.882	9.896	10.719
		8,3%	10,1%	11,2%	12,0%	12,7%
Depreciación anual		-5.287	-5.657	-5.837	-6.017	-6.197
Amortización anual						
<b>Utilidad operativa</b>	(347)	634	2.083	3.046	3.879	4.523
Otros ingresos y (egresos)		90	90	90	90	90
Dividendos recibidos		2.249	1.184	1.878	1.543	1.997
Gastos financieros		-846	-755	-565	-383	-304
Ingresos financieros		102	102	102	102	102
Remuneraciones al directorio		-495	-166	-224	-230	-270
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	(347)	1.733	2.538	4.328	5.002	6.138
Participación de trabajadores		-341	-185	-273	-356	-577
Impuesto a la renta		-581	-735	-1.242	-1.393	-1.746
<b>Utilidad neta</b>	(347)	811	1.618	2.813	3.253	3.814

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Deuda	28.571	24.859	20.583	18.954	18.800	18.800
Nueva deuda		23.805	21.055	19.214	19.043	18.998
<b>Ratio Deuda Ebitda</b>	<b>3,13</b>	<b>4,27</b>	<b>2,72</b>	<b>2,16</b>	<b>1,92</b>	<b>1,77</b>

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
CXC		5.889	6.347	6.599	6.835	7.027
CXP		19.491	21.006	21.840	22.621	23.256
INV		19.669	21.198	22.039	22.828	23.468
WK	-7.264	-6.067	-6.539	-6.798	-7.042	-7.239
<b>VAR WK</b>		1.197	-472	-259	-243	-198

Días cxc	18	30	30	30	30	30
días exp	182	168	168	168	168	168
días inv	209	170	170	170	170	170
<b>Ciclo de caja</b>	46	32	32	32	32	32

Elaboración propia.

## Anexo 25. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin implementación de estrategias (ESC 0)

### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Sin estrategias (US\$ millones)

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
<b>VENTA</b>						
Ventas locales	38.520	35.265	35.971	36.690	37.424	38.172
Ventas exportación	37.211	39.479	39.873	40.272	40.675	41.081
Ventas de segundas	2.402	797	797	797	797	797
Drawback	255	0	0	0	0	0
Fletes de exportación	-1.619	-1.192	-1.204	-1.216	-1.228	-1.240
<b>Venta neta</b>	<b>76.769</b>	<b>74.349</b>	<b>75.437</b>	<b>76.543</b>	<b>77.668</b>	<b>78.811</b>
Costo de materia prima	-45.714	-44.273	-44.921	-45.580	-46.249	-46.930
Otros costos variables	-5.598	-7.341	-6.989	-6.989	-6.989	-6.989
<b>Margen de contribución</b>	<b>25.457</b>	<b>22.735</b>	<b>23.527</b>	<b>23.975</b>	<b>24.429</b>	<b>24.892</b>
Gastos operativos fijos	-16.338	-15.173	-15.173	-15.173	-15.173	-15.173
<b>EBITDA</b>	<b>9.119</b>	<b>7.562</b>	<b>8.354</b>	<b>8.801</b>	<b>9.256</b>	<b>9.719</b>
	11,9%	10,2%	11,1%	11,5%	11,9%	12,3%
Depreciación anual	-4.787	-5.287	-5.657	-5.837	-6.017	-6.197
Amortización anual						
<b>Utilidad operativa</b>	<b>4.333</b>	<b>2.275</b>	<b>2.698</b>	<b>2.965</b>	<b>3.240</b>	<b>3.522</b>
Otros ingresos y (egresos)	107	90	90	90	90	90
Dividendos recibidos	0	2.249	1.184	1.878	1.543	1.997
Gastos financieros	-746	-846	-755	-565	-383	-304
Ingresos financieros	137	102	102	102	102	102
Remuneraciones al directorio	0	-495	-166	-224	-230	-270
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>3.831</b>	<b>3.375</b>	<b>3.153</b>	<b>4.247</b>	<b>4.362</b>	<b>5.137</b>
Participación de trabajadores	-50	-664	-230	-268	-310	-483
Impuesto a la renta	-125	-1.131	-913	-1.219	-1.215	-1.461
<b>Utilidad neta</b>	<b>3.656</b>	<b>1.580</b>	<b>2.010</b>	<b>2.760</b>	<b>2.837</b>	<b>3.192</b>
	4,76%	2,13%	2,66%	3,61%	3,65%	4,05%
	28,0%	28,0%	27,0%	27,0%	26,0%	26,0%
Flujo operativo		6.867	7.666	8.597	8.853	9.389
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Deuda	28.571	24.859	20.583	18.954	18.800	18.800
Ratio Deuda Ebitda	<b>3,13</b>	<b>3,29</b>	<b>2,46</b>	<b>2,15</b>	<b>2,03</b>	<b>1,93</b>
	Actual					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CXC	3.832	6.166	6.256	6.348	6.441	6.536
CXP	22.755	20.407	20.706	21.009	21.318	21.632
INV	26.187	20.594	20.895	21.201	21.513	21.829
WK	-7.264	-6.352	-6.445	-6.540	-6.636	-6.734
VAR WK	-311	912	-93	-95	-96	-98
Días exc	18	30	30	30	30	30
días exp	182	168	168	168	168	168
días inv	209	170	170	170	170	170
Ciclo de caja	46	32	32	32	32	32

Elaboración propia.

## Anexo 26. Cálculo del WACC de SDF

Fórmulas utilizadas - Metodo CAPM									
<b>WACC = <math>K_d (1-T) * (D / D+E) + K_e (E / D+ E)</math></b>									
<b><math>K_e = R_f + BL (P_m) + R_p</math></b>									
<b><math>P_m = R_m - R_f</math></b>									
<b><math>BL = B_u * (1 + (1-T)x (D/P))</math></b>									
Empresa	Patrimonio (E)	Deuda (D)	Actual E/(E+D)	Bu	Beta (BL)	Costo de Capital (Ke)	Costo Deuda (Kd)	Imp (T)	WACC
SDF	104.415.474	28.526.747	79%	0,90	1,07	13,30%	4,11%	28,00%	<b>11,08%</b>
AKSA			0,70						
Damodaran ( Chemical Diversified) Bu Considera información pública de AKSA como referencia.(Reuters)									
			1,09						
País	Riesgo país (Rp)	Risk Free Rate (Rf)	Mkt Risk (Rm)*	Mkt Risk Premium (Pm)					
Peru	2,01%	2,84%	10,71%	7,87%					
EMBI Mes/Año	EMBI Spread	Perú	US T Bill 30yr						
ene-15	444	202	2,46						
feb-15	426	183	2,57						
mar-15	411	184	2,63						
abr-15	388	177	2,59						
may-15	369	66	2,96						
jun-15	385	177	3,11						
jul-15	397	187	3,07						
ago-15	431	217	2,85						
sep-15	442	234	2,95						
oct-15	437	226	2,89						
nov-15	412	219	3,03						
dic-15	442	236	2,97						
<b>Avg (12m)</b>	<b>415</b>	<b>201</b>	<b>2,84</b>						

(\*) El Mkt Risk, o riesgo de mercado ha sido obtenido de <www.damodaran.com>, y hace referencia al comportamiento del S&P 500 de los últimos diez años. Elaboración propia.

## Anexo 27. Proyección del flujo de caja (detallado)

<b>FLUJO DE CAJA (US\$ millones)</b>	Año 0	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Perpetuidad
<b>INGRESOS</b>							
Ventas netas	0	71.011	76.532	79.569	82.416	84.728	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	-	71.011	76.532	79.569	82.416	84.728	
<b>EGRESOS</b>							
Costo de ventas		-49.296	-52.663	-54.646	-56.493	-57.967	
Gastos operativos fijos	0	-15.173	-15.173	-15.173	-15.173	-15.173	
Gasto incremental para estrategias	-347	-621	-956	-867	-854	-868	
Otros Ingresos /Egresos		758	270	1.009	766	1.037	
Impuesto a la renta		-581	-735	-1.242	-1.393	-1.746	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	(347)	(64.912)	(69.258)	(70.919)	(73.147)	(74.717)	-
<b>FLUJO OPERATIVO ESCENARIO 1</b>	-347	6.098	7.275	8.649	9.269	10.011	-
<i>ESCENARIO 0</i>		6.867	7.666	8.597	8.853	9.389	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	(347)	(769)	(392)	52	416	622	5.611
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>							
Aporte	69	917	540	-	-	-	
Requerimiento de financiamiento (80%)	278						
Amortización deuda		134	143	-	-	-	-
Egresos financieros (intereses)		14	5	-	-	-	-
Subtotal cronograma financiamiento	278	-148	-148	0	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	-69	-917	-540	52	416	622	5.611
<b>Total aporte SDF</b>	<b>1.526</b>						

Elaboración propia.

## Anexo 28. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medida	Periodicidad	Semáforo		
					Peligro	Precaución	Meta
Financiera	Incrementar el valor de la empresa	EBITDA	US\$ miles	Mensual	< 750	890 < x < 750	>890
	Ampliar oportunidades de ingreso	Ratio Deuda /EBITDA	Veces	Mensual	> 4,5	4,0 < x < 4,5	< 4.0
		Capital de trabajo	Días	Mensual	> 35	32 < x < 35	< 32
Cliente	Propuesta de valor al cliente: disponibilidad ( <i>Availability</i> ), rapidez, precio	Ventas en TM <i>versus</i> presupuesto	%	Mensual	< 90%	90% < X < 99%	100%
		Gastos comerciales <i>versus</i> presupuesto	%	Mensual	> 110 %	100% < X < 110%	<=100%
		Número de pedidos no atendidos por falta de <i>stock</i>	Pedidos	Mensual	> 5 %	1% < x < 5 %	< 1 %
		Días de <i>stock</i>	Días	Mensual	> 75	60 < X < 75	< 60
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medida	Periodicidad	Semáforo		
					Peligro	Precaución	Meta
Procesos internos	Calidad en los productos, innovación, mermas	<i>Stock</i> de obsoletos (mermas)	TM	Mensual	> 300	100 < x < 300	< 100
		Reclamos/Ventas	%	Mensual	> 5%	2% < x < 5%	< 2 %
	Gestión de operaciones: óptimo proceso productivo, reducción de costos	Producción	TM	Mensual	< 2.000	2.000 < x < 2.999	3.000
		Envío de muestras ( <i>swatches</i> )	Cantidad	Mensual	< 5	5 < x < 8	8
Aprendizaje y conocimiento	Diseñar y ejecutar el plan de capacitación, habilidades	Porcentaje de cumplimiento de horas de capacitación por colaborador, programadas según Plan de Capacitación	%	Mensual	< 80%	80% < x < 99%	100%
		Medición de clima laboral	%	Anual	< 70 %	70% < x < 80%	> 80%

Fuente: Kaplan y Norton, 2009.

Elaboración propia.

## **Nota biográfica**

### **Manuel Santiago Herrera Chávez**

Nació en Arequipa, el 9 de mayo de 1985. Ingeniero civil por la Pontificia Universidad Católica del Perú con honores, y especialidad en Finanzas por CENTRUM.

Cuenta con experiencia en el sector construcción y gestión de proyectos inmobiliarios, desde la etapa de factibilidad. Además, ha participado en diversiones procesos de fusiones y adquisiciones en todo Sudamérica para el grupo Quicorp, y liderado la gestión de las inversiones inmobiliarias del mismo grupo. En la actualidad, se desempeña como Subgerente de Finanzas Corporativas y Desarrollo Inmobiliario de Química Suiza.

### **Johanna Leyva Forcelledo**

Nació en Lima, el 8 de octubre de 1982. Es titulada en Economía por la Universidad de Lima.

Cuenta con más de nueve años de experiencia profesional en el área comercial, en banca y en el sector industrial, especializándose en planeamiento financiero. Ha liderado la creación de carteras de clientes de banca empresa y luego tornó su enfoque profesional a las finanzas corporativas.

En la actualidad, se desempeña como Jefa de Planeamiento Financiero en la empresa Sudamericana de Fibras S.A., donde lidera el análisis de las inversiones y proyecciones financieras

### **Erika Vivian Ríos Oroz**

Nació en Lima, el 4 de septiembre de 1983. Ingeniera industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con una especialización en Marketing de la Universidad ESAN.

Tiene amplia experiencia en el sector energía. Ha participado, como responsable comercial y financiera, en la gestión de proyectos de transmisión y generación de energía, tanto en la etapa de venta como en su ejecución.

En la actualidad, se desempeña como Controller Financiero de Proyectos para la división de Power and Gas de la transnacional alemana Siemens, en el Perú.