



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
EXPORTADORES – ADEX  
2015 – 2018”**

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

**Presentado por:**

**Sra. Giulia Sammarco Carrillo**

**Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana**

**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**2014**

A Francisco, Argo, Lucrecia y Robert, por su amor  
incondicional, su apoyo permanente y por obligarme a  
creer que puedo convertirme en todo lo que  
ellos creen que soy.

Agradezco a mi asesor  
Wilfredo Lafosse Quintana, por su dedicada  
orientación y motivación, a  
José Javier Pérez Rodríguez, por obligarme a intentar,  
y a todos mis profesores, por ayudarme a lograrlo.  
Gracias a Vanessa y Hugo Inga, no existen palabras.

## **Resumen ejecutivo**

La Asociación de Exportadores (ADEX) es un gremio fundado en 1973, con el objetivo de respaldar a sus asociados frente al sector público, promover las exportaciones y brindar servicios al sector exportación y a todas las actividades relacionadas.

El presente trabajo propone una estrategia para lograr la autosostenibilidad financiera de ADEX, cuyos resultados financieros de los últimos 3 años han sido negativos. El análisis se centra en ADEX como gremio y no contempla los Centros Académicos de ADEX (CEADEX).

Luego de haber identificado las fortalezas y oportunidades de mejora aplicables al gremio, se propone una estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Asimismo, al haber evaluado la visión, misión y valores de ADEX, se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo, cuyo cumplimiento está sujeto a la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas.

El detalle de las estrategias planteadas se expone en los planes funcionales, las mismas que fueron evaluadas financieramente considerando el flujo de caja incremental.

La fortaleza principal de ADEX es su marca, que es, al mismo tiempo, su activo más vulnerable, por lo que se debe tener presente que toda acción actual y futura repercute directamente en el prestigio del gremio y, en consecuencia, en su capacidad de ser económicamente autosostenible.

## **Introducción**

La inminente globalización de la economía mundial, la tendencia internacional de consumir productos orgánicos, el aumento de las exportaciones peruanas no tradicionales<sup>1</sup> y la suscripción de tratados de libre comercio (TLC) son factores que, entre otros, han generado una coyuntura favorable para el sector exportador. En este sentido, el presente trabajo se centra en plantear lineamientos para hacer de ADEX el gremio preferido de las medianas y pequeñas empresas exportadoras, dado que parte de su misión es promover la expansión internacional y competitividad de las pymes.

La falta de autonomía económica del gremio, que subsiste gracias a la rentabilidad que generan los Centros Educativos (CEADEX) de ADEX, genera la necesidad de realizar un diagnóstico del funcionamiento del gremio, con la finalidad de diseñar una estrategia empresarial para el periodo 2015 – 2018 que permita su autosostenibilidad económica.

A través de múltiples herramientas de evaluación empresarial, se han identificado ventajas competitivas que permitirán el éxito de la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto propuesta, las mismas que se han desarrollado en detalle en el presente trabajo.

Uno de los pilares de la estrategia propuesta es la satisfacción del cliente mediante la identificación de sus necesidades para ofrecer servicios diferenciados, soportada en una reestructuración del capital humano que permita maximizar la eficiencia de los recursos con los que ya cuenta el gremio.

Por otro lado, también con el objetivo de generar eficiencia, se han revisado todos los procesos de gestión de ADEX, identificando los principales y rediseñando los que constituyen un impedimento para una gestión sinérgica integral.

---

<sup>1</sup> Fuente: Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2014-2016, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

## Índice de contenidos

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>V</b>
<b>CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 CONSIDERACIONES GENERALES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Organización.....	2
1.2.2 Clientes.....	2
1.2.3 Servicios .....	3
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 ENFOQUE Y DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PREVISTA .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 ANÁLISIS DEL GREMIO DE EXPORTADORES.....</b>	<b>5</b>
2.2.1 Análisis de la industria – Las 5 fuerzas de Porter .....	6
2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	9
2.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	10
<b>2.3 CONCLUSIONES.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES (AMOFHIT) .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI) .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....</b>	<b>17</b>
<b>3.5 MATRIZ VRIO, VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA GENÉRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 PROPUESTA DE VISIÓN Y MISIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 VALORES.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO V. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1 FODA.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2 ESTRATEGIAS DEL FODA CRUZADO .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 MATRIZ PEYEA .....</b>	<b>25</b>
<b>5.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE) .....</b>	<b>26</b>
<b>5.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO VI. SELECCIÓN DE ESTRATEGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1 MATRICES DE ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>28</b>
<b>6.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA.....</b>	<b>31</b>
6.2.1 Estrategia genérica .....	31
6.2.2 Estrategia de crecimiento .....	32
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>33</b>
<b>7.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>7.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>33</b>
<b>7.3 ESTRATEGIA DE MARKETING.....</b>	<b>34</b>
7.3.1 Estrategia de segmentación .....	34

7.3.2 Estrategia de posicionamiento .....	34
7.3.3 Postura competitiva .....	36
<b>7.4 MEZCLA DE MARKETING .....</b>	<b>36</b>
7.4.1 Producto .....	36
7.4.2 Precio .....	39
7.4.3 Plaza .....	39
7.4.4 Promoción .....	40
7.4.5 Personas.....	40
7.4.6 Procesos.....	41
7.4.7 Proactividad.....	41
<b>7.5 PLAN DE INVERSIÓN DE MARKETING .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>8.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>8.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>43</b>
<b>8.3. IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE OPERACIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>43</b>
8.3.1. Revisión de procesos.....	43
8.3.2 Rediseño organizacional .....	46
8.3.3 Aseguramiento de la calidad en el servicio .....	49
<b>8.4 PRESUPUESTO DE OPERACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>51</b>
<b>9.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>9.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>51</b>
<b>9.3 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>52</b>
<b>9.4 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTAS .....</b>	<b>53</b>
9.4.1 Reclutamiento.....	53
9.4.2 Entrenamiento y desarrollo.....	53
9.4.3 Comunicación y relaciones con los empleados .....	54
9.4.4 Compensación y beneficios .....	54
<b>9.4 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>55</b>
<b>9.5 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO X. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>57</b>
<b>10.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>10.2 OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>57</b>
<b>10.3 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>58</b>
10.3.1 Grupos de interés .....	58
10.3.2 Determinación de acciones de RSE a partir de los grupos de interés .....	58
10.3.3 Determinación de acciones de RSE a partir de la cadena de valor .....	58
10.3.4 Determinación de acciones de RSE a partir del diamante de Porter .....	59
<b>10.4. PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>60</b>
<b>11.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>11.2 OBJETIVOS FINANCIEROS .....</b>	<b>60</b>
11.2.1 Ratios e Indicadores Financieros .....	60
<b>11.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>61</b>
11.3.1 Supuestos de proyección de los Estados Financieros.....	61
11.3.2 Resultados .....	62
11.3.3 Recomendaciones de estrategia a seguir .....	64
<b>11.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>64</b>

<b>CAPÍTULO XII. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>65</b>
<b>12.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>12.2 MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>65</b>
<b>12.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y ALINEAMIENTO DE INICIATIVAS.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>NOTA BIOGRÁFICA .....</b>	<b>72</b>



## Índice de tablas

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS .....	3
TABLA 2. PRINCIPALES SERVICIOS OFRECIDOS POR LOS GREMIOS DE EXPORTADORES .....	6
TABLA 3. GRADO DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA .....	8
TABLA 4. MATRIZ EFE.....	9
TABLA 5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – ADEX .....	10
TABLA 6. ANÁLISIS FUNCIONAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS .....	12
TABLA 7. ANÁLISIS FUNCIONAL ESTUDIOS ECONÓMICOS Y PROYECTOS .....	12
TABLA 8. ANÁLISIS FUNCIONAL MARKETING .....	12
TABLA 9. ANÁLISIS FUNCIONAL RECURSOS HUMANOS.....	13
TABLA 10. ANÁLISIS FUNCIONAL PROCESOS .....	13
TABLA 11. ANÁLISIS FUNCIONAL INFORMACIÓN GERENCIAL.....	13
TABLA 12. ANÁLISIS FUNCIONAL GERENCIAS SECTORIALES .....	13
TABLA 13. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	16
TABLA 14. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	18
TABLA 15. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	22
TABLA 16. FODA ADEX .....	23
TABLA 17. FODA CRUZADO DE ADEX .....	24
TABLA 18. MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	28
TABLA 19. IMPACTO DE ESTRATEGIAS EN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	29
TABLA 20. RESULTADOS ANÁLISIS MATRIZ MPEC .....	30
TABLA 21. DESCRIPCIÓN OBJETIVOS PLAN DE MARKETING .....	33
TABLA 22. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO .....	34
TABLA 23. ACCIONES PARA REPOTENCIAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	39
TABLA 24. CRONOGRAMA DE ACCIONES DEL PLAN DE MARKETING .....	42
TABLA 25. PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING.....	42
TABLA 26. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES .....	43
TABLA 27. ANÁLISIS DE MACROPROCESOS DE ADEX Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA....	45
TABLA 28. AJUSTES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	48
TABLA 29. PRESUPUESTO PLAN DE OPERACIONES.....	50
TABLA 30. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	52
TABLA 31. PRESUPUESTO PLAN RECURSOS HUMANOS.....	56
TABLA 32. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS PLAN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	57
TABLA 33. ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS.....	58
TABLA 34. ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	59
TABLA 35. RATIOS SIN IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	60
TABLA 36. RATIOS CON IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
TABLA 37. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	62
TABLA 38. FLUJO DE CAJA INCREMENTAL .....	62
TABLA 39. INDICADORES FINANCIEROS .....	63
TABLA 40. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	64
TABLA 41. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE ADEX.....	66

**Índice de gráficos**

GRÁFICO 1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	17
GRÁFICO 2. MATRIZ PEYEA DE ADEX .....	26
GRÁFICO 3. MATRIZ INTERNA-EXTERNA DE ADEX .....	27
GRÁFICO 4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	27
GRÁFICO 5. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LOS GREMIOS DE EXPORTACIÓN .....	35
GRÁFICO 6. FLOR DE SERVICIO – ASESORÍA EMPRESARIAL .....	37
GRÁFICO 7. MAPA DE MACROPROCESOS DE ADEX .....	45
GRÁFICO 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA .....	49
GRÁFICO 9. ACCIONES PARA POTENCIAR LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	55
GRÁFICO 10. MAPA ESTRATÉGICO DE ADEX .....	65

## Índice de anexos

ANEXO 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	74
ANEXO 2. MATRICES DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	78
ANEXO 3. CADENA DE VALOR DE ADEX .....	80
ANEXO 4. MATRIZ VRIO .....	82
ANEXO 5. EVALUACIÓN DE DIMENSIONES DE LA MATRIZ PEYEA .....	83
ANEXO 6. ANÁLISIS MATRIZ MPEC.....	84
ANEXO 7. MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS .....	85
ANEXO 8. MAPEO DE ANÁLISIS INTERNO .....	86
ANEXO 9. MAPEO DE LOS FACTORES DEL CONTEXTO.....	88
ANEXO 10. ALINEAMIENTO DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	89
ANEXO 11. ESTADOS FINANCIEROS DE ADEX (INFORMACIÓN HISTÓRICA) .....	91
ANEXO 12. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS SIN CONSIDERAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS (PLANES DE ACCIÓN) PROPUESTAS POR LA TESIS .....	93
ANEXO 13. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (CON IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS).....	95
ANEXO 14. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS (PLANES DE ACCIÓN) PROPUESTAS EN LA PRESENTE TESIS.....	97
ANEXO 15. ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE CAJA .....	99

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1.1 Consideraciones generales**

La Asociación de Exportadores (ADEX) fue fundada en 1973 como un gremio empresarial sin fines de lucro con el objetivo de representar y prestar servicios a sus asociados, constituidos por empresas grandes, medianas y pequeñas con orientación al comercio exterior.

Los esfuerzos del gremio están enfocados en defender la competitividad e intereses del sector exportador a través de la apertura de nuevos mercados y la identificación de nichos aún inexplorados por los empresarios nacionales para, de esta manera, contribuir con el desarrollo del comercio exterior (desarrollo de la oferta exportable) y, en consecuencia, con el crecimiento de la economía peruana.

Actualmente, es una de las instituciones mejor posicionadas en su sector, pues cuenta con una mezcla de atributos y servicios completa, a pesar de que la satisfacción de sus asociados con respecto a su performance general es media o media baja<sup>2</sup>.

### **1.2 Descripción y perfil de la empresa**

El grupo ADEX, cuenta con una larga trayectoria brindando servicios diseñados para cubrir los aspectos de la gestión de empresas relacionadas al comercio exterior, además de cumplir un papel importante en la formación de nuevos cuadros de exportadores y la promoción de la cultura exportadora.

En ese sentido, el grupo ADEX cuenta con dos líneas de negocio: el gremio propiamente dicho (ADEX), objeto de estudio del presente trabajo de investigación, y los Centros Académicos ADEX (CEADEX), conformando dos empresas por separado. El análisis de los estados financieros<sup>3</sup> de los últimos 4 años de ADEX muestra que este ha tenido resultados operativos negativos que, en promedio, superan el millón de soles anuales de pérdida.

---

<sup>2</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011

<sup>3</sup> Ver anexo “Estados Financieros Adex”

De acuerdo con su estatuto, ADEX es una Asociación Civil sin fines de lucro.

### **1.2.1 Organización**

ADEX presenta una estructura organizacional vertical cuyo ápice estratégico está conformado, de acuerdo con los Estatutos, por una Asamblea General, en la que participan todos los Asociados, un Consejo Directivo, Consejo Ejecutivo, Presidencia y Gerencia General, siendo esta última la unidad encargada de la conducción de la organización. Cuenta con una unidad de Comunicación y Relaciones Institucionales que centraliza los procesos de prensa, la gestión de las relaciones con los stakeholders y la estrategia de comunicación, trabajando estrechamente con la Presidencia y Gerencia General.

Las unidades de apoyo están conformadas por la Gerencia de Administración y Finanzas, al interior de la cual está ubicada la Jefatura de Recursos Humanos; Gerencia de Asesoría Legal; Gerencia de Estudios Económicos y la Gerencia de Marketing.

El núcleo operativo de ADEX está compuesto por una Gerencia Central de Exportaciones, que articula el desarrollo de las gerencias sectoriales (Agro, Servicios e Industrias Extractivas, Manufacturas y PymeADEX), con el soporte de las jefaturas de Inteligencia Comercial y Defensoría del Exportador, y la Gerencia de Proyectos.

### **1.2.2 Clientes**

Los principales clientes del gremio, desde el enfoque de su misión, son sus asociados, a quienes provee productos y servicios para todas las ramas de Comercio Exterior. Actualmente, cuenta con alrededor de 600 socios activos, de los cuales el 50% son empresas medianas y pequeñas, y 300 socios inactivos. El 44% de sus asociados se encuentra en el rubro de confecciones (17.2%), servicios al comercio exterior (15.2%) y agroindustria, alimentos y bebidas (11.6%)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011.

Por otro lado, ADEX también provee servicios a entidades no asociadas al gremio, tanto públicas como privadas, sin restricciones en cuanto a su tamaño o sector de procedencia.

### 1.2.3 Servicios

ADEX cuenta con una amplia cartera de servicios para atender las diferentes necesidades de cada rubro ligado al comercio exterior, que se detalla a continuación:

**Tabla 1. Descripción de servicios**

% de Ingresos <sup>5</sup>	Servicio	Descripción
21%	Acción gremial	Representación, defensa y coordinación gremial con organismos del sector público y privado.
		Facilitación de contacto para el asociado con otras instituciones nacionales e internacionales.
		Coordinación con organizaciones internacionales ligadas al sector.
23%	Asesoría empresarial	Asesoría en Comercio Exterior.
		Asesoría legal, aduanera y tributaria.
		Comercio Exterior - Procedimientos y trámites de exportación e importación (Contratos de Exportación, Drawback, etcétera.).
		Clasificación de partidas arancelarias.
		Normativas.
1%	Información comercial	Elaboración de perfiles de mercados y productos.
		ADEX Data Trade: El sistema de inteligencia comercial más completo del mercado.
		Estudios Económicos: Avance de negociaciones, análisis de temas de interés sectorial y macroeconómico.
4%	Actualización y capacitación	Publicaciones, revistas, directorio de exportadores y boletines sectoriales e informativos.
		Talleres de capacitación.
		Seminarios, convenciones y foros internacionales.
41%	Promoción comercial	Programas de actualización y especialización.
		Participación en ferias y misiones internacionales.
10%	Servicios empresariales	Agenda de Negocios – Organización de agendas de negocios en el Perú y el extranjero.
		Visa empresarial APEC.
		Certificados de origen.
		Asistencia técnica.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se puede observar, cerca del 90% de los ingresos de ADEX provienen de los servicios de promoción comercial (41%), asesoría empresarial (23%) y acción gremial (21%).

<sup>5</sup> La distribución los de ingresos por servicio se calculó sobre la base de la información presentada en los Estados Financieros acumulados al 2013.

### **1.3 Definición del problema**

El problema fundamental de ADEX es que la unidad de negocio gremial no ha sido autosostenible financieramente hablando, pues, durante los últimos 3, años ha presentado resultados operativos negativos.

Como se detallará en el capítulo de análisis externo, una de las principales causas que ha generado esta situación es la falta de interés generalizado por parte de las empresas peruanas a afiliarse a un gremio, debido a que, en general, no perciben el valor agregado de pertenecer a estas instituciones. Asimismo, el aumento de la competencia con servicios gremiales especializados, genera un exceso de oferta en el sector, sobre todo debido a la falta de conocimiento del ámbito empresarial en relación a cuáles son los atributos y fortalezas de cada gremio.

Asimismo, tal como se verá en el capítulo de análisis interno, el gremio no ha podido tener un desempeño eficiente debido a la desordenada interacción y falta de comunicación entre las gerencias; la falta de una descripción de puestos preestablecida y clara que evite duplicidad en las funciones y la carencia de metas, objetivos y parámetros de evaluación definidos y desplegados a todos los colaboradores de la institución; lo que resulta en una institución con unos gastos operativos que representan el 41% del total de gastos en el 2013, generando además un impacto negativo en la calidad de servicio entregado al cliente.

### **1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista**

La propuesta de solución para la problemática que presenta ADEX se enfocará en el diseño de un plan estratégico para el gremio, que contemple el análisis de la situación actual, una propuesta integral de reorganización interna para la institución, la repotenciación de servicios y la apertura de mercados aún inexplorados, para que el gremio retome el liderazgo y el prestigio que corresponden a su trayectoria y brinde a sus asociados el valor agregado que merecen.

## **Capítulo II. Análisis externo**

Para la realización del análisis externo, se procederá a evaluar el entorno general y el impacto de las oportunidades y amenazas en la industria a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter y de las matrices Evaluación de Factores Externo (EFE) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

### **2.1 Análisis del entorno general**

El presente análisis toma en cuenta aspectos del ámbito nacional e internacional que puedan generar impacto en el Perú y en sus exportaciones y de la cadena logística implicada en el proceso de las mismas.

En el anexo 1 se detalla el análisis de la tendencia de cada factor externo, entendiéndose que el impacto en la industria se refiere a los gremios relacionados al comercio exterior y el efecto probable en la empresa se refiere a cuál es el efecto probable en ADEX, es decir, si el efecto equivale a una amenaza u oportunidad (si es negativo o positivo respectivamente).

### **2.2 Análisis del gremio de exportadores**

Los gremios más representativos que compiten, aun parcialmente, por el liderazgo entre los empresarios exportadores son la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU) y, en menor medida, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), cuya oferta está compuesta principalmente por el soporte en la prospección de nuevos mercados/clientes, información oportuna e inteligencia comercial.

En la tabla presentada a continuación, se detallan los principales servicios que ofrece cada competidor, mostrando adicionalmente la participación de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PromPerú) en el soporte a las empresas relacionadas al comercio exterior.



**Tabla 2. Principales servicios ofrecidos por los gremios de exportadores**

Principales servicios	Principales gremios				Estado
	ADEX	CCL	COMEX	SIN	PromPerú
Inteligencia	X	x	x	X	x
Legislación	X	x	x	X	x
Notificación	X	x	x	X	
Asesoría especializada	X	x			x
Certificación	X	x	x	X	x
Capacitación	X	x		X	x
Foro	X	x	x	X	x
Difusión	X	x	x	X	x
Defensoría	X	x	x	X	x
Mercados	X	x	x		x
Creación de normas	X	x	x	X	x
SopORTE al exportador	X	x			x
Punto de contacto	X	x	x	X	x
Lobbying	X	x	x	X	x
Networking	X	x	x	X	x
Centro de conciliación		x		X	

Fuente: Targa: Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia ADEX y su mezcla de servicios 2011”; páginas web de gremios. Elaboración propia, 2014.

Se puede verificar la duplicidad de actividades que realiza el Estado y el sector privado; no existe una línea clara de diferenciación entre el rol del Estado y el de los gremios en relación a las competencias de cara al exportador.

El análisis del gremio de exportadores se ha realizado a través de las siguientes herramientas:

### 2.2.1 Análisis de la industria – Las 5 fuerzas de Porter

Para el análisis de la industria, se ha empleado el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter (1982)<sup>6</sup>, pero se le dará el enfoque de grado de atractividad del sector.

<sup>6</sup> PORTER, Michael Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia, México DF, CECSA. 1982

Para ello se usará el modelo de Hax y Majluf (2004)<sup>7</sup> tomando la siguiente escala de calificación para la industria o sector:

Nada atractiva = 1, Poco atractiva = 2, Neutral = 3, Atractiva = 4 y Muy atractiva = 5.

Se utiliza una matriz para evaluar el impacto de las fuerzas en la industria calificando a cada uno de los factores que influyen en estas fuerzas (ver anexo 2).

**a. Alta rivalidad entre empresas competidoras (neutral, con un promedio de 2.9)**

La competencia se encuentra concentrada entre ADEX, COMEX, SNI y CCL, los cuales tienen perfiles competitivos similares (ver matriz MPC) y que muestran compromisos estratégicos para continuar en la industria. La oferta de servicios es amplia y especializada con atributos diferenciados de acuerdo a la demanda de los diversos clientes. Esta demanda ha venido incrementándose debido al crecimiento económico del país, al crecimiento de la demanda de países como China y a los tratados de libre comercio que se han venido acordando, los cuales han brindado mayores oportunidades para el comercio exterior y por consiguiente en la demanda de servicios de soporte. La evaluación de todos los factores hace que la fuerza de rivalidad entre competidores sea ligeramente alta.

**b. Es poco probable el ingreso de nuevos competidores (atractiva, promedio 3.4)**

Debido a las características de la industria gremial, la amenaza de nuevos competidores es reducida sobre todo en lo referente al soporte para el comercio exterior. El acceso a la red de contactos comerciales, gubernamentales, la experiencia en gestión, la diferenciación en servicios, así como la amenaza de represalias ante el ingreso de nuevos competidores limitan esta posibilidad.

**c. Existen servicios sustitutos aunque la relación valor-precio de los mismos es similar (neutral, promedio 2.7)**

Debido a que no hay costos de cambio del usuario elevados y a que hay ofertas alternativas (Internet, ferias, etcétera.), esta amenaza es ligeramente fuerte, siendo el valor-precio de estos sustitutos similar lo que contrarresta esta amenaza.

**d. Capacidad de negociación de los proveedores (neutral, promedio 3)**

---

<sup>7</sup> HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires, Ediciones Granica 2004.

Los proveedores de insumos básicos no tienen mucho poder de negociación; sin embargo, los proveedores especializados (ferias especializadas en mercados nicho, sistemas de información ad hoc, etcétera.) sí lo tienen porque contribuyen de manera importante en el logro del objetivo de los gremios que es el acceso a nuevos mercados para sus socios. En promedio, podría decirse que la fuerza de los proveedores es neutral.

**e. Capacidad de negociación de los clientes (atractivo, promedio 3.6)**

En general, existe bajo grado de concentración de los clientes, habiendo un mercado potencial aún sin aprovechar por falta de conocimiento o de interés por parte de las empresas en agremiarse. Los servicios ofrecidos son diferenciados y tienen alto impacto en la calidad del producto, así como en el acceso a nuevos mercados por parte de sus clientes a un costo que en términos relativos a los ingresos que se pueden generar es marginal. Es por eso que el poder de negociación de los clientes es bajo.

**f. Grado de atraktividad de la industria (ligeramente atractivo, promedio 3.1)**

Como se aprecia en la tabla a continuación, con el resultado de 3.1, se concluye que la industria es ligeramente atractiva; la rivalidad entre competidores es elevada y existe amenaza de servicios sustitutos, la cual es contrarrestada por la baja amenaza de nuevos competidores y por el poco poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los proveedores es neutral. Se concluye que es posible lograr rentabilidad en esta industria teniendo en cuenta que las principales amenazas son la mayor competencia en el mercado de servicios especializados, así como la falta de deseo de los clientes potenciales (empresas) en buscar agremiarse.

**Tabla 3. Grado de atraktividad de la industria**

Cinco Fuerzas de Porter	Nada atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Rivalidad entre competidores			2.9		
Amenaza de nuevos competidores				3.4	
Amenaza de productos sustitutos			2.7		
Poder de negociación de clientes				3.6	
Poder de negociación de proveedores			3		
<b>Atraktividad de la industria</b>				<b>3.1</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)<sup>8</sup>

En esta matriz, se van a analizar las oportunidades y amenazas más relevantes obtenidas del análisis del medio ambiente externo y del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

**Tabla 4. Matriz EFE**

Factores determinantes de éxito	Valor	Peso	Punto
<b>Oportunidades</b>			
O1. Énfasis en la descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo del Perú.	0.08	3	0.24
O2. Crecimiento de PBI Perú en 6.9% y 6.3% entre 2011 y 2012 con proyección a 6.0 -6.5% los próximos 2013-2014.	0.08	3	0.24
O3. Expectativa de crecimiento de EE.UU. a un promedio anual de 2.3% de PBI entre 2013-2015.	0.08	3	0.24
O4. Mayor inclusión social y menos conflictos sociales.	0.04	2	0.08
O5. Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.	0.06	1	0.06
O6. Incertidumbre en el marco jurídico y político para la gestión empresarial.	0.07	3	0.21
O7. Mayor reemplazo de equipos por otros de mejor rendimiento.	0.04	2	0.08
O8. Mayor demanda de responsabilidad empresarial.	0.03	2	0.06
O9. Incremento de Tratados de Libre Comercio.	0.07	2	0.14
<b>Amenazas</b>			
A1. Incremento de percepción de la corrupción como principal problema del país de 26% a 47% entre 2004 a 2012.	0.05	2	0.1
A2. Disminución de crecimiento de China de 8% PBI entre 2013-2015.	0.07	2	0.14
A3. Incremento latente del precio del petróleo: 2010- 2011 en 19.8%, USD 94.00 el 2012 y proyección USD 95.00 el 2013.	0.06	2	0.12
A4. Escasez de recursos pesqueros y presencia de vedas.	0.04	2	0.08
A5- Amenaza de productos sustitutos en el sector académico (universidades, institutos).	0.07	4	0.28
A6. Falta de interés de las empresas por agremiarse.	0.08	3	0.24
A7. Alta rivalidad entre los competidores de la industria sobre todo en productos especializados.	0.08	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Donde: 4 = Superior al promedio, 3 = Mayor al Promedio, 2 = Promedio y 1 = Deficiente

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El valor de 2.55, ligeramente por encima del promedio 2.5, indica que las estrategias actuales de ADEX aprovechan las oportunidades y enfrentan las amenazas de forma parcialmente adecuada.

Se observa que ADEX aprovecha de manera mayor al promedio el énfasis en la descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo del Perú, el crecimiento sostenido del PBI de Perú (factor más importante del análisis), la

<sup>8</sup> Basado en DAVID, Fred; *Conceptos de administración estratégica*, México; Pearson Educación; 9na Edición; 2003

incertidumbre en el marco jurídico y político para la gestión empresarial y la expectativa de crecimiento de EE.UU. Sin embargo, la gestión de la institución es deficiente en el manejo de la oportunidad de la mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.

### 2.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)<sup>9</sup>

A través de la matriz de perfil competitivo (MPC) se identifican los principales competidores de ADEX, así como las fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica del gremio, evaluando los factores determinantes del éxito en la industria.

**Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo – ADEX**

Factores determinantes de éxito	Peso	ADEX		CCL		COMEX		SIN	
		Valor	Puntaje Pond.	Valor	Puntaje Pond.	Valor	Puntaje Pond.	Valor	Puntaje Pond.
Solidez económico financiera	11%	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22
Personal calificado	11%	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Continuidad del personal ejecutivo	9%	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Servicios especializados y diferenciados para cada segmento	11%	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33
Servicios descentralizados	11%	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22
Relación y comunicación con los stakeholders, particularmente con los clientes y asociados	9%	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Representatividad y posicionamiento para la defensa gremial	11%	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44
Infraestructura moderna y plataforma tecnológica	9%	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Procesos, responsabilidades y delegaciones claramente definidos	9%	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Capacidad de organización de eventos y ferias	9%	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>2.6</b>		<b>3.0</b>		<b>2.4</b>		<b>2.6</b>

<sup>9</sup> Basado en DAVID, Fred; *Conceptos de administración estratégica*, México; Pearson Educación; 9na Edición; 2003

Donde los valores de clasificación son: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según este análisis, la CCL es el gremio más fuerte con 3.0, seguido por ADEX y la SIN con un puntaje de 2.6. Se aprecia que en el caso de ADEX, la capacidad de organización de eventos y ferias es similar a la de la CCL y muy superior al resto de los competidores. Por otro lado, sus puntos más débiles son la falta de continuidad del personal ejecutivo, la carencia de procesos, y la indefinición de responsabilidades y lineamientos para delegar funciones cuando es requerido.

### **2.3 Conclusiones**

El sector es “ligeramente atractivo”, pero se evidencia que las principales amenazas en la industria son la mayor competencia en servicios especializados, así como la falta de interés de los clientes potenciales (empresas) en buscar agremiarse.

Por otro lado, las estrategias actuales de ADEX, según el análisis a través de la matriz EFE, aprovechan las oportunidades y enfrentan las amenazas de forma “parcialmente adecuada”.

Asimismo, a partir de la matriz MPC, se identifica que la CCL es el gremio más poderoso, mientras que ADEX se posiciona en el segundo lugar, compartido junto con la SNI, gracias a su capacidad de organización de eventos y ferias. Los puntos débiles de ADEX son, básicamente, la alta rotación de su personal ejecutivo, así como la carencia de políticas de recursos humanos.

### Capítulo III. Análisis interno

Para identificar las ventajas competitivas de ADEX, se ha realizado el análisis interno del gremio mediante la revisión de sus áreas funcionales, la cadena de valor y los recursos y capacidades.

#### 3.1 Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT)

El objetivo de los recursos en una organización es la creación de valor, definido como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Una de las herramientas para definir este valor es el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo.

A continuación, en las siguientes tablas se describen las fortalezas y debilidades del gremio sobre la base del análisis de las siguientes áreas funcionales: Administración y Finanzas, Marketing, Estudios Económicos y Proyectos, Recursos Humanos, Procesos, Sistemas de Información Gerencial, y Gerencias Sectoriales. Las señaladas con un asterisco son las elegidas para el análisis.

**Tabla 6. Análisis funcional Administración y finanzas**

Situación	Estado
La existencia de CEADDEX, que ha logrado resultados operativos positivos durante los últimos 3 años, es una fuente de financiamiento y capital fundamental para ADEX, ya que permitirá la implementación de futuros proyectos.	Fortaleza*
Si bien se han diseñado diversos planes estratégicos, aun con consultoras externas especializadas, el gremio no los ha implementado. Los objetivos de la empresa son gaseosos, ya que están definidos de manera genérica. Las metas no han sido estructuradas ni comunicadas de manera eficaz, por lo que no es posible hacer mediciones objetivas.	Debilidad*
El organigrama se revisa periódicamente. Se implementan algunas modificaciones, pero no se llega a aprobar un esquema definido y eficiente, del que se puedan medir resultados y metas preestablecidas.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 7. Análisis funcional Estudios económicos y proyectos**

Situación	Estado
El área de Estudios Económicos cuenta con profesionales especializados y con experiencia en el rubro de las exportaciones.	Fortaleza
Estudios Económicos produce continuamente información relevante para la toma de decisiones de los socios exportadores a través de los reportes sectoriales, además del desarrollo de nuevos servicios informativos ad hoc.	Fortaleza*
El área de Proyectos debe de articular la información de Estudios Económicos y la oferta de productos comerciales por parte de Marketing y Gerencias Sectoriales, pero, en la práctica, son áreas aisladas que no logran desarrollar productos finales para su comercialización.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 8. Análisis funcional Marketing**

Situación	Estado
Segmentación de asociados definida según la facturación de la empresa. En relación al rubro de mercado, solo existe una segmentación muy general.	Debilidad*
Amplio portafolio de servicios (inteligencia comercial, legislación, capacitación, certificación, lobbying, networking, etcétera.).	Fortaleza*
Desarrollo de eventos, ferias y misiones apalancado en la amplia red de contactos del gremio.	Fortaleza
Servicios generales sin customización por rubro de negocio, por tanto, soluciones parciales a las necesidades específicas de los asociados.	Debilidad*
Investigación y Desarrollo (I&D) no explota la información generada por Estudios Económicos para el desarrollo de nuevos servicios.	Debilidad*
Página web deficiente y poco competitiva.	Debilidad
Cartera de clientes importante, debido a la sobresaliente percepción de la marca y el amplio portafolio.	Fortaleza
Protocolo de atención a los clientes inexistente. Baja satisfacción por calidad de servicio recibido.	Debilidad*
Relaciones con gobierno y medios de prensa eficaces, que permiten influenciar en políticas gubernamentales relacionadas al comercio exterior.	Fortaleza*

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 9. Análisis funcional Recursos Humanos**

Situación	Estado
Falta adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento. La consecuencia es una alta rotación de personal, la contratación de personal sin las competencias requeridas y la fuga de talento y personal entrenado.	Debilidad*

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 10. Análisis funcional Procesos**

Situación	Estado
No existe un manual de procesos ni un diseño e implementación de procesos y funciones que permita una adecuada interacción y comunicación entre las áreas que facilite brindar un adecuado servicio al cliente. Poco empowerment para la toma de decisiones.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 11. Análisis funcional Información gerencial**

Situación	Estado
Infraestructura tecnológica no alineada a los procesos e insuficiente para dar soporte al negocio.	Debilidad*
Ausencia de base de datos eficiente y sistemas de gestión de clientes y proveedores.	Debilidad
Sistema de inteligencia comercial (ADEX Data Trade) valorado por clientes debido a la amplia información que proporciona.	Fortaleza*

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 12. Análisis funcional Gerencias Sectoriales**

Situación	Estado
Percepción del servicio recibido por los clientes es baja, debido a una ineficiente respuesta a los reclamos, un servicio no satisfactorio para las necesidades específicas del asociado, la falta de información, el esporádico contacto con el cliente y la poca capacidad de asesoramiento.	Debilidad*
Coordinación entre gerencias sectoriales inexistente, no se aprovechan sinergias.	Debilidad
Poco contacto de sectoristas con asociados (1 o 2 veces al año), lo que se refleja en el desconocimiento de servicios y beneficios a los cuales pueden acceder.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.



### 3.2 Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor de Michael Porter permite identificar las fuentes de ventaja competitiva a través del análisis de las actividades relevantes del gremio. Con esta evaluación, se detalla si cada actividad genera un impacto positivo o negativo en la creación de valor para los asociados, es decir si es que se trata de una actividad que genera una ventaja competitiva o en la que existe una oportunidad de mejora.

Para poder aplicar esta herramienta a una empresa de servicios como ADEX, se ha seleccionado la propuesta de Gustavo Alonso<sup>10</sup>, según la que se modifican los eslabones de la actividades primarias: Marketing y Ventas, Personal de Contacto, Soporte Físico y Habilidades, y Prestación del Servicio. Se menciona también a los Clientes como Factores no Controlables, que deben de ser considerados al momento de unir los eslabones de la cadena de valor (ver anexo 3).

Las actividades analizadas en la cadena de valor muestran que las fortalezas y debilidades relevantes de ADEX son las siguientes:

#### **Fortalezas:**

1. Relaciones efectivas con medios de prensa y gobierno, imagen positiva de la marca y buena reputación de la institución, lo que le permite ofrecer un amplio portafolio de servicios a sus asociados (inteligencia comercial, legislación, capacitación, certificaciones, lobbying y networking), así como representar a sus asociados ante el gobierno de manera eficaz en temas relacionados con las exportaciones y las políticas económicas y comerciales.
2. CEADDEX es una permanente fuente de financiamiento y, a la vez, permite crear conocimiento para el desarrollo de servicios. Adicionalmente, sus egresados ocupan puestos importantes en empresas exportadoras, que son potenciales clientes y/o contactos relevantes para el gremio.
3. La red de contactos de ADEX, basada en su constante networking a nivel nacional e internacional, y su larga trayectoria, le permite desarrollar eventos, ferias y misiones comerciales locales e internacionales.

---

<sup>10</sup> ALONSO, GUSTAVO, Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor en: Palermo Business Review N°2, 2008

4. ADEX Data Trade es una plataforma de información muy valorada por los socios exportadores para la toma de decisiones de ingreso a nuevos mercados; actualmente es el sistema de inteligencia comercial más completo del mercado en el rubro de las exportaciones.

**Debilidades:**

1. Infraestructura tecnológica no alineada a los procesos e insuficiente para dar soporte al negocio. Por ejemplo, cuenta con un sistema de gestión de clientes como el Customer Relationship Management (CRM) pero no se explota adecuadamente por no haber sido implementado de manera adecuada. Por otro lado, se ha desarrollado un sistema ERP pero no se ha logrado su implementación pues no se ha capacitado al personal debido a que no se han realizado las adecuaciones al sistema y/o a las funciones para que se pueda cambiar el flujo de información de los sistemas paralelos al ERP.
2. Base de datos de clientes segmentada solo por facturación; no existe una segmentación en función a las necesidades específicas de los asociados (es decir por rubro de negocio). Esta segmentación no permite identificar el potencial de mercado para el desarrollo de nuevos servicios.
3. Falta de adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento: no se definen las competencias necesarias para los puestos y la selección no se ajusta a un perfil definido previamente, tampoco existe una revisión de remuneración para mantener la paridad con la competencia.
4. Falta de I&D para el desarrollo de nuevos servicios; existe información en Estudios Económicos que podría convertirse en nuevos servicios, pero lo que falta es identificar las necesidades específicas de los clientes y una mayor interacción entre las áreas para lograr concretar los proyectos de nuevos servicios.
5. Falta de protocolo de atención al cliente; no hay atención oportuna a las consultas y reclamos, lo que conduce a que haya una baja satisfacción de los afiliados con el servicio recibido.
6. Falta de customización de los servicios de acuerdo al rubro de negocio de sus clientes, lo cual provoca que la percepción del servicio no sea la misma en los afiliados.

**3.3 Evaluación de factores internos (Matriz EFI)**

A partir de la auditoría interna realizada con el análisis de las áreas funcionales y con la cadena de valor de ADEX, se elabora la matriz EFI en la cual se consideran las fortalezas y debilidades más relevantes.

**Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos**

<b>Matriz EFI</b>				
<b>Fortalezas</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
1	Relaciones efectivas con medios de prensa y gobierno.	8%	4	0.32
2	ADEX Data Trade valorado por clientes.	5%	4	0.20
3	Imagen positiva de la marca y del gremio.	4%	3	0.12
4	CEADDEX como fuente de financiamiento.	6%	4	0.24
5	Local moderno estratégicamente ubicado.	3%	3	0.09
6	Amplio portafolio de servicios.	7%	3	0.21
7	Amplia red de contactos para el desarrollo de eventos y ferias.	5%	3	0.15
8	Abundante producción de información por parte de Estudios Económicos y ADEX Consulting, transformable en soluciones para asociados y clientes externos.	5%	3	0.15
<b>Debilidades</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
1	Falta de un adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento.	8%	1	0.08
2	Infraestructura tecnológica no alineada a los procesos e insuficiente para dar soporte al negocio.	4%	1	0.04
3	Segmentación de clientes poco eficiente (solo por facturación).	5%	1	0.05
4	Falta diseño e implementación de procesos y funciones que faciliten brindar el servicio.	8%	2	0.16
5	Página web deficiente y poco competitiva.	5%	2	0.10
6	Investigación y Desarrollo (I&D) no explota la información disponible para desarrollo de nuevos servicios.	5%	1	0.05
7	No existe protocolo de atención a los clientes.	8%	1	0.08
8	Servicios generales sin customización por rubros de negocio, por tanto soluciones parciales a las necesidades específicas de los asociados.	6%	2	0.12
9	Baja satisfacción de los asociados con el servicio recibido.	0.08	1	0.08
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.24</b>

4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia, 2014.

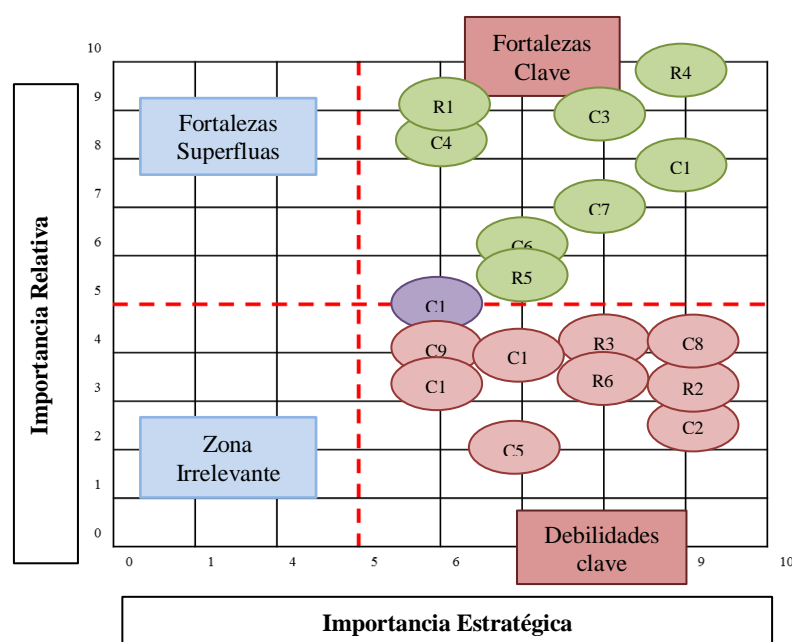
Como se puede apreciar, el resultado de la evaluación, 2.24, muestra que la empresa no ha podido potenciar sus fortalezas y/o no logra mitigar las debilidades que tiene.

Para profundizar en el análisis de los factores que explicarían esta situación, se procede a continuación a realizar el análisis de recursos y capacidades de la empresa para poder identificar las fuentes de ventaja competitiva, y los recursos y/o capacidades que necesita desarrollar para disminuir las debilidades existentes actualmente.

### 3.4 Análisis de recursos y capacidades

Usando el modelo de recursos y capacidades (Grant 2006, Barney 2002), se identifican los recursos y capacidades que son factores claves de éxito por su importancia estratégica en la industria y se evalúa a ADEX con sus principales competidores: COMEX, SNI, CCL, con el fin de concluir cuáles son sus fortalezas a aprovechar y cuáles son sus debilidades a reducir o eliminar (ver tabla 20), las cuales se aprecian a continuación:

**Gráfico 1. Resultados del análisis de recursos y capacidades**



Fuente: Grant, Robert. Dirección Estratégica, editorial Thomson, 5ta edición. España 2006. Elaboración Propia.

#### Fortalezas

R1	Equipos e instalaciones adecuados.
R4	Red de contactos.
R5	Directivos y gerentes especializados.

#### Debilidades

R2	Sistemas de información gerencial.
R3	Personal capacitado.
R6	Base de datos de clientes para segmentación.

C1	Amplio portafolio de servicios.	C2	Desarrollo de servicios para atender necesidades específicas a cada segmento.
C3	Capacidad de generación de respuestas y propuestas de política económica y comercial por parte de entidades públicas y privadas.	C5	Satisfacción de clientes con los servicios brindados y con los requerimientos que pudieran tener.
C4	Centros académicos como fuente de ingreso complementario y oferta de valor añadido.	C8	Segmentación de clientes adecuada considerando su amplia diversidad.
C6	Desarrollo de competencias para organizar ferias, misiones, eventos.	C9	Comunicación constante con sus socios.
C7	Fuerte presencia en medios.	C11	Diseño de procesos que faciliten brindar el servicio de manera adecuada.
		C12	Adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento.

### Paridad competitiva

C10	Empoderamiento al personal para rápida toma de decisiones.
-----	--

**Tabla 14. Análisis de recursos y capacidades**

Recursos		IE	FR	Comentario
R1	Equipos e instalaciones adecuados.	6	9	El edificio ha sido remodelado en el 2013 y los equipos renovados.
R2	Sistemas de información gerencial.	9	3	No cuenta con sistemas de información gerencial unificados, ni con sistemas de gestión de control interno.
R3	Personal capacitado.	8	4	Parte del personal no cuenta con las competencias necesarias para el puesto, ni ha sido capacitado para desempeñar sus funciones a cabalidad.
R4	Red de contactos.	9	10	ADEX cuenta con una amplia red de contactos a nivel nacional e internacional.
R5	Directivos y gerentes con experiencia y especializados.	7	6	La mayoría son profesionales especializados y con experiencia en el rubro.
R6	Base de datos de clientes para segmentación de mercado.	8	4	Base de datos incompleta y con información insuficiente y desactualizada.
Capacidades		IE	FR	Comentario
C1	Amplio portafolio de servicios.	9	8	Vasta mezcla de servicios: inteligencia comercial, asesoría legal, capacitación, certificación, lobbying y networking.
C2	Desarrollo de servicios para atender necesidades específicas de cada segmento.	9	3	Los servicios son estándar, no han sido customizados para cada segmento del mercado.
C3	Capacidad de generación de respuestas y propuestas de políticas económicas y comerciales por parte de entidades públicas y privadas.	8	9	Cuenta con influencia sobre los agentes tomadores de decisión en los ámbitos tanto público como privado.
C4	CEADEX como fuente de ingreso complementario y oferta de valor añadido.	6	8	CEADEX brinda capacitación a personal directivo y staff tanto de socios como de clientes externos.
C5	Satisfacción del asociado con los servicios brindados.	7	2	No hay respuesta oportuna a las consultas de los asociados, no existen protocolos de atención al cliente.
C6	Desarrollo de competencias para organizar ferias, misiones y eventos.	7	6	Cuenta con networking y alianzas con entidades internacionales que le permiten organizar ferias, misiones comerciales y eventos.
Capacidades		IE	FR	Comentario
C7	Fuerte presencia en medios de prensa.	8	7	Su larga trayectoria y asociación de marca con el rubro de las exportaciones le permiten participar activamente en prensa.

C8	Segmentación de clientes adecuada, considerando la amplia diversidad de los mismos.	9	4	Falta inteligencia de negocios y desarrollo/explotación de base de datos para una segmentación acorde con las distintas necesidades de los asociados.
C9	Comunicación constante con sus asociados.	6	4	La frecuencia de comunicación es inadecuada (1 o 2 veces al año).
C10	Empoderamiento al personal para rápida toma de decisiones.	6	5	La intensa burocracia para la toma de decisiones no permite una atención oportuna al asociado.
C11	Diseño de procesos que faciliten brindar el servicio de manera eficiente	7	4	Se requiere la implementación de procesos en los distintos niveles de ADEX.
C12	Adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento	6	4	No existen políticas de RRHH para la gestión del personal, así el personal no es idóneo para el puesto y los salarios no son competitivos.

Donde: IE= Importancia Estratégica; IR Importancia Relativa; 1 = muy bajo, 10 = muy alto.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se observa que las fortalezas más importantes de ADEX son su red de contactos, su amplio portafolio de servicios, su capacidad de generación de respuesta y propuestas de política económica y comercial a entidades públicas y privadas, la fuerte presencia en medios y CEADDEX como fuente de financiamiento. Las debilidades en relación a su competencia, es decir aquellos recursos y capacidades en los cuales la competencia se encuentra mejor posicionada, son segmentación de clientes inadecuada considerando la amplia diversidad de los mismos, escaso desarrollo de servicios para atender necesidades específicas de cada segmento, falta de sistemas de información gerencial, falta de personal capacitado, insatisfacción de los clientes con los servicios brindados, carencia de diseño de procesos que faciliten brindar el servicio de manera adecuada.

Como se puede apreciar, las principales oportunidades de mejora identificadas son adquirir recursos en sistemas de información gerencial, contar con personal capacitado, adquirir competencias para una mejor segmentación del mercado y desarrollo de servicios a la medida y, finalmente, diseñar procesos enfocados a mejorar la satisfacción del cliente.

Para identificar las competencias que son o pueden ser fuente de ventaja competitiva, se analizarán los recursos y capacidades más importantes mediante la matriz VRIO.

## Conclusión

En base al análisis de los recursos y capacidades efectuado, se concluye que la organización cuenta con las siguientes competencias que son fuente de ventaja competitiva:

1. La fuerte presencia en medios y la capacidad de generación de respuestas y propuestas de política económica y comercial, dirigidas tanto a entidades públicas como privadas, posicionan a ADEX como el representante del gremio de los exportadores por excelencia.
2. Amplio portafolio de servicios a partir de la red de contactos que tiene y del capital intelectual generado en CEADDEX y ADEX Consulting.
3. CEADDEX como fuente principal de financiamiento.

### **3.5 Matriz VRIO, Ventaja competitiva y estrategia genérica**

Las ventajas competitivas identificadas a través de la matriz VRIO (ver anexo 4) permiten concluir que ADEX podría utilizar una estrategia genérica de diferenciación con respecto a la oferta del resto de gremios, gracias a su frecuente presencia en medios, su capacidad de lobbying a favor de sus asociados, el amplio portafolio de servicios que se apalancan en su red de contactos, y el capital intelectual que se genera en los centros académicos y en ADEX Consulting.

Con el fin de aprovechar estas competencias, y desarrollar los recursos y capacidades en los que se encuentra en desventaja competitiva, se considera que ADEX debe continuar con la estrategia genérica de diferenciación, enfocada en el segmento de exportadores, que priorice la oferta de soluciones específicas según las necesidades de sus asociados, el desarrollo de un plan comercial que realice una mejor segmentación de sus clientes y del desarrollo de las competencias necesarias para atenderlos (alineamiento y ajuste en el diseño organizacional, además de trabajar y optimizar la gestión del capital humano y sus políticas).

## Capítulo IV. Formulación de objetivos

Previo a la formulación de los objetivos estratégicos, se plantea la actualización de la visión y misión, así como la revisión de los valores de ADEX.

### 4.1 Propuesta de visión y misión<sup>11</sup>

**Visión actual:** Ser el gremio empresarial líder de las exportaciones peruanas, principal referente técnico y político en la formulación de propuestas de desarrollo innovador y formador de especialistas de excelencia, contribuyendo al desarrollo nacional.

**Visión propuesta:** Ser el gremio líder para los exportadores y empresas ligadas al comercio exterior del Perú a través de servicios innovadores y excelencia en la calidad de atención al asociado.

#### **Criterios utilizados para la formulación de la visión:**

- El ámbito económico y regulatorio en el que el gremio y sus asociados deberán desenvolverse y competir en el futuro.
- Los actuales y nuevos mercados en los que se desenvolverán los asociados.
- Descripción de los objetivos que el gremio espera lograr a favor de sus asociados, con el fin de medir el éxito de su rol como facilitador.
- De qué manera el gremio logrará las metas que se ha propuesto.

**Misión actual:** Contribuir a generar el desarrollo descentralizado y sostenible de las exportaciones peruanas, impulsando la innovación, competitividad e internacionalización de las empresas asociadas, promoviendo con especial énfasis la generación de valor agregado, el desarrollo de competencias y capacidades profesionales y empresariales con responsabilidad social y ambiental.

**Misión propuesta:** Brindar a nuestros asociados las herramientas para exportar sus productos y servicios alrededor del mundo de manera eficiente y sostenible, ayudándolos

---

<sup>11</sup> Basado en DAVID, Fred; Conceptos de administración estratégica, México; Pearson Educación; 11ra Edición; 2008



a identificar oportunidades de negocio y a descubrir nichos de mercado aún inexplorados a través del desarrollo de competencias y responsabilidad social y ambiental.

Velar por los intereses de sus asociados y contribuir a su desarrollo empresarial.

#### **Criterios utilizados para la formulación de la misión:**

- Perfil del asociado y de sus productos o servicios.
- Ubicación y herramientas a disposición del gremio para dar servicio a sus asociados.
- Competencia e influencia en políticas de comercio exterior y cuidado del medio ambiente.
- Filosofía de atención al cliente deseable para el gremio.

#### **4.2 Valores**

- Integridad
- Enfoque en el cliente
- Solidaridad
- Innovación

#### **4.3 Objetivos estratégicos**

Para alcanzar la visión y misión propuesta, se plantearon objetivos estratégicos para el periodo 2015-2018, detallados a continuación:

**Tabla 15. Descripción de objetivos estratégicos**

<b>Cod.</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
OE1	Lograr la autosostenibilidad económica del gremio.	Utilidad Neta (miles de S/.)	(634)	202	1,750	2,443
OE2	Incrementar la representación de los exportadores peruanos.	Número de asociados	931	986	1,036	1,086
OE3	Ser reconocido como el gremio de exportadores líder en el país.	Ranking top of mind	2	2	1	1
OE4	Desarrollar procesos de servicios que permitan incrementar la satisfacción del asociado.	Índice de satisfacción del asociado	70%	80%	85%	90%
OE5	Contar con personal motivado y con competencias requeridas en sus funciones.	Índice de clima laboral	20%	40%	60%	80%
OE6	Desarrollar la gestión de responsabilidad social alineada a la estrategia de la organización.	Índice de percepción empresa socialmente responsable	20%	40%	60%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo V. Generación de estrategias

Tomando como input la información desarrollada en los capítulos anteriores, se procede a revisar la generación de estrategias viables para el gremio, alineando los principales factores externos e internos en la matriz FODA, PEYEA, IE y de la Gran Estrategia.

### 5.1 FODA

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevantes, detalladas en las matrices EFI y EFE, constituyen el FODA de ADEX.

**Tabla 16. FODA ADEX**

Fortalezas – F	Debilidades – D
1. Relaciones efectivas con prensa y gobierno.	1. Falta de un adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento.
2. ADEX Data Trade valorado por clientes.	2. Infraestructura tecnológica no alineada a los procesos e insuficiente para dar soporte al negocio.
3. Imagen positiva de la marca y del gremio.	3. Segmentación de clientes poco eficiente (solo por facturación).
4. CEADDEX como fuente de financiamiento.	4. Falta de diseño e implementación de procesos y funciones para brindar servicios eficientes.
5. Local moderno estratégicamente ubicado.	5. Página web deficiente y poco competitiva.
6. Amplio portafolio de servicios.	6. I&D no explota la información existente para desarrollo de nuevos servicios.
7. Amplia red de contactos en organización de eventos y ferias.	7. No existe protocolo de atención a los clientes.
8. Gran producción de información de Estudios Económicos y ADEX Consulting, transformable en soluciones para asociados y clientes externos.	8. Servicios generales sin customización por rubro de negocio, por tanto, soluciones parciales a las necesidades específicas de los asociados.
	9. Baja satisfacción de asociados con servicio dado.
Oportunidades – O	Amenazas – A
1. Énfasis en descentralización política, económica y admva. que propicie el desarrollo del país.	1. Incremento de percepción de corrupción como principal problema del país de 26% a 47% entre 2004 a 2012.
2. Crecimiento de PBI del Perú en 6.9% y 6.3% entre 2011 y 2012 con proyección a 6.0 - 6.5% para el 2013-2014.	2. Disminución en el crecimiento del PBI de China en 8% entre 2013-2015.
3. Expectativa de crecimiento del PBI de los EE.UU. en un promedio anual de 2.3% entre 2013-2015.	3. Incremento latente del precio del petróleo: 2010-2011 en 19.8%, USD 94.00 el 2012 y proyección USD 95.00 el 2013.
4. Mayor inclusión social y menos conflictos sociales.	4. Escasez de recursos pesqueros y activación de vedas.
5. Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.	5. Amenaza de productos sustitutos en el sector académico (universidades, institutos).
6. Incertidumbre en el marco jurídico y político.	6. Falta de interés de las empresas por agremiarse.
7. Mayor reemplazo de equipos por otros de mejor rendimiento.	7. Alta rivalidad entre los competidores de la industria, sobre todo en productos especializados.
8. Mayor expectativa de responsabilidad social empresarial.	
9. Incremento de Tratados de Libre Comercio	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5.2 Estrategias del FODA cruzado

Con la utilización del método FODA cruzado, se generaron estrategias a partir de la unión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Tabla 17. FODA cruzado de ADEX**

Estrategias Ofensivas – FO	Estrategias Reactivas – DO
1. Desarrollo de nuevos servicios aprovechando la información generada por Estudios Económicos y explotada por Proyectos (F1, F6, O2, O3).	1. Desarrollo de protocolos de atención al cliente (D7, D9, O2, O3).
2. Promoción de la exportación de productos de interés para asociados de cada sector (F1, F3, F7, O1, O2, O3).	2. Foco en la segmentación de clientes a través del desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente para ADEX (D2, D3, D6, O1, O2, O5).
3. Generación de alianzas con organismos internacionales (F1, F3, O1, O2, O3, O4).	3. Definición clara de las funciones de las gerencias regionales de ADEX (D4, O1, O2, O5).
4. Presencia en los espacios de convocatoria para oportunidades de interés de los asociados (F1, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4).	4. Implementación de sistemas de gestión, planeamiento, información gerencial y control eficientes, de acuerdo con las necesidades del gremio (D2, D9, O2, O3).
5. Participación en estructuración de agenda política y de reguladores relacionados con el sector (F1, F2, O1, O2, O5, O6).	5. Desarrollo de estrategias de Sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social (D1, D2, O4).
6. Explotación intensiva de los TLC con los países participantes y fomento de la suscripción de nuevos tratados (F1, F2, F7, O3, O5, O6, O9).	6. Desarrollo de políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento (D1, O2, O3).
7. Desarrollo de programas de orientación al asociado sobre responsabilidad social (F4, O4, O8).	7. Desarrollo e implementación de un plan comercial eficiente (D3, D5, D6, D8, O1, O2, O5).
8. Desarrollo de nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de los asociados (F1, F6, O2, O3).	8. Enfoque en la satisfacción del cliente alineando los procesos y funciones de las distintas áreas de ADEX. (D4, D9, O2, O3).
9. Desarrollo estudios de mercado semestrales sobre las oportunidades de negocio internacionales, para optimizar la oferta de servicios a los asociados (F4, F8, O1, O2, O3).	
Estrategias adaptativas - FA	Estrategias defensivas – DA
1. Campañas de sensibilización para que los exportadores conozcan las ventajas de formar parte de un gremio (F2, F3, A6).	1. Desarrollo de un plan comercial para una segmentación adecuada y eficiente de los asociados (D4, D8, A6, A7).
2. Reforzar el fomento de la participación en oportunidades de negocio internacionales (F1, F4, F7, A2, A3).	2. Desarrollar una cultura de innovación (D5, D6, A5, A6).
3. Incentivar una cultura de innovación y diferenciación para la génesis de servicios (F4, F6, F7, F8, A5, A6, A7).	3. Desarrollo e implementación de un plan comercial en base a las necesidades reales de servicios de los asociados (D4, D8, A6, A7).
4. Incremento de la inversión en marketing y promoción (F3, F7, A2, A3, A5, A6, A7).	4. Fortalecimiento del sistema de inteligencia comercial (D2, D3, D6, A5, A6).
5. Selección y descarte de servicios existentes no rentables, y desarrollo de nuevos servicios acordes con las necesidades actuales (F2, F6, F8, A6, A7).	5. Desarrollo de un sistema de monitoreo de satisfacción del cliente (D9, A7).

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se puede concluir que, en general, las estrategias identificadas en el FODA cruzado se pueden agrupar en los siguientes bloques:

**Fortalecer el posicionamiento de ADEX como principal referente técnico y político en comercio exterior**, con capacidad para lograr acuerdos/leyes a favor de sus asociados y del país.

**Desarrollo de productos** a partir de un cambio en la segmentación, rediseñando los servicios actuales a la medida de las necesidades específicas de los asociados.

**Penetración de mercado**, a partir de un plan comercial que involucre acciones de marketing y de sensibilización los asociados para que tomen conocimientos de todos los servicios que ofrece ADEX y de los beneficios que les pueden generar.

**Desarrollo de mercados**, a través de la descentralización al interior del país.

**Diferenciación**, adelantar soluciones y propuestas innovadoras frente a la realidad del comercio exterior, ofreciendo servicios novedosos acordes a las diferentes necesidades de sus asociados, vía customización del portafolio de servicios y asegurando la satisfacción de los mismos.

Todo lo anterior deberá estar soportado en el diseño e implementación de un plan de recursos humanos que asegure contar con personal con competencias necesarias y con un plan de operaciones que asegure que los procesos estén diseñados con calidad y eficiencia en función a las necesidades de los asociados.

### 5.3 Matriz PEYEA<sup>12</sup>

Con el fin de determinar qué tipos de estrategias son recomendadas para la organización, una herramienta de ajuste es la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Esta matriz considera 2 dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y 2 dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria) para poder determinar la posición estratégica de una empresa.

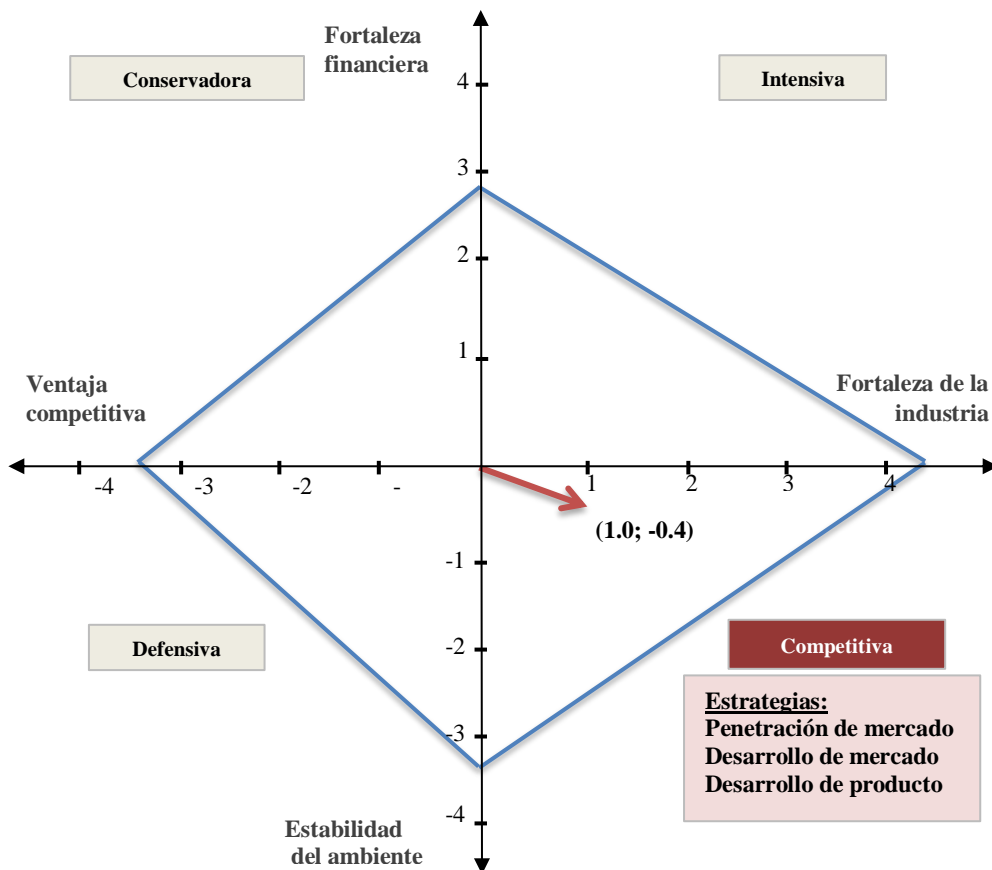
La evaluación de estas dimensiones (ver anexo 5), permite concluir que ADEX se encuentra en el cuadrante competitivo, tal como se muestra en la gráfico 2, por lo que se recomiendan

---

<sup>12</sup> Basado en DAVID, Fred; Conceptos de administración estratégica, México; Pearson Educación; 11ra Edición; 2008

estrategias de **penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.**

**Gráfico 2. Matriz PEYEA de ADEX**



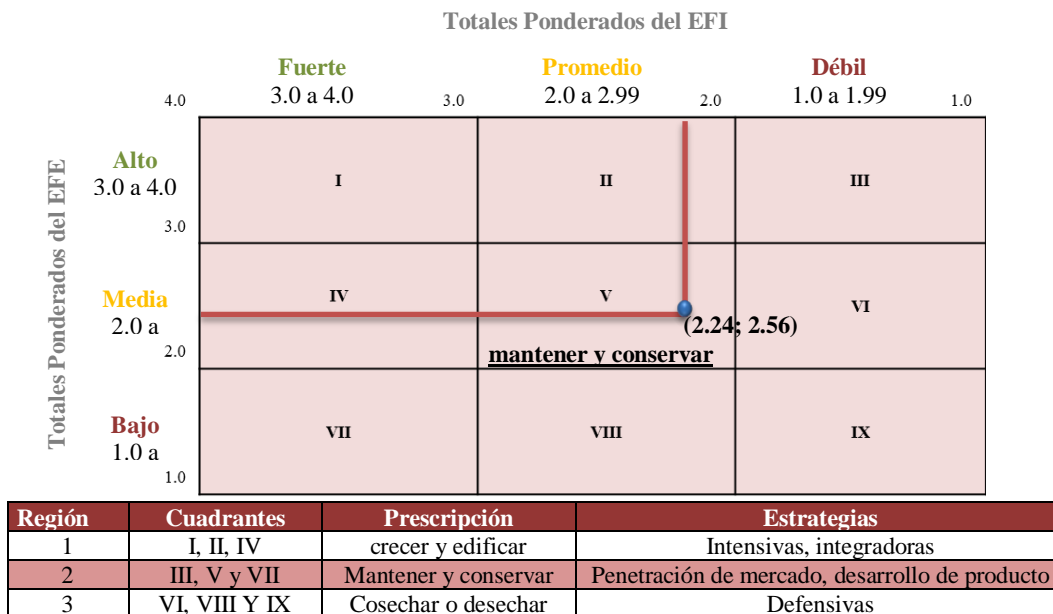
Fuente: DAVID, Fred; Conceptos de administración estratégica, México; Pearson Educación; 11ra Edición; 2008. Elaboración propia.

#### 5.4 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz interna - externa, que resulta de graficar en 2 ejes los resultados de las matrices EFI y EFE, permite ubicar a una empresa en 3 regiones: cosechar, mantener y crecer, con el fin de poder identificar qué estrategias son las recomendables para esos escenarios, tal como se muestra en el gráfico 3.

A partir de la matriz interna-externa, se identifica que ADEX se encuentra en el cuadrante V, por lo que estrategias como las de **penetración de mercado y desarrollo de productos** son las que se recomiendan considerar.

**Gráfico 3. Matriz Interna-Externa de ADEX**

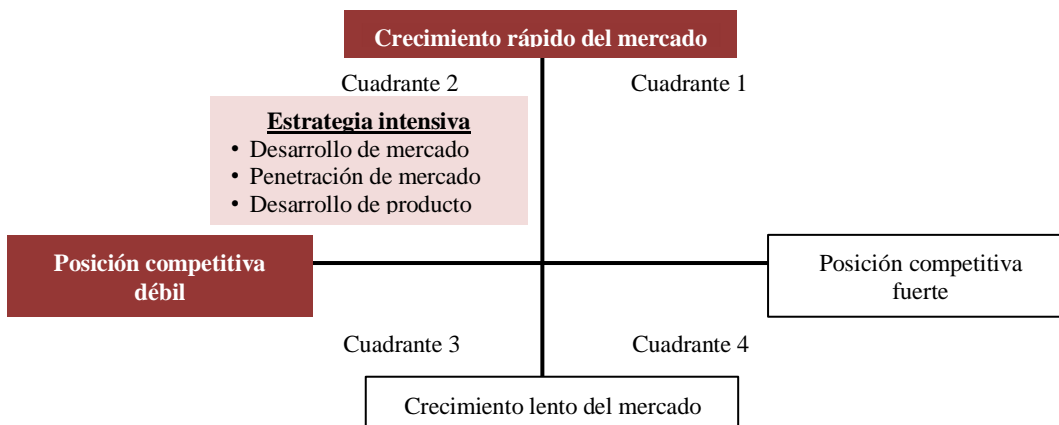


Fuente: DAVID, Fred; Conceptos de administración estratégica, México; Pearson Educación; 11ra Edición; 2008. Elaboración propia.

### 5.5 Matriz de la Gran Estrategia

ADEX se encuentra en una posición competitiva débil y hay un crecimiento rápido del mercado. Esta combinación de escenarios se puede graficar con la matriz de la Gran Estrategia (ver gráfico 4). Al estar ubicada en el cuadrante II de la matriz, se recomienda que ADEX evalúe su actual enfoque en el mercado para mejorar su competitividad. En ese sentido, deberá seguir estrategias intensivas de **penetración de mercado** y **desarrollo de producto**, pero también figuran estrategias como la de **desarrollo de mercado**.

**Gráfico 4. Matriz de la Gran Estrategia**



Fuente: DAVID, Fred; Conceptos de administración estratégica, México; Pearson Educación; 11ra Edición; 2008. Elaboración propia.

## Capítulo VI. Selección de estrategia

Sobre la base de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 4 y la revisión de estrategias viables en el capítulo 5, se evaluaron y seleccionaron las estrategias que el gremio deberá seguir y que soportarán los lineamientos de los planes funcionales.

### 6.1 Matrices de alineamiento de estrategias con los objetivos

Las estrategias identificadas en el FODA cruzado se han consolidado en 13 estrategias específicas, las cuales se proceden a contrastar con las recomendaciones de las matrices de ajuste estratégico (PEYEA, IE, GE).

**Tabla 18. Matriz de alineamiento estratégico**

Código	Estrategias específicas	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Desarrollo de nuevos servicios para los asociados actuales a partir de un cambio en la segmentación, rediseñando los servicios existentes a la medida de las necesidades de sus asociados.	X	X	X	3
E2	Desarrollar estudios de mercado semestrales para conocer las oportunidades de negocio internacionales para la oferta de servicios de los asociados.	X	X	X	3
E3	Generar alianzas con organismos internacionales.	X	X	X	3
E4	Presencia en los espacios de convocatoria para oportunidades de interés de los asociados, así como participación en estructuración de agenda política y de reguladores relacionados con el sector.	X	X	X	3
E5	Explotación intensiva de TLC con los países participantes y fomento de la suscripción de nuevos tratados.	X	X	X	3
E6	Desarrollo de estrategias de sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social, dirigidas a sensibilizar a los asociados, apoyando a comunidades de escasos recursos del país.	X	X	X	3
E7	Desarrollo de protocolo de atención al cliente con sistemas de control que garanticen su satisfacción.	X	X	X	3
E8	Foco en la segmentación de clientes a través del desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente para ADEX.	X	X	X	3
E9	Enfoque en la satisfacción del cliente alineando los procesos y funciones de las distintas áreas de ADEX.	X	X	X	3
E10	Implementación de sistemas de gestión, planeamiento, información gerencial y control eficientes, de acuerdo con las necesidades del gremio.	X	X	X	3
E11	Desarrollo de políticas para la selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento.	X	X	X	3
E12	Penetración de mercado, a partir de un plan comercial que involucre acciones de marketing y de sensibilización de sus clientes actuales para que tomen conocimientos de todos los servicios que ofrece ADEX y de los beneficios que les pueden generar.	X	X	X	3
E13	Selección y descarte de servicios existentes no rentables.			X	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se concluye que las 12 primeras estrategias son las que mejor se ajustan a la situación actual de ADEX, debido a que la estrategia de selección y descarte de servicios existentes no rentables corresponde a una estrategia de desinversión y estaría comprendida dentro de la estrategia E1.

A continuación, se realizará el alineamiento de cada una de las estrategias a los objetivos estratégicos descritos en el capítulo 4, para priorizar aquellas que tengan mayor impacto.

**Tabla 19. Impacto de estrategias en objetivos estratégicos**

Estrategias a evaluar		Objetivos estratégicos <sup>13</sup>						Total
Cód.	Estrategias específicas	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	
E1	Desarrollo de nuevos servicios para los clientes actuales a partir de un cambio en la segmentación, rediseñando los servicios actuales a la medida de las necesidades de sus asociados.	X	X	X				3
E2	Desarrollo de estudios de mercado semestrales para conocer las oportunidades de negocio internacionales para la oferta de servicios de los asociados.		X					1
E3	Generar alianzas con organismos internacionales.			X			X	2
E4	Presencia en los espacios de convocatoria para oportunidades de interés de los asociados y participación en la estructuración de la agenda política y de regulación relacionados con el sector.		X	X			X	3
E5	Explotación intensiva de TLC con los países participantes y fomento de la suscripción de nuevos tratados.		X	X				2
E6	Desarrollo de estrategias de sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social, dirigidas a sensibilizar a los asociados, apoyando a comunidades de escasos recursos del país.			X		X	X	3
E7	Desarrollo de protocolos de atención al asociado con sistemas de control que garanticen su satisfacción.	X	X	X	X			4
E8	Foco en la segmentación de clientes a través del desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente para ADEX.	X	X		X			3
E9	Enfoque en la satisfacción del cliente alineando los procesos y funciones de las distintas áreas de ADEX.	X			X	X		3
E10	Implementación de sistemas de gestión, planeamiento, información gerencial y control eficientes, de acuerdo con las necesidades del gremio.	X	X		X			3
E11	Desarrollo de políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento.	X	X			X		3
E12	Penetración de mercado, a partir de un plan comercial que involucre acciones de marketing y de sensibilización de sus asociados actuales, para que tomen conocimientos de todos los servicios que ofrece ADEX y de los beneficios que les pueden generar.	X	X	X			X	4

Fuente: Elaboración propia, 2014.

<sup>13</sup> Ver descripción de objetivos estratégicos en el capítulo 4.



Se considera que las estrategias que impactan a 3 o más objetivos estratégicos son las que se deben priorizar. Finalmente, utilizando la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) se realizará la selección de las estrategias que mejor aprovechen/utilicen las oportunidades y fortalezas, que también eviten/reduzcan las amenazas y debilidades.

En el anexo 6, se detalla el análisis realizado en la matriz MPEC y los puntajes de grado de atracción de estas estrategias se muestran a continuación:

**Tabla 20. Resultados análisis matriz MPEC**

Código	Estrategias Específicas	MPEC
E8	Foco en la segmentación de clientes a través del desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente para ADEX.	5.36
E9	Enfoque en la satisfacción del cliente alineando los procesos y funciones de las distintas áreas de ADEX.	5.05
E1	Desarrollo de nuevos servicios para los clientes actuales a partir de un cambio en la segmentación, rediseñando los servicios existentes a la medida de las necesidades de sus asociados.	5.02
E12	Penetración de mercado, a partir de un plan comercial que involucre acciones de marketing y de sensibilización de sus clientes actuales para que tomen conocimientos de todos los servicios que ofrece ADEX y de los beneficios que les pueden generar.	4.85
E11	Desarrollo de políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento.	4.82
E7	Desarrollo de protocolo de atención al cliente con sistemas de control que garanticen su satisfacción.	4.79
E10	Implementación de sistemas de gestión, planeamiento, información gerencial y control eficientes, de acuerdo con las necesidades del gremio.	4.49
E6	Desarrollo de estrategias de sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social, dirigidas a sensibilizar a los asociados, apoyando a comunidades de escasos recursos del país.	4.17
E4	Presencia en los espacios de convocatoria para oportunidades de interés de los asociados, así como participación en estructuración de la agenda política y de regulación relacionados con el sector.	3.93

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Por lo tanto, las estrategias que se van a implementar son las siguientes:

1. Foco en la segmentación de clientes a través del desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente para ADEX.
2. Enfoque en la satisfacción del cliente alineando los procesos y funciones de las distintas áreas de ADEX.
3. Desarrollo de nuevos servicios para los clientes actuales a partir del cambio en la segmentación, rediseñando los servicios existentes a la medida de las necesidades de los asociados.
4. Penetración de mercado, a partir de un plan comercial que involucre acciones de marketing y de sensibilización de los clientes actuales, para que tomen conocimientos de todos los servicios que ofrece ADEX y de los beneficios que les pueden generar.

5. Desarrollo de políticas para la selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento.
6. Desarrollo de estrategias de sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social, dirigidas a sensibilizar a los asociados, apoyando a comunidades de escasos recursos del país.

Se incluye como estrategia priorizada el desarrollo de estrategias de sostenibilidad dado que es parte inherente de la misión de ADEX y debido a que, como se verá en el capítulo correspondiente a los lineamientos para el plan de responsabilidad social, el análisis de los stakeholders y su interacción con la empresa ofrece oportunidades para lograr ventajas competitivas a partir de un plan de responsabilidad social alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

## **6.2 Descripción de la estrategia seleccionada**

### **6.2.1 Estrategia genérica**

La estrategia genérica de ADEX debe ser de **diferenciación enfocada** en el sector de exportadores, a partir de sus fuentes de ventaja competitiva, identificadas a través de la matriz VRIO: fuerte presencia en medios, capacidad de lobbying a favor de sus asociados, amplio portafolio de servicios apalancados en la red de contactos y en el capital intelectual generado por CEADDEX y ADEX Consulting.

Sin embargo, tal como se vio en el análisis interno, existen recursos y capacidades que se necesitan adquirir o desarrollar para implementar esta estrategia de manera exitosa y sostenida en el tiempo. En tal sentido, se propone priorizar la oferta de soluciones específicas según las necesidades de sus asociados, el desarrollo de un plan comercial que parta de una mejor segmentación de sus clientes y del desarrollo de las competencias necesarias para atenderlos (alineamiento y ajuste en el diseño organizacional, además de trabajar y optimizar la gestión del capital humano y sus políticas).

### 6.2.2 Estrategia de crecimiento<sup>14</sup>

Se ha decidido implementar una estrategia de crecimiento mixta, pues existe un mercado actual consolidado y establecido que busca que los servicios que ya existen sean mejorados, pero que, adicionalmente, se brinden nuevos y novedosos servicios. A continuación se detalla cada una:

- **Penetración de mercado:** Dado que los asociados existentes, en su gran mayoría, tienen poco conocimiento del portafolio de servicios que ofrece ADEX, y ya que existe una baja penetración de mercado debido a la falta de incentivo de los exportadores por afiliarse a un gremio, hay un potencial importante para crecer en el mercado actual con el portafolio de servicios disponible.
- **Desarrollo de productos:** La segmentación actual por facturación ha conducido a ofrecer servicios generales, en lugar de servicios diferenciados en función a las necesidades de los asociados. En línea con la estrategia de diferenciación, se propone repotenciar el portafolio de servicios existentes, priorizando aquellos que sean innovadores y diferenciados para los distintos rubros de negocio del segmento de exportadores. Con este objetivo, el desarrollo de servicios se apalancará en un nuevo sistema de inteligencia comercial, así como en el diseño de una base de datos con criterios de segmentación en función a las necesidades de los asociados.

---

<sup>14</sup> Kotler y Keller denominan estrategias de “crecimiento intensivo” a cualquiera de las estrategias producto-mercado que se derivan de la matriz Ansoff. (KOTLER KELLER 2006:48).

## Capítulo VII. Plan de marketing

### 7.1 Introducción

La marca “ADEX” ha sido identificada como fortaleza clave del gremio, según los resultados de una encuesta de mercado realizada por la institución a fines del 2011<sup>15</sup>. La fortaleza de la marca se hace evidente visto que, en los últimos 5 años, ADEX ocupa los primeros puestos en el top of mind del usuario de servicios gremiales, y es el primero en cuanto a servicios de comercio exterior.

La descentralización de ADEX es otra ventaja clave, ya que el gremio cuenta con oficinas propias en Chiclayo, Arequipa y en el Callao. Adicionalmente, como parte de las estrategias planteadas, se tiene prevista la apertura de 5 nuevas oficinas a nivel nacional en los próximos 3 años.

Por otro lado, la debilidad relacionada con los productos y servicios de la institución es tangible debido a la incapacidad actual de ofrecerlos adecuadamente e implementarlos en beneficio de los asociados.

De este modo, la estrategia formulada para aumentar los ingresos del gremio comprende acciones destinadas a aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades.

### 7.2 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos generales de ADEX se centrarán en incrementar el número de asociados, fortalecer la marca, aumentar la oferta de valor.

**Tabla 21. Descripción objetivos plan de marketing**

OE impactado	Cód.	Objetivos específicos	Indicador	2015	2016	2017	2018
OE3	OM1	Fortalecer el posicionamiento de marca.	Top of mind	2	2	1	1
OE2	OM2	Mantener la sostenibilidad de crecimiento en número de asociados.	Número de asociados	931	986	1,036	1,086
OE4	OM3	Incrementar la satisfacción del asociado.	Índice satisfacción del asociado	70%	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2014.









<sup>15</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011

## 7.3 Estrategia de marketing

### 7.3.1 Estrategia de segmentación

Los asociados de ADEX están actualmente clasificados en cuatro segmentos<sup>16</sup> sobre la base de criterios demográficos como la ocupación, según el comité de exportación al que pertenecen, y nivel de ingresos, reflejado en su nivel de facturación. Estos segmentos han sido nombrados de la siguiente manera: “Agro”, “Manufacturas”, “Servicios” y “PymeADEX”. Las características de cada segmento se detallan en la siguiente tabla. El tamaño de cada segmento se indica como porcentaje del total de asociados.

**Tabla 22. Segmentación y posicionamiento**

Segmentación				Posicionamiento	
Imagen	Segmento	Sectores	%	Marca	Slogan sugerido
	Agro	Café y cacao, capsicum, agropecuario, flores, frutos y hortalizas frescas y procesadas, menestras y otros granos, pesca y acuicultura, productos naturales	30%		<i>“Exportadores ayudando a exportar”</i>
	Manufacturas	Agroindustria, alimentos y bebidas, artesanías, colorantes, extractos naturales, confecciones, joyería, madera e industria de la madera, manufacturas y otras industrias, metalmecánica, minas y canteras, pisco, químico, textiles	30%		<i>“Exportadores ayudando a exportar”</i>
	Servicios	Comercio, envases, embalajes e industrias del papel, servicios al comercio exterior	30%		<i>“Exportadores ayudando a exportar”</i>
	PymeADEX	Empresas de todos los sectores pequeñas y medianas en su etapa de consolidación	10%		<i>“Exportadores ayudando a exportar”</i>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 7.3.2 Estrategia de posicionamiento<sup>17</sup>

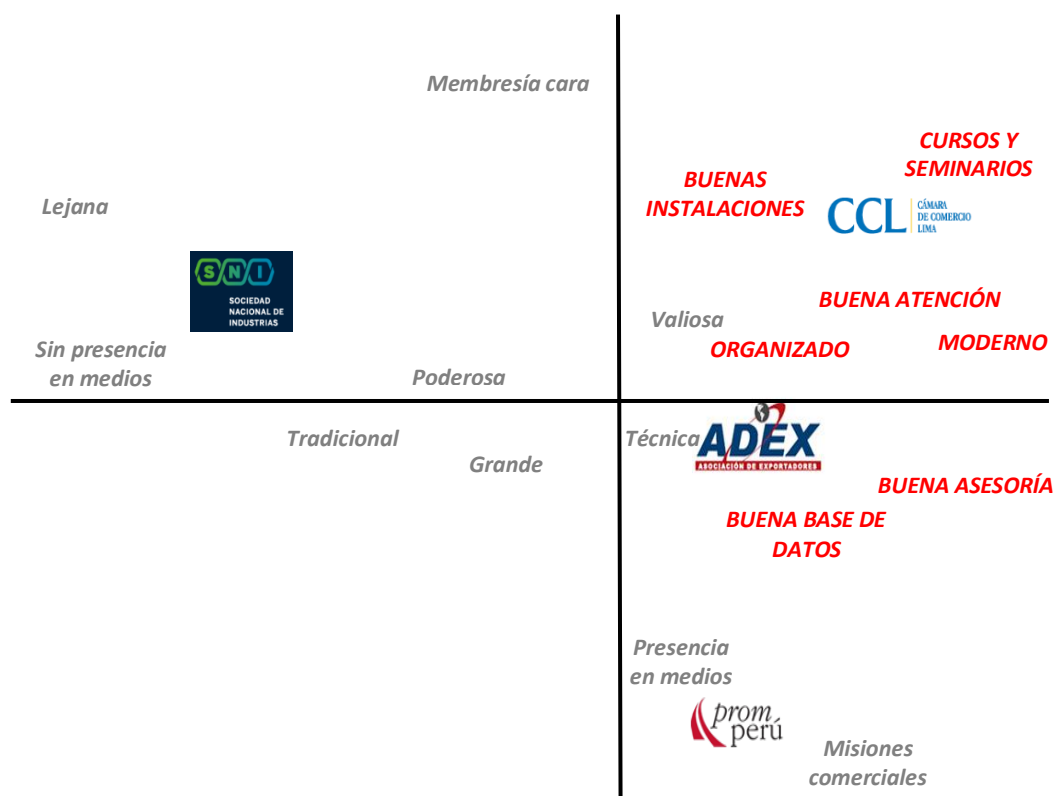
<sup>16</sup> Según Kotler y Armstrong, (1998), segmentación de mercado, es la división de un mercado en grupos diferentes de consumidores con diferentes necesidades, características, sentimientos y conductas, que podrían requerir mezclas diferentes de productos o de mercadotecnia.

<sup>17</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011.

ADEX, a pesar de sus debilidades, está posicionada como principal referente técnico y político en comercio exterior. Sería todavía la institución mejor posicionada, gracias a que cuenta con una mezcla de atributos/servicios completa, que le permite brindar a los clientes los beneficios que más valoran, tales como mejorar su potencial exportador (información, inteligencia comercial, relaciones, actualización), contar con respaldo y certificación, crecer en nuevos mercados (asesoramiento experto, inteligencia comercial, misiones, ferias y eventos), mejorar la normativa y entorno que afectan a la exportación (comités, representación), defender los intereses del sector, proteger a la empresa en caso de contingencias (defensoría, por ejemplo), asumir una identidad en el mundo de la exportación, mejorar el potencial de su personal, entre otros.

En el siguiente gráfico, se muestra el mapa de posicionamiento de ADEX en relación a la competencia. La ubicación de cada institución en la figura representa la posición que cada una posee en función a los principales atributos que valoran los clientes en un gremio.

**Gráfico 5. Mapa de posicionamiento de los gremios de exportación**



Donde: **ATRIBUTOS MÁS VALORADOS**. Atributos menos valorados.

Fuente: Targa; Informe "Actitudes, motivaciones y preferencias hacia ADEX y su mezcla de servicios".

### **7.3.3 Postura competitiva**

ADEX es el representante de los exportadores por excelencia, pues es reconocida por contar con la gama de servicios más completa y más técnica del sector. En ese sentido, la postura competitiva de ADEX debe ser la de cautelar el liderazgo y posicionamiento institucional logrado.

Para ello, se recomienda que establezca acciones para reducir la percepción de baja calidad de los servicios brindados, así como de la atención al asociado. Estas acciones deberán enfocarse en la mejora del capital humano.

Por otro lado, la marca ADEX tiene un alto valor percibido, que le brinda una ventaja competitiva en relación a los otros gremios. Este valor de marca se utilizará para generar productos y servicios diferenciados en el corto y mediano plazo, sostenibles a largo plazo.

### **7.4 Mezcla de marketing**

A continuación, se detalla la mezcla de marketing para el gremio:

#### **7.4.1 Producto**

ADEX, al ser un gremio, no ofrece productos propiamente dichos, sino servicios. Los principales que ofrece actualmente son:

1. Acción gremial
2. Asesoría empresarial
3. Información comercial
4. Actualización y capacitación
5. Promoción comercial
6. Servicios empresariales

### 7.4.1.1 Flor del servicio<sup>18</sup>

A través de la flor del servicio, se grafica el estatus de un servicio crítico para la organización, que se encuentra definido en el centro de la flor, mientras que los pétalos representan los servicios complementarios de facilitación y de mejora. Esto permite determinar si la deficiencia de servicio radica en el servicio per sé o en alguno de los servicios complementarios.

Un servicio bien diseñado, cuyos “pétalos” mantienen su “frescura”, agrega valor a la experiencia del cliente, mientras que una flor parcialmente marchita puede dejar una impresión de insatisfacción generalizada con el servicio en su totalidad y la empresa en general, a pesar de que parte de este funcione a la perfección.

En el caso de ADEX, se describirá la flor del servicio Asesoría Empresarial, que se ha determinado es el que aporta mayor valor diferencial al gremio. Asimismo, es un servicio que se brinda no solo a los asociados, sino también a clientes externos, tanto del sector público como privado.

#### Gráfico 6. Flor de servicio – Asesoría empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Información:** ADEX brinda información a sus asociados y al público en general a través de su página web, de folletos genéricos y carpetas diferenciadas por sector, de su call center y de una dirección de correo electrónico para consultas personalizadas.

<sup>18</sup> LOVELOCK, C. y WIRTZ, J.; Marketing de servicios; 6ta edición; Pearson educación, México 2009.



Asimismo, ejecutivos de ventas hacen visitas personales a clientes importantes, ya sea a solicitud de estos o por iniciativa propia.

- **Consulta:** Dependiendo de la naturaleza de las consultas, estas pueden ser absueltas a través del call center o por ejecutivos especializados, ya sea por vía telefónica o mediante visitas personales.
- **Toma de pedidos:** En el caso de la asesoría empresarial, la toma de pedidos tiene que ser personalizada, pues parte del servicio implica orientar al cliente según las necesidades propias de su empresa. Por este motivo, la toma de pedidos requiere mucha atención al detalle e implica dedicar todo el tiempo necesario para brindar un buen servicio, pues será parte importante de la satisfacción final del cliente.
- **Cuidado:** Además de las visitas personalizadas, ADEX realiza presentaciones in house, por lo que su nueva infraestructura resulta fundamental cuando se recibe a los clientes en las instalaciones del gremio. El personal de recepción, las asistentes de gerencia, el personal de seguridad y, en general, todos los colaboradores que reciben al cliente antes de sus reuniones, suelen ser empleados antiguos, con experiencia en el relacionamiento con el público selecto al que atienden y con capacidad para reconocer a asociados y clientes antiguos, dándoles un trato personalizado. El nuevo local cuenta con estacionamiento subterráneo, un counter de recepción con 2 recepcionistas, una sala de espera en el lobby principal, salas de reunión con equipos de audio y video de última generación, mobiliario confortable, servicios en cada piso y aire acondicionado en todas las instalaciones.
- **Excepciones:** El servicio se diseña a medida para cada cliente, por lo que cada caso tiene que ser tratado como una excepción, con particular atención a reclamos y solución de problemas.
- **Facturación:** Cada servicio de asesoría empresarial se factura según la política actual. Las facturas detallan el servicio prestado.
- **Pago:** El pago de los servicios puede realizarse a través de canales virtuales (transferencias bancarias), cheques o al contado en los módulos de caja de las instalaciones de ADEX.

### 7.4.1.2 Repotenciación del portafolio

Para repotenciar el portafolio de servicios en función a las necesidades de los asociados, se plantean las siguientes acciones:

**Tabla 23. Acciones para repotenciar el portafolio de servicios**

Servicios	Acciones a realizar
Acción gremial	Implementar plan de mejoras a los servicios en base a los resultados de la investigación de las principales necesidades de los asociados y del sector en general, en relación a los obstáculos enfrentados de cara a las autoridades.
	Definir una clara agenda de propuestas a favor del sector exportaciones, a nivel gubernamental.
	Coordinar acciones conjuntas con las autoridades estatales, relacionadas a la promoción del sector exportaciones.
Asesoría empresarial	Campañas dirigidas de difusión de servicios a nivel nacional.
	Alineamiento de los servicios ofrecidos con las necesidades reales del asociado, obtenidas a través de encuestas directas de satisfacción.
	Desarrollo y mejora del centro de llamadas para la atención de consultas de socios y clientes en general.
	Repotenciar el área de Gerencia de Asesoría Empresarial y Proyectos Especiales.
Información comercial	Implementar un módulo de recepción y seguimiento de solicitudes y reclamos de clientes.
Actualización y capacitación	Lanzamiento de cursos en sucursales de provincia.
	Desarrollo y lanzamiento de nuevos cursos en temas claves actuales de comercio exterior.
Promoción comercial	Desarrollo de ferias especializadas y difusión de las existentes.
Servicios empresariales	Optimización de los procedimientos de los servicios de visa empresarial APEC, certificados de origen y asistencia técnica al exportador.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 7.4.2 Precio

Se plantea como objetivo principal mantener una política de precios que permita maximizar la participación sin afectar la calidad de los servicios. En ese sentido, los precios de los servicios deberán ser cercanos al promedio de la competencia. Los asociados de ADEX tienen preferencia por un gremio que satisfaga sus necesidades a un costo moderado<sup>19</sup>.

### 7.4.3 Plaza

La estrategia se orientará hacia la ampliación de la base de usuarios, la captación de nuevos socios y de compradores de los servicios de capacitación. Para ello, se intensificarán los

<sup>19</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011

esfuerzos para implementar 5 nuevas sucursales en las provincias con mayor potencial de crecimiento, como por ejemplo: Piura, Junín, San Martín, Ica y Cuzco. El presupuesto de esta acción se verá reflejado en el Plan de Operaciones.

#### **7.4.4 Promoción**

La estrategia publicitaria se dirigirá a 2 tipos de consumidores: cliente asociado y cliente/asociado potencial, utilizando estrategias diferenciadas según el target elegido.

La publicidad de servicios de asesoría empresarial, capacitación e información comercial seguirá siendo directa, a través de correos con contenidos diferenciados a usuarios y no usuarios. Para conseguir una óptima utilización de esta herramienta de marketing, se requiere asegurar un correcto manejo de base de datos para el envío de publicidad directa. Se sugiere capacitar al personal para la correcta explotación del CRM (Customer Relationship Management) con el que cuenta la institución.

Por otro lado, para las campañas de difusión de asesoría empresarial en las regiones, se utilizarán medios radiales, prensa escrita y televisión regional. Asimismo, se sugiere reforzar la administración de canales virtuales mediante la gestión de redes sociales y página web, con el fin de contar con una plataforma que permita mantener una comunicación clara y transparente con todos los grupos de interés, en referencia a los beneficios y acciones de responsabilidad social que ofrece el gremio.

La publicidad general de ADEX, en cuanto gremio empresarial, seguirá siendo a través de publicity, es decir, a través de entrevistas a directivos, notas de prensa y apariciones públicas de los voceros autorizados del gremio.

#### **7.4.5 Personas**

**Cliente interno:** Para la atención a sus asociados, ADEX necesita contar con personal idóneo y capacitado que pueda satisfacer sus expectativas. Es por ello que, tal como se detallará en el capítulo de Recursos Humanos, se plantea realizar una evaluación integral del capital humano para determinar los recursos clave, implementar un programa de capacitación, procedimientos claros y fijar estándares para la contratación de un personal más capacitado.

**Cliente externo:** Según los resultados de la última encuesta de satisfacción de cliente<sup>20</sup>, ADEX presenta una calificación medio-baja, es decir 42%, principalmente en los atributos más valorados por los asociados, como los servicios de ADEX Data Trade, boletines informativos, revista Perú exporta, directorio de exportadores, misiones comerciales y eventos que organiza el gremio. Asimismo, el conocimiento y prueba de la mayoría de servicios por parte del asociado es muy baja (0% a 20%) y la calidad de servicio de atención al cliente regular. Por esta razón, se recomienda implementar un plan de mejora de los servicios clave que permita mejorar la satisfacción del cliente a través de la repotenciación de los mismos y con un claro enfoque al asociado.

Por otro lado, los servicios que presentan una alta satisfacción del asociado son certificado de origen, capacitaciones, orientación al mediano exportador, contactos y relaciones y Expoalimentaria. En ese sentido, se recomienda desarrollar un plan de fidelización del asociado que permita aprovechar estas asociaciones positivas con el objetivo de retener y difundir la imagen positiva del gremio a través de recomendaciones y boca a boca. Para ello, se deberá establecer categorías de empresas target según el valor que aporten al gremio, empresas que aprecien los beneficios que representa pertenecer a ADEX, y que permanezcan más tiempo como socias. La manera más efectiva de fidelizar al asociado es a través del establecimiento de relaciones interpersonales sólidas, pues cuando el cliente recibe atención personalizada es difícil que decida cambiar de proveedor<sup>21</sup>.

#### **7.4.6 Procesos**

Este punto se desarrolla a detalle en el capítulo del plan funcional de Operaciones.

#### **7.4.7 Proactividad**

Recientemente, se ha hecho una fuerte inversión en un nuevo edificio para brindar los asociados una experiencia gratificante cuando requieran asistir a reuniones, charlas y demás eventos relacionados a los servicios que presta el gremio.

---

<sup>20</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011.

<sup>21</sup> LOVELOCK, C. y WIRTZ, J.; Marketing de servicios; 6ta edición; Pearson educación, México 2009.

## 7.5 Plan de inversión de marketing

A continuación, se detalla el cronograma y presupuesto de las acciones del plan de marketing:

**Tabla 24. Cronograma de acciones del plan de marketing**

Acciones plan de marketing	Cronograma 2015											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Implementación de plan de mejoras a servicios clave y con bajo nivel de satisfacción.												
Elaboración de agenda de propuestas a favor del sector exportaciones.												
Implementación de plan de fidelización del asociado.												
Coordinar acciones conjuntas con las autoridades estatales.												
Campañas de difusión de servicios a nivel nacional (medios radiales, prensa escrita, televisión regional).												
Mejora e implementación del centro de llamadas para la atención de consultas.												
Implementación de módulo de gestión de reclamos de socios usuarios.												
Capacitaciones de temas clave de comercio exterior en sucursales de provincia.												
Desarrollo y difusión de ferias especializadas.												
Despliegue de la herramienta CRM para explotación de base de datos.												
Implementación de plan de comunicaciones.												

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 25. Presupuesto plan de marketing**

Acciones plan de marketing	Presupuesto (en miles de S/.)				
	2015	2016	2017	2018	Total
Campañas de difusión de servicios a nivel nacional (medios radiales, prensa escrita, televisión regional).	56.0	70.0	56.0	70.0	252.0
Mejora e implementación del centro de llamadas para la atención de consultas.	28.0	35.0	21.0	35.0	119.0
Implementación de módulo de gestión de reclamos de socios usuarios.	38.5	24.5	24.5	24.5	112.0
Capacitaciones de temas clave de comercio exterior en sucursales de provincia.	35.0	70.0	56.0	70.0	231.0
Desarrollo y difusión de ferias especializadas.	42.0	56.0	42.0	42.0	182.0
Despliegue de la herramienta CRM para explotación de base de datos.	42.0	-	-	-	42.0
<b>Total</b>	<b>241.5</b>	<b>255.5</b>	<b>199.5</b>	<b>241.5</b>	<b>938.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones y diseño organizacional

### 8.1. Introducción

En línea con la estrategia planteada, el plan de operaciones y diseño organizacional se ha desarrollado para generar las condiciones necesarias que permitan lograr el desempeño óptimo de la organización con el fin de asegurar la autosostenibilidad del gremio y asegurar la satisfacción del cliente.

Luego de definir los objetivos del plan de operaciones y diseño organizacional, se plantearán los aspectos a tener en cuenta para el logro de los mismos y, finalmente, se elaborará el presupuesto necesario para implementar este plan.

### 8.2. Objetivos del plan de operaciones y diseño organizacional

**Tabla 26. Descripción de objetivos plan de operaciones**

OE impactado	Cód.	Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
OE1	OOP1	Fortalecer el proceso de planeamiento y control, estableciendo indicadores para medir el avance de los planes estratégicos.	% cumplimiento de plan	50%	70%	90%	100%
OE4	OOP2	Fortalecer los mecanismos de coordinación externa con los sectores público y privado.	Índice de satisfacción del asociado	70%	80%	85%	90%
OE4	OOP3	Contar con manuales de organización, funciones y procedimientos claramente definidos e implementados.	% cumplimiento de plan	50%	70%	90%	100%
OE4	OOP4	Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de información y atención de reclamos del asociado.	Índice de satisfacción del asociado	70%	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 8.3. Implementación de actividades del plan de operaciones y diseño organizacional

#### 8.3.1. Revisión de procesos

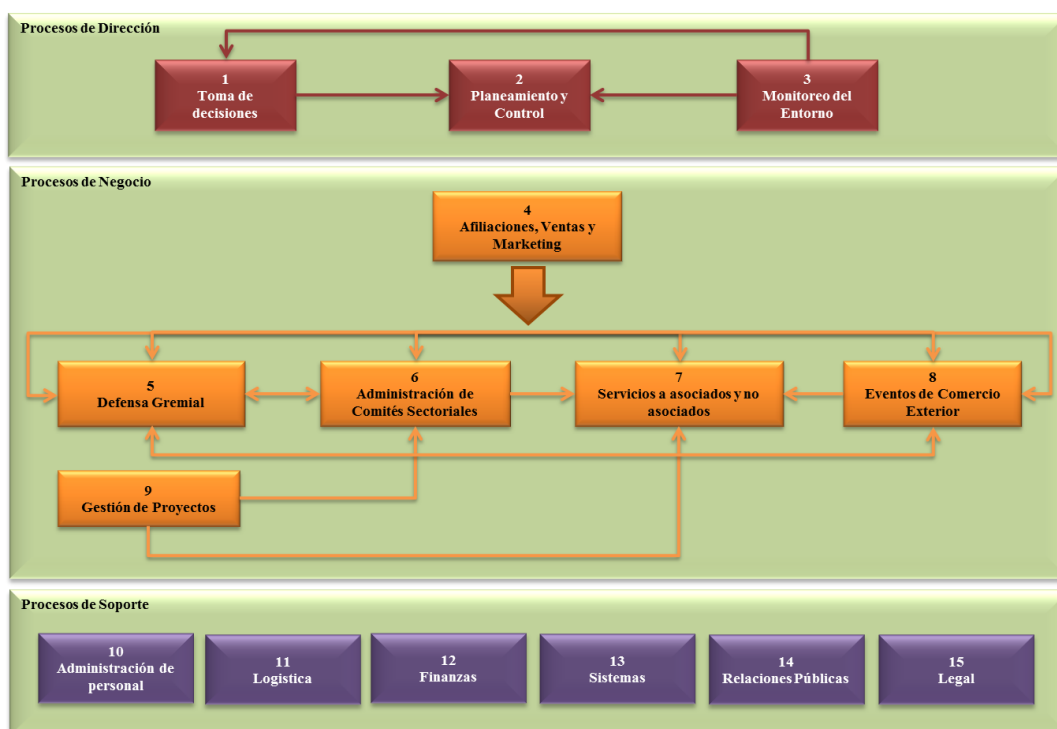
Como se mencionó en el análisis interno de la organización, ADEX tiene algunas debilidades clave a superar: insatisfacción de los clientes con los servicios brindados y diseño de procesos que no facilitan brindar el servicio de manera óptima.

En tal sentido, en el gráfico 7 se presenta el mapa de procesos centrales de ADEX que se utilizará como herramienta para identificar las oportunidades de mejora en cada uno de ellos y así poder plantear los lineamientos que se deben tener en cuenta en el diseño de una nueva estructura organizacional alineada a la estrategia (ver tabla 33).

En resumen, se mantiene el mapa de macro procesos de ADEX, pero trabajando las oportunidades de mejora de cada uno para asegurar su eficiencia y eficacia. Es así que, considerando los procesos internos existentes, la estructura revisada deberá de facilitar los siguientes aspectos:

- Fortalecer el proceso de planeamiento y control, a través del establecimiento de un proceso de control estratégico con indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento al avance de los planes.
- Mejorar los mecanismos de coordinación internos, entre la alta dirección y el staff, además de fortalecer la capacidad del personal en el uso del sistema de información gerencial de la institución para garantizar que la información se difunda de manera eficaz entre todas las gerencias y jefaturas.
- Mejorar los mecanismos de coordinación externa, fortalecer los procesos de relaciones públicas y el monitoreo de los stakeholders.
- Fortalecer la organización y procesos de apoyo: gestión de eventos, gestión de recursos humanos, finanzas, logística y sistemas de información, mediante la asignación de funciones y recursos.
- Fortalecer la organización y los procesos operativos para mejorar la interacción con los asociados y clientes potenciales.

Gráfico 7. Mapa de macroprocesos de ADEX



Mapa actual, aprobado en el año 2011, por acuerdo del Concejo Directivo de ADEX.

Tabla 27. Análisis de macroprocesos de ADEX y su relación con la estructura

N°	Proceso	Oportunidad de mejora	Lineamiento para nueva estructura
<b>Procesos de dirección</b>			
1	Toma de decisiones	Los objetivos estratégicos definidos en la alta dirección no son de conocimiento de las áreas operativas.	Mejorar mecanismos de comunicación y coordinación entre la alta dirección y el staff.
2	Planeamiento y Control	No hay indicadores definidos por área que permitan monitorear la implementación de la estrategia. El sistema de control interno es débil.	Establecer indicadores de gestión por área para medir el avance de los planes funcionales. Fortalecer el sistema de control interno.
3	Monitoreo del entorno	No existe un sistema de monitoreo estructurado.	Establecer un proceso de monitoreo del entorno.
<b>Procesos de negocio</b>			
4	Afiliaciones, ventas y marketing	Falta de plan comercial. Servicio de Post-Venta inadecuado (no hay coordinación entre Marketing y Gerencias Sectoriales, no existen campañas de fidelización de clientes).	Mejora del proceso de gestión comercial. Fortalecer el proceso de post-venta y los mecanismos de coordinación entre las gerencias sectoriales y Marketing.
5	Defensa gremial	Falta de capacidad operativa para atender oportunamente las consultas de los socios y clientes potenciales.	Establecer sinergias con el área legal para el desarrollo de personal calificado y mejorar la interacción con los asociados.
6	Administración de Comités Sectoriales	Falta de coordinación fluida entre las gerencias sectoriales y sus comités por escases de personal.	Fortalecer las unidades de línea con personal calificado, para mejorar la interacción con los asociados.
7	Servicios a asociados y no asociados	Coordinación deficiente entre las gerencias sectoriales, lo que impide aprovechar sinergias. No se atienden de manera eficiente las solicitudes de información y asesoría de los socios.	Fortalecer las unidades de línea con personal calificado, para mejorar la interacción con los asociados.



N°	Proceso	Oportunidad de mejora	Lineamiento para nueva estructura
<b>Procesos de negocio</b>			
8	Eventos de Comercio Exterior	Debido al tiempo que se dedica a la organización de los eventos, las gerencias sectoriales descuidan la atención a los socios.	Fortalecer la gestión de eventos, redistribuyendo las funciones y recursos, buscando sinergias entre gerencias sectoriales y el apoyo de las áreas de soporte. Tercerizar organización de mega eventos.
9	Gestión de proyectos	Poco involucramiento de las gerencias sectoriales en la gestión de proyectos.	Desarrollar mecanismos de coordinación y control entre el área de proyectos y las gerencias sectoriales. Fortalecer gestión de proyectos capacitando a recursos clave.
<b>Procesos de soporte</b>			
10	Administración de Personal	No existe un proceso de gestión de recursos humanos: descripción de puestos, línea de carrera, evaluación de desempeño y gestión de compensaciones. Sobrecarga operativa en labores de renovación de contratos y planilla de pagos. Comunicación interna pobre en contenido e ineficiente.	Repotenciar la gestión de recursos humanos en ADEX fortaleciendo la capacidad del personal e independencia en la toma de decisiones.
11	Logística	Demora en el abastecimiento de bienes y servicios.	Fortalecer la gestión logística.
12	Finanzas	Falta de sistemas de control, exceso de trabajo manual, no hay sistematización de procesos.	Fortalecer la gestión financiera.
13	Sistemas	Falta de personal calificado para asumir mayores responsabilidades. Soporte técnico deficiente.	Reestructurar funciones y contar con personal capacitado para mejorar la gestión.
14	Relaciones Públicas	Falta de participación de gerencias sectoriales. No hay monitoreo sistematizado de stakeholders.	Fortalecer las relaciones públicas y el monitoreo de stakeholders.
15	Legal	Gestión poco eficaz.	Requiere capacitación y actualización de conocimientos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 8.3.2 Rediseño organizacional

Es necesario asegurar que la estructura de la organización facilite la implementación de la estrategia, para lo cual se identifican los siguientes aspectos que deben ser fortalecidos en relación a la organización actual:

- Mejora de los servicios a los exportadores, a través de la asignación de funciones y recursos necesarios para mejorar la calidad de los servicios actuales, tales como el desarrollo de estudios puntuales relacionados con el comercio exterior, la defensa gremial, la asesoría para proyectos específicos y la organización de eventos y misiones, entre otros.

- Fortalecimiento de los servicios de apoyo y asesoría, a través de la revisión de puestos y funciones, sobre todo en la gestión de recursos humanos.
- Mejora de los mecanismos de coordinación entre los comités sectoriales, las gerencias sectoriales, la gerencia de estudios económicos y la alta dirección, buscando identificar los temas estratégicos a ser incluidos en la agenda de ADEX, y buscando sinergias en los procesos de la organización.
- Implementación de las iniciativas y gestión de proyectos de cooperación, nacionales e internacionales, a través del desarrollo de las capacidades correspondientes.
- Mejora de la organización y racionalización de eventos mediante la tercerización de la organización de los mega eventos y una distribución eficaz de funciones, que permita optimizar el tiempo que se dedica el personal a esta gestión.

A partir de estos elementos y de los identificados en la revisión de los procesos en el punto 8.3.1, se mencionan a continuación las oportunidades de mejora que deben de ser consideradas en el diseño organizacional de ADEX:

1. Fortalecer las gerencias sectoriales para mejorar la calidad de los servicios y la interacción con los asociados.
2. Fortalecer las áreas de apoyo y asesoría a las operaciones, sobre todo en lo referente a la gestión de recursos humanos, finanzas, logística, sistemas de información y marketing.
3. Fortalecer los mecanismos de coordinación interna para mapeo de temas estratégicos relevantes.
4. Fortalecer los mecanismos de coordinación externa, con todos los stakeholders identificados.
5. Consolidar la gestión de proyectos.
6. Mejorar el soporte para eventos.

## 7. Fortalecer el proceso de planeamiento y control.

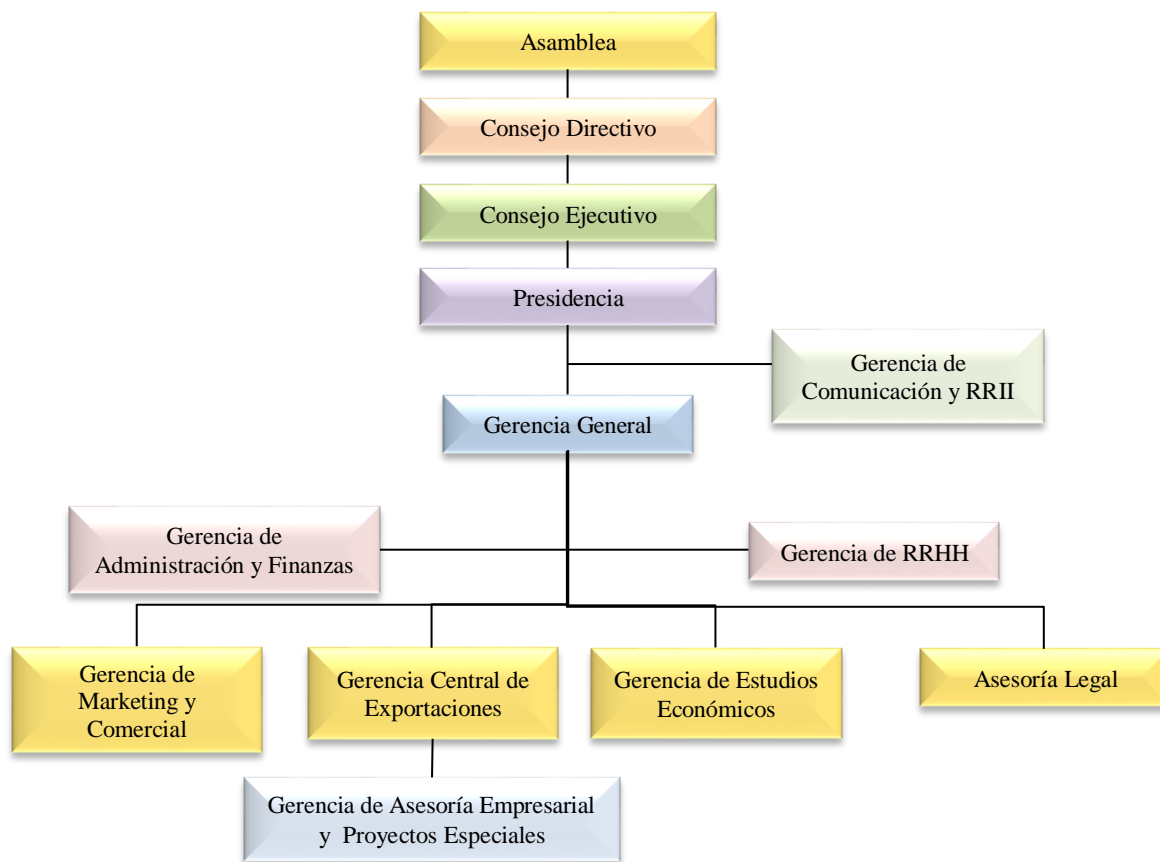
A continuación, se muestran los ajustes organizacionales propuestos para alinear la estructura con la estrategia y los procesos de ADEX:

**Tabla 28. Ajustes en la estructura organizacional**

N°	Oportunidad de mejora	Ajustes en la estructura
1	<b>Fortalecer gerencias sectoriales</b>	Fortalecimiento de la Gerencia Central de Exportaciones, que debe cumplir con la labor de articular esfuerzos y buscar sinergias entre las gerencias sectoriales. Incremento de 5 sucursales en provincias, bajo la Gerencia Central de Exportaciones, para ampliar la oferta de servicios a mercados poco atendidos. Fortalecer a los coordinadores senior para apoyar la labor de los gerentes sectoriales. Fortalecer la capacidad del equipo de inteligencia comercial para asegurar su eficacia y mejor soporte a las gerencias sectoriales.
2	<b>Fortalecer las áreas de apoyo y asesoría a las operaciones</b>	Crear la gerencia de Recursos Humanos que implemente políticas y procesos para una adecuada gestión de selección, línea de carrera, evaluación de desempeño y gestión de compensaciones, mejora en la comunicación interna, así como el manejo de la sobrecarga operativa en labores de renovación de contratos y planilla de pagos. Reorganización y fortalecimiento de la Gerencia de Marketing y Comercial que deberá coordinar con las gerencias operativas para liderar la estrategia comercial que permita la afiliación y fidelización de empresas exportadoras, así como la reducción de tiempos de espera en solicitudes de información y atención de reclamos. Reorganización de la jefatura de eventos para generar eficiencias y brindar un mejor soporte a las gerencias sectoriales.
3	<b>Fortalecer los mecanismos de coordinación y reporte interno</b>	Establecer reuniones semanales de coordinación de la Gerencia Central de Exportaciones y dejar constancia en actas de las coordinaciones y acuerdos tomados. Establecer un comité para el seguimiento del cumplimiento del plan estratégico.
4	<b>Fortalecer los mecanismos de coordinación externa</b>	Creación de una gerencia de Comunicación y Relaciones Institucionales para facilitar las relaciones con los stakeholders, en particular con los organismos gubernamentales y la prensa. Asignar funcionarios para la coordinación de las relaciones con los stakeholders dentro de las diferentes áreas competentes de la organización, para que canalicen sus necesidades y coordinen acciones a través de la gerencia de RRII.
5	<b>Consolidar la gestión de proyectos</b>	Reforzar el equipo de la Gerencia de Proyectos y trasladarla debajo de la Gerencia Central de Exportaciones, para asegurar la interacción con los proveedores de asesorías externos y con los organismos internacionales relacionados con dichos proyectos, en coordinación con las áreas internas involucradas.
6	<b>Mejorar el soporte para eventos</b>	Reorganización y fortalecimiento de la jefatura de eventos, que reporta a la Gerencia de Marketing y Comercial, para hacer eficiente la organización de eventos, ferias, misiones, y otros servicios afines ofrecidos por la institución. Dar en outsourcing la organización de los mega eventos, como Expoalimentaria y Hecho a Mano para Hoteles.
7	<b>Fortalecer el proceso de planeamiento y control</b>	Asignación de funciones en el equipo gerencial relacionadas a la formulación, implementación y seguimiento del plan estratégico. Asignación de funciones de monitoreo en la gerencia de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Estos ajustes organizacionales se reflejan en el nuevo organigrama propuesto, en el que la Gerencia General tendrá siete reportes directos, dos de los cuales son las nuevas Gerencias de Comunicación y RRII y la de Recursos Humanos:

**Gráfico 8. Estructura organizacional propuesta**

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.3 Aseguramiento de la calidad en el servicio

En noviembre de 2011, se realizó el estudio de mercado<sup>22</sup> según el cual el nivel de satisfacción de los asociados y clientes de ADEX era de un 42%, debido a:

- No se brinda la comunicación ni la asesoría adecuadas.
- La información que se solicita no se brinda de manera oportuna.
- El usuario no encuentra soluciones a sus problemas, la información no es de buena calidad.
- Los funcionarios de servicio mantienen un contacto muy eventual con los asociados.
- El servicio, en general, es deficiente.

<sup>22</sup> Targa; Informe “Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011”; noviembre 2011

Con el fin de asegurar que los servicios ofrecidos a los clientes sean de la calidad adecuada, es necesario formar equipos de trabajo en los que participen los coordinadores senior de las gerencias sectoriales, y la jefatura de marketing y comercial, soportadas por las áreas de apoyo. Estos equipos de trabajo deberán reunirse periódicamente con los comités sectoriales para recibir retroalimentación de los socios exportadores con relación a sus necesidades y a cómo perciben el servicio recibido. A partir de este feedback, se deberán realizar periódicamente los ajustes necesarios para asegurar que se ofrezca un servicio que satisfaga y - de ser posible - supere las expectativas de los asociados.

Adicionalmente, se debe de continuar con la realización de estudios de mercado especializados en imagen para contar con los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir objetivamente el éxito en la búsqueda de mejorar la satisfacción de los asociados. Es necesario que se fijen indicadores de gestión asociados a la satisfacción con el servicio a los gerentes de la Gerencia Central de Exportadores y de la Gerencia de Marketing y Comercial.

Finalmente, es necesario sistematizar el proceso de contacto con los clientes. Se deberán de elaborar e implementar protocolos de atención al cliente, así como fortalecer las capacidades de los responsables de la administración de la base de datos y de canales virtuales (web y redes sociales), y, en coordinación con el área de sistemas, se deberán medir los tiempos de respuesta a sus consultas. Una opción para ejecutar esta propuesta sería utilizar una web de consultas e incidencias. También deberán fijarse indicadores y objetivos de tiempo de respuesta que puedan ser monitoreados, con el fin de asegurar la respuesta oportuna a las solicitudes de los asociados.

#### 8.4 Presupuesto de operaciones

El presupuesto de la ejecución de las acciones propuestas no contempla gastos de capacitación y de planilla, pues estos se revisarán en el Plan de Recursos Humanos.

**Tabla 29. Presupuesto plan de operaciones**

Acciones	Presupuesto (en miles de S/.)			
	2015	2016	2017	2018
Gastos operativos incrementales por la implementación de 5 sucursales en provincia (*)	0	36.0	72.0	90.0

(\*) El gasto anual por sucursal es de S/. 18 mil.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

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

### **9.1 Introducción**

El capital humano en ADEX ha sido identificado como una debilidad crucial, por lo que capacitarlo y reclutar nuevos elementos altamente calificados es un factor crítico para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Sumado a esto, la institución debe poner foco en una reorganización interna de su personal para mejorar sus niveles de productividad y eficiencia con el fin de que esta pueda asegurar la satisfacción de los clientes y lograr la autonomía y autosostenibilidad económica en el tiempo. Por ello, es necesario diseñar e implementar un programa de selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento.

Asimismo, la nueva estructura de la organización, propuesta en el Plan de Operaciones y Diseño Organizacional (capítulo 8), debe implementarse soportada en un plan de gestión del cambio, para lo cual se hace necesario identificar líderes “emocionales” (no formales) internos que puedan colaborar con el logro de los objetivos establecidos para cada área funcional, alineados con los objetivos institucionales planteados.

Para el diseño del plan de recursos humanos de ADEX, se ha utilizado el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades<sup>23</sup>, con el objetivo de resaltar el rol de los recursos intangibles en el éxito de la performance del gremio. En ese sentido, se cuidará que el capital humano cumpla con los siguientes requisitos: añadir valor a la empresa, ser “escaso” por sus expertise; ser, en lo posible, “inimitable”; no ser sustituible.

### **9.2 Políticas de recursos humanos**

El capital humano ha sido identificado como un agente de cambio de importancia crítica, por lo que las políticas de gestión de este factor son fundamentales. En este sentido, se proponen las siguientes: promover actitud positiva hacia la institución para que el personal se desempeñe con la máxima eficiencia; remuneración según el estándar del mercado; política de retribución y compensación en base a meritocracia, alineada con los objetivos de la organización; sistemas de formación y evaluación orientados a potenciar las

---

<sup>23</sup> DOLAN, Simon L.; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. La gestión de los recursos humanos, Madrid, McGraw-Hill/Interamericana; tercera edición; 2007.

capacidades, habilidades y destrezas del personal para aportar valor a los objetivos corporativos; comunicación transparente a todo nivel y política de puertas abiertas; política de despidos transparente; Selección y reclutamiento en base a descripción de puestos.

### 9.3 Objetivos de recursos humanos

**Tabla 30. Descripción de objetivos plan de recursos humanos**

Política de RRHH	OE impactado	Cód.	Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
Política de despidos transparente	OE1	ORH1	Contar con la cantidad óptima de personal en cada área.	Variación anual de headcount	-21%	-8%	3%	1%
Política de retribución y compensación en base a meritocracia	OE1	ORH2	Disminuir la rotación del personal a niveles mínimos.	Índice de rotación de personal	<15%	< 10%	< 8%	< 5%
	OE5	ORH3	Desarrollar sistema de incentivos en base al cumplimiento del desempeño.	% cumplimiento del plan de incentivos	20%	40%	60%	80%
Remuneración según el estándar del mercado	OE5	ORH4	Nivelar la remuneración según estándar de mercado.	% cumplimiento del plan de nivelación de remuneraciones	20%	40%	60%	80%
Selección y reclutamiento en base a descripción de puestos	OE5	ORH5	Desarrollar mecanismos para seleccionar y reclutar a los mejores talentos.	% cumplimiento de plan de selección y reclutamiento	40%	60%	80%	100%
Sistemas de formación y evaluación orientados a potenciar las capacidades, habilidades y destrezas del personal	OE5	ORH6	Desarrollar programas de formación y capacitación para cada puesto.	% de cumplimiento del plan de formación y capacitación	30%	60%	80%	100%
	OE5	ORH7	Contar con un programa de revisión del desempeño del personal.	% de cumplimiento del plan de desempeño del personal	40%	70%	90%	100%
Promover actitud positiva hacia la institución	OE5	ORH8	Contar con colaboradores motivados y comprometidos.	Índice de clima laboral	20%	40%	60%	80%
Comunicación transparente a todo nivel y política de puertas abiertas	OE5	ORH9	Fortalecer el trabajo en equipo.	Índice de trabajo en equipo	40%	50%	80%	85%
	OE5	ORH10	Repotenciar la fluidez del desarrollo de ideas e intercambio de información en toda la institución.	% cumplimiento de plan de comunicación interna	30%	60%	90%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **9.4 Prácticas de recursos humanos propuestas**

### **9.4.1 Reclutamiento**

Para lograr que la nueva estructura organizacional contribuya con el logro de los objetivos estratégicos, es necesario que las personas que ocupan los diversos puestos en la organización sean las idóneas para el cumplimiento de las funciones que correspondientes. En tal sentido, se debe definir claramente el perfil de los cargos y las competencias, habilidades y formación requeridos con el fin de que el proceso de selección sea apto elegir al candidato que mejor encaje con el perfil requerido.

Para cubrir las vacantes existentes en la organización se debe proceder primero a un proceso de reclutamiento interno, fomentando la rotación del personal con mayor antigüedad en sus puestos actuales, para lograr que trasladen esta experiencia a otras áreas de la organización. En caso no se logre cubrir las vacantes con el talento interno, se deberá ampliar la búsqueda fuera de la organización, a través de bolsas de trabajo de institutos y universidades, páginas web, y head hunters, en función del grado de especialización del puesto requerido.

Se debe asegurar que los candidatos compartan los valores de la organización, buscando que los encajen con la cultura de la misma. Esto es indispensable para evitar una rotación imprevista de personal debido a renuncias o despidos, con los sobrecostos que esto ocasiona.

### **9.4.2 Entrenamiento y desarrollo**

Se debe establecer un plan anual de capacitación del personal en el cual se asegure que el personal cuente con el conocimiento necesario para sus funciones. En tal sentido, se debe establecer una malla curricular diferenciada, acorde a la responsabilidad otorgada a los diversos niveles jerárquicos de la organización. Se debe partir de la comunicación de los objetivos estratégicos de la institución a todos los trabajadores y asegurar la contribución de las áreas en las cuales se encuentre trabajando el personal a capacitar. Posteriormente, se debe reforzar el conocimiento específico de las áreas operativas, mediante cursos presenciales y virtuales, a través de formadores internos o externos según las necesidades de capacitación.



Adicionalmente, se deben de promover convenios con universidades y escuelas de negocio, con el fin de ofrecer canjes o tarifas reducidas a los trabajadores para estudios.

En cuanto a la compensación y las promociones, deben de ser resultado del desarrollo y desempeño de los trabajadores. Las oportunidades de desarrollo profesional deberán de comunicarse de manera transparente al personal, siendo la meritocracia, la formación y la experiencia de los postulantes el filtro inicial a considerar en el proceso de selección.

#### **9.4.3 Comunicación y relaciones con los empleados**

Se debe establecer un sistema de comunicación gerencial integral, ya sea vía reuniones mensuales o trimestrales, e-mailing o réplicas a través de los líderes inmediatos, el cual sirva para comunicar los temas de interés de la organización, tales como:

- Reuniones trimestrales: Comunicación por parte de la gerencia de los resultados de la institución, cumplimiento de metas de las áreas, reconocimiento al personal destacado, etcétera.
- E-mailing: Hechos de interés, oportunidades de desarrollo, nombramientos, convocatorias a cursos, reuniones, etcétera.
- Réplicas: Feedback a los colaboradores sobre las reuniones de líderes.
- Líder inmediato: Evaluación y feedback a colaboradores, y política de “puertas abiertas”, con el fin de que los colaboradores puedan transmitir sus consultas o dudas de manera oportuna.

Se debe buscar también la integración entre el personal de las distintas áreas con el fin de facilitar el trabajo en equipo entre áreas, lo cual es necesario para el desarrollo de mejores servicios para los clientes. En tal sentido, se plantea una jornada de integración full day anual con actividades lúdicas con equipos conformados por personal de distintas áreas y una jornada deportiva anual con equipos de las distintas gerencias.

#### **9.4.4 Compensación y beneficios**

Es necesario revisar las bandas salariales para asegurar que sean competitivos en relación al mercado, tomar como referencia los sueldos de las empresas del sector, con el fin de evitar una desventaja salarial y el riesgo de fuga de talento. La distribución de los

empleados en las bandas de acuerdo a su puesto será en función a la meritocracia. Del mismo modo, los incrementos de sueldo deberán tener como requisito una evaluación meritocrática. Estos incrementos serán por el orden del 5% anual a partir del año 2017 en adelante.

Además de salarios, se deben ofrecer beneficios atractivos para atraer y retener talento: préstamos, seguro médico EPS, equilibrio entre vida laboral y personal (horarios), asignación por escolaridad, etcétera.

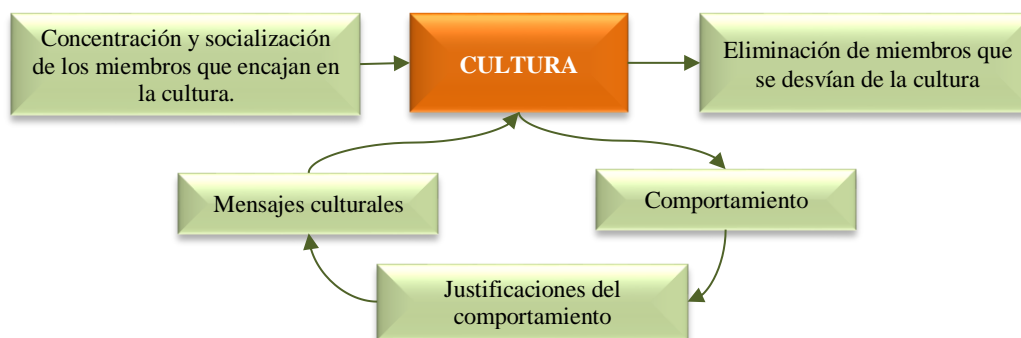
#### 9.4 Gestión del cambio organizacional

Para implementar la mejora en la estructura organizacional es necesario reeducar al personal, buscando vencer la resistencia al cambio a través de la capacitación, la demostración de los beneficios del cambio y dando feedback positivo cuando el empleado adopte comportamientos adecuados a la nueva organización.

Asimismo, se requieren agentes del cambio, tanto externos como internos. En el caso de agentes externos, se puede contar con el apoyo de una consultoría especializada en reestructuración organizacional, acompañada de agentes internos, es decir líderes informales dentro de la organización, personas reconocidas como modelo de conducta y de desempeño.

A continuación, se grafican las acciones que pueden contribuir en la transición a la nueva organización.

**Gráfico 9. Acciones para potenciar la nueva cultura organizacional**



Fuente: Ivancevich, John, Michael T. Matteson, Robert Konopaske Comportamiento Organizacional; 2006; Séptima Edición.

La gerencia de Recursos Humanos, con el apoyo de la consultora externa, deberá de identificar a los líderes informales dentro de la institución, para que en conjunto se establezcan mecanismos que permitan gestionar el cambio en la organización. En primer lugar, se debe de explicar a los colaboradores por qué es necesario el cambio y cómo es que esto beneficiará a la organización y, por tanto, a los trabajadores. También se debe identificar el talento a retener y el personal que es necesario transferir o reemplazar. En esta etapa, es crucial el apoyo de agentes del cambio, para manejar el estrés que se genera por el movimiento de personal. Se debe dar feedback positivo al personal con buena predisposición al cambio, dándole un mayor empowerment y reconocimiento. Por el contrario, se deben dar incentivos negativos a la resistencia al cambio.

Los líderes formales e informales de la organización deben tener un comportamiento acorde con la nueva organización, deben dar el ejemplo. Esto último es vital para dar un mensaje coherente a los colaboradores, de lo contrario se pierde credibilidad en la implementación de la nueva estructura. Al respecto, se debe de cambiar el comportamiento orientado al interior de la institución - con un enfoque en los objetivos de áreas aisladas y con mecanismos de comunicación informales, ineficientes y lentos - a un comportamiento orientado al cliente, incentivando la formación de equipos de trabajo multi-área con una estructura más plana y sencilla -, que permita mecanismos de comunicación más rápidos para dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.

## 9.5 Presupuesto de recursos humanos

**Tabla 31. Presupuesto plan recursos humanos**

Acciones	Presupuesto (en miles de S/.)				
	2015	2016	2017	2018	Total
Capacitaciones	24.0	21.1	22.0	22.4	89.4
Jornada de integración full day	6.8	6.2	6.4	6.5	25.9
Consultoría gestión del cambio	15.0	-	-	-	15.0
Incremento salarial	-	-	24.9	25.2	50.1
<b>Total</b>	<b>45.7</b>	<b>27.3</b>	<b>53.3</b>	<b>54.1</b>	<b>180.4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo X. Responsabilidad social empresarial

### 10.1 Introducción

ADEX, en la actualidad, no tiene un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) desarrollado ni implementado, a pesar de ser este un tema intrínseco a la organización por estar mencionado dentro de la misión. Sin embargo, muchos de sus asociados sí participan de proyectos de responsabilidad social e, inclusive, algunos han establecido políticas en sus empresas en este sentido. Es por este motivo, y con el objetivo de ser líder en este tema entre los demás gremios, que se propone el diseño de una estrategia para transformar a ADEX en una institución socialmente responsable, además de poner en manifiesto “el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa” (Porter y Kramer 2006: 3).

Para tal fin, se plantean acciones de responsabilidad corporativa a partir del análisis de los efectos positivos y negativos con los grupos de interés, la cadena de valor y el contexto competitivo, que el gremio considera relevantes para obtener el mayor impacto sobre el bienestar social y contribuir con el país.

### 10.2 Objetivos de responsabilidad social empresarial

El plan funcional de responsabilidad social de ADEX tiene como objetivo general contribuir con el desarrollo del país a través de acciones de responsabilidad social que fortalezcan la sostenibilidad económica, social y ambiental. A continuación, se detallan los objetivos para el corto, mediano y largo plazo:

**Tabla 32. Descripción de objetivos plan responsabilidad social empresarial**

OE impactado	Cód.	Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
OE5	ORS1	Incrementar la motivación y compromiso con la mejora continua de los trabajadores del gremio	Índice de clima laboral	20%	40%	60%	80%
OE4	ORS2	Incrementar satisfacción del asociado	Índice de satisfacción	70%	80%	85%	90%
OE6	ORS3	Extender el compromiso de RSE a los socios estratégicos del gremio	% socios estratégicos alineados	30%	40%	50%	65%
OE6	ORS4	Diseñar, aprobar e implementar plan de comunicación para dar a conocer el plan de RSE a partes interesadas	% cumplimiento de plan	50%	70%	90%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 10.3 Modelo de responsabilidad social empresarial

Para diseñar la estrategia de RSE, se utilizaron los siguientes modelos:

- “Modelo de gestión como punto de partida para enmarcar los esfuerzos en RSE”, ELSA DEL CASTILLO, Estrategias de responsabilidad social empresarial, ensayo editado por Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara para el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, en mayo de 2011.
- “Estrategia y sociedad”, por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Harvard Business Review; diciembre de 2006.

#### 10.3.1 Grupos de interés

Mediante el análisis de los stakeholders, se determinó a los principales grupos de interés:

**Tabla 33. Análisis de grupos de interés**

Grupo de interés	Poder	Urgencia	Legitimidad	Prioritario?
<b>Comunidad</b>	X		X	SÍ
<b>Asociados</b>		X	X	SÍ
Proveedores			X	NO
<b>Estado</b>	X		X	SÍ
<b>Prensa</b>	X	X	X	SÍ
<b>Trabajadores</b>		X	X	SÍ
<b>Aliados estratégicos</b>	X		X	SÍ
Entidades Financieras		X		NO

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 10.3.2 Determinación de acciones de RSE a partir de los grupos de interés

Una vez seleccionados los grupos de interés prioritarios, se evalúan las oportunidades y amenazas que existen en la relación de ADEX con ellos, teniendo en cuenta el impacto en su reputación, eficiencia y estrategia competitiva para proponer acciones de RSE (ver anexo 7).

#### 10.3.3 Determinación de acciones de RSE a partir de la cadena de valor

Del mismo modo, se procede a identificar los impactos negativos/positivos de los procesos de la empresa recogidos en su cadena de valor, en aspectos económicos, ambientales y sociales con el fin de proponer posibles acciones de RSE (ver anexo 8).

### 10.3.4 Determinación de acciones de RSE a partir del diamante de Porter

Así como se evaluó previamente cómo afectan las actividades de la empresa a su entorno, en este punto, se evalúa cómo el contexto competitivo afecta a la empresa y cómo esta puede realizar acciones para modificar este contexto para que se fortalezca (ver anexo 9).

### 10.4. Priorización de acciones de responsabilidad social

Finalmente, se verifican que las acciones propuestas contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, considerando además que por lo menos contribuyan con atender los requerimientos de 2 o más stakeholders (ver anexo 10).

Se concluye que las acciones a seguir son las que contribuyen al logro de por lo menos 4 objetivos estratégicos, las cuales, además, se verifica que atienden los requerimientos de por lo menos 2 stakeholders:

**Tabla 34. Acciones de responsabilidad social empresarial**

Código	Acciones de responsabilidad social
ARS2	Diseñar programas de comunicación clara y transparente dirigidos a los grupos de interés, en referencia a los beneficios y acciones de RSE que ofrece el gremio. Fortalecer los canales de comunicación existentes que permitan comunicar y recibir información entre el gremio y las partes interesadas.
ARS4	Fomentar la participación de colaboradores y sus familiares en programas de RSE a través de un plan que contemple la mejora del clima laboral, capacitación sobre todo en sectores deprimidos o con pocos recursos, línea de carrera, retención del talento.
ARS9	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes con entidades gubernamentales con programas relacionados al comercio exterior. Mantener buenas relaciones con los stakeholders a través de un óptimo servicio al cliente y apoyo a la comunidad y buscar nuevos socios estratégicos para satisfacer la demanda de productos y servicios especializados y necesidades de la institución.
ARS10	Aprovechar el sistema de inteligencia comercial para identificar oportunidades de mejora en procesos para reducir los costos y que a su vez permita realizar una segmentación eficiente para contar con un portafolio adecuado a necesidades de cada rubro de negocios. Capacitación de personal clave en el uso del sistema de inteligencia comercial.
ARS11	Organizar y difundir ferias, eventos, ruedas de negocio, misiones internacionales para generar oportunidades de negocio para los asociados y atraer nuevos.
ARS13	Implementar un plan comercial que contemple el desarrollo servicios así como de nuevas oportunidades de negocio en mercados inexplorados que contribuyan al desarrollo empresarial de los asociados. Difusión de ADEX Data Trade como herramienta esencial para los exportadores. Comunicación constante con los asociados para anticipar sus necesidades. Ejecución periódica de evaluaciones de satisfacción del cliente. Implementación de campañas de incentivos para la captación de clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La inversión necesaria para implementar este plan, los sistemas tecnológicos, el capital humano y el conocimiento requeridos están incluidos en los presupuestos de Marketing, RRHH y Operaciones. El resto de recursos se relaciona con la capacidad de networking del gremio, en particular del área de Comunicación y Relaciones Institucionales (RRII).

## Capítulo XI. Plan financiero

### 11.1 Introducción

El presente capítulo mostrará principalmente el impacto de las estrategias planteadas sobre los Estados Financieros de ADEX.

### 11.2 Objetivos financieros

El principal objetivo financiero es que ADEX se convierta en una institución financieramente auto sostenible, puesto que, como se ha mencionado, ADEX viene presentando resultados negativos de manera constante. La autosostenibilidad financiera se conseguirá a través de la implementación de las estrategias planteadas, las mismas que tendrán un impacto positivo en la generación de ingresos. El costo de la implementación de las estrategias será financiado a través de un préstamo por parte de CEADDEX.

#### 11.2.1 Ratios e Indicadores Financieros

El análisis de los ratios e indicadores financieros se debe realizar comparando la situación de la empresa sin la implementación de la estrategia y la situación con la implementación de las estrategias. De esta forma, se tienen los siguientes resultados:

**Tabla 35. Ratios sin implementación estratégica**

Ratios sin estrategia	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14e	dic-15e	dic-16e	dic-17e	dic-18e
1. Utilidad Operativa	(561)	(1,651)	(1,543)	(982)	(958)	(927)	(889)	(843)	(788)
2. Utilidad Neta	(566)	(1,579)	(1,517)	(942)	(958)	(927)	(889)	(843)	(788)
3. Total Activos	7,861	7,726	25,565	34,857	35,304	33,314	33,407	31,774	30,279
4. Total Patrimonio	109	(1,465)	(2,983)	(3,934)	(4,892)	(5,819)	(6,707)	(7,550)	(8,338)
5. ROA (1)/(3)	-7%	-21%	-6%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%
6. ROI (2)/(4)	-517%	108%	51%	24%	20%	16%	13%	11%	9%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 36. Ratios con implementación estratégica**

Ratios con estrategia	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14e	dic-15e	dic-16e	dic-17e	dic-18e
1. Utilidad Operativa	(561)	(1,651)	(1,543)	(982)	(958)	(634)	202	1,750	2,443
2. Utilidad Neta	(566)	(1,579)	(1,517)	(942)	(958)	(634)	202	1,750	2,443
3. Total Activos	7,861	7,726	25,565	34,857	35,304	34,565	33,297	33,746	34,882
4. Total Patrimonio	109	(1,465)	(2,983)	(3,934)	(4,892)	(5,526)	(5,324)	(3,574)	(1,131)
5. ROA (1)/(3)	-7%	-21%	-6%	-3%	-3%	-2%	1%	5%	7%
6. ROI (2)/(4)	-517%	108%	51%	24%	20%	11%	-4%	-49%	-216%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tal como se puede observar, bajo el escenario de no implementar las medidas propuestas, los ratios son poco útiles para el análisis, debido a que tanto la utilidad operativa como la utilidad neta de ADEX han sido negativas durante los últimos 4 años. Por otro lado, las utilidades netas negativas durante años consecutivos devienen en un patrimonio negativo.

Sin embargo, a pesar de que el ROA y el ROI no brindan información útil del retorno, sí reafirman que la empresa viene presentando una situación de resultados negativos de manera permanente que haría de ADEX una empresa no auto sostenible (o dependiente) financieramente en el tiempo.

El análisis de los ratios bajo el escenario de la implementación de las medidas propuestas brinda una idea de las consecuencias positivas de las medidas. Como se puede ver en la evolución del ROA, a partir del 2016, se obtiene un resultado operativo positivo, en consecuencia un ROA positivo, lo que refleja el impacto positivo de las medidas planteadas. Por el lado del ROI, el ratio no se presta a una interpretación a cabalidad, puesto que a pesar de los resultados operativos positivos desde el 2016, el patrimonio (como consecuencia de las utilidades negativas acumuladas) aún sigue siendo negativo hasta el 2018 inclusive. Sin embargo, la tendencia de las utilidades netas en el escenario de la implementación de las medidas ratifica el impacto positivo de las propuestas.

### **11.3 Evaluación Financiera de las Estrategias**

El impacto financiero de las estrategias se planteará a través del análisis del Flujo de Caja incremental, es decir, del Flujo de Caja proyectado de ADEX sin implementar las estrategias versus el Flujo de Caja proyectado con las estrategias planteadas. Para ello, también se han proyectado el Estado de Resultados y Balance General hasta el 2018.

#### **11.3.1 Supuestos de proyección de los Estados Financieros**

##### **11.3.1.1 Supuestos de proyección de los Estados Financieros (sin estrategias)**

Se utilizó como base para la proyección los Estados Financieros de ADEX de los periodos 2010, 2011, 2012 y 2013, los mismos que fueron provistos por la compañía (ver anexo 11).



Para efectos de la evaluación financiera del plan estratégico propuesto en el presente trabajo, se realizó la proyección de los estados financieros por los siguientes 5 años, considerando los siguientes supuestos:

**Tabla 37. Supuestos de proyección de Estados Financieros**

Concepto	Metodología
Ingresos del Estado de Resultados	Crecimiento anual proyectado de 6% anual (PBI). Fuente MMM <a href="http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf">http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf</a>
Gastos del Estado de Resultados	Se busca mantener la relación/proporción de gastos sobre ingresos puesto que se asume que todos los gastos están relacionados a la generación de ingresos. Se tomó la proporción promedio de los gastos sobre los ingresos de los últimos 3 años y con este ratio se proyectaron los gastos teniendo como base el 2013.
Activo Fijo	Se mantienen los ratios de depreciación anual.
Caja /Cuentas por Cobrar / Cuentas por Pagar	Se utilizaron los ratios de pagos y ratio de cobrabilidad teniendo como base el promedio de los últimos 4 años (información histórica).
Deuda	Se mantiene la frecuencia de pagos de servicio de deuda que equivale a una amortización anual de 5%.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El resultado de las proyecciones implica el crecimiento orgánico de ADEX sin considerar la implementación de las estrategias planteadas en el presente trabajo (ver anexo 12).

### 11.3.1.2 Supuestos de proyección de los Estados Financieros (con estrategias)

El detalle de los supuestos de ingresos, gastos y endeudamiento utilizados para la proyección de los Estados Financieros que incluye el efecto de la implementación de las estrategias planteadas se encuentra en el anexo 13. Por otro lado, en el anexo 14 se puede apreciar la proyección de dichos Estados Financieros.

### 11.3.2 Resultados

Tal como se mencionó en la evaluación financiera de las estrategias, el método de análisis para el flujo de caja será el análisis incremental en el cual se tomará en cuenta el flujo de caja sin la implementación de las estrategias (crecimiento orgánico) versus el flujo de caja con la implementación de las estrategias. De esta forma, se tiene:

**Tabla 38. Flujo de caja incremental**

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (Miles de Soles)	2015	2016	2017	2018
Crecimiento Orgánico	(836)	1,167	(637)	(572)
Implementación de la Estrategia	(2,357)	(275)	1,080	1,981
<b>FC Económico Incremental</b>	<b>(1,521)</b>	<b>(1,442)</b>	<b>1,716</b>	<b>2,553</b>
Apalancamiento (miles de soles)				

Préstamo	1500			
Cuota	(447)	(447)	(447)	(447)
Escudo tributario	134	134	134	134
Flujo de Deuda Incremental	1,187	(313)	(313)	(313)
Miles de soles	2015	2016	2017	2018
<b>Flujo de Caja Financiero Incremental</b>	<b>(334)</b>	<b>(1,755)</b>	<b>1,403</b>	<b>2,240</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El detalle de la estimación del flujo de caja se puede observar en el anexo 15. De esta forma, se tienen los siguientes indicadores:

### Tabla 39. Indicadores financieros

VAN Económico @ 15% (año cero = 2014)	175	miles de soles
TIR Económica	19%	
VAN Financiero @ 15% (año cero = 2014)	585	miles de soles
TIR Financiera	37%	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los resultados indican que la implementación de las estrategias genera un impacto positivo en el flujo de caja y los estados financieros de ADEX versus la no implementación de las estrategias, lo cual se puede observar en los ratios financieros. Por otro lado, se puede observar que los indicadores VAN y TIR financieros son mejores a los económicos, lo que demuestra que el financiamiento contribuye con el objetivo de la auto sostenibilidad de ADEX.

Vale realizar la discusión acerca de la tasa de descuento empleada para los cálculos del VAN. Para la evaluación de las medidas, se ha decidido evaluar el flujo de caja incremental. Se sabe, además, que la fuente de financiamiento de las estrategias sería endeudamiento de CEADDEX al 100%, con lo que podría utilizarse un costo promedio del capital incremental. Asimismo, se sabe que ADEX es una organización sin fines de lucro, en donde los socios invierten en una membresía sin necesariamente esperar un retorno directamente de ADEX.

Las premisas explicadas anteriormente sugerirían que el costo del capital debería de ser el costo de la deuda puesto que los flujos incrementales deberían de ser suficientes para cubrir el servicio de la misma (única fuente de financiamiento para implementar plan)<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> No obstante se realizó una investigación en las páginas especializadas como Yahoo Finance y Damodaran. Sin embargo, no se pudo encontrar riesgos (betas) o costos de capital de gremios exportadores.

### 11.3.3 Recomendaciones de estrategia a seguir

Los resultados financieros obtenidos demuestran que la implementación de las estrategias resultan en una mejora en los ratios financieros y en consecuencia la autosostenibilidad financiera de ADEX. Por lo tanto, la recomendación es que ADEX implemente las estrategias planteadas.

### 11.4 Análisis de sensibilidad

A continuación, se realiza un análisis de sensibilidad del VAN económico y financiero (en miles de soles) ante diversas tasas de descuento y ante variaciones porcentuales en el crecimiento de los asociados bajo las estrategias implementadas:

**Tabla 40. Análisis de sensibilidad**

Tasa de descuento	VAN Económico	VAN Financiero
10%	459	830
12%	337	725
14%	226	630
16%	127	544
18%	37	466
20%	(44)	395
22%	(118)	331
24%	(184)	272
26%	(244)	219
28%	(299)	171
30%	(348)	127
32%	(392)	87
34%	(433)	51
36%	(469)	18
38%	(502)	(12)
40%	(532)	(40)

Crecimiento de Asociados proyectados (con estrategias)	VAN Económico	VAN Financiero
-8%	(573)	(163)
-7%	(479)	(69)
-6%	(386)	24
-5%	(292)	118
-4%	(199)	211
-3%	(105)	305
-2%	(12)	398
-1%	82	492
0%	175	585
1%	269	679
2%	362	773
3%	456	866
4%	550	960
5%	643	1,053
6%	737	1,147
7%	830	1,240

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se aprecia que la TIR financiera sugiere que los flujos provenientes de la implementación de la estrategia incluyendo al financiamiento podrían soportar costos de deuda mayores al 15% y aun así tener un VAN financiero positivo.

Por otro lado, se puede inferir que el VAN económico y Financiero de ADEX luego de la implementación de las estrategias es sensible al número de asociados proyectado. En ese sentido, ADEX deberá de poner especial énfasis en brindar servicios que logren la satisfacción a los asociados a fin de conseguir retención de sus asociados.

## Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia

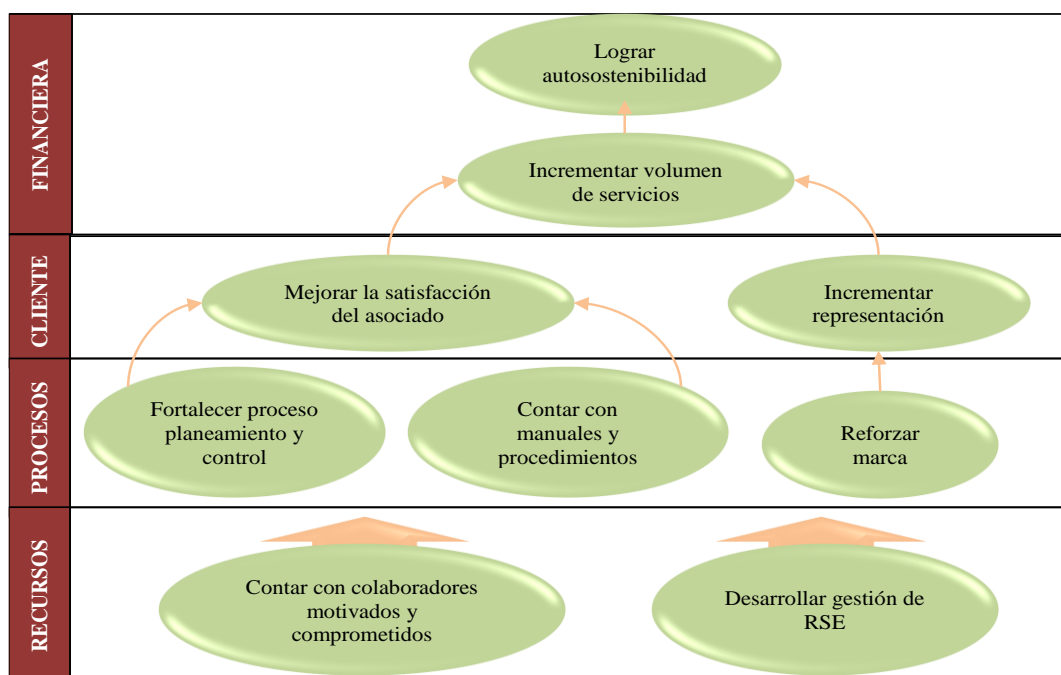
### 12.1 Introducción

En este capítulo se describe la metodología de evaluación y control de la estrategia que la institución deberá seguir para asegurar el logro de los objetivos propuestos. En ese sentido, se tomará como base el modelo de planificación y gestión del Balanced Scorecard<sup>25</sup> (BSC) que sugiere la implementación de un conjunto de medidas que permitirán alinear los indicadores estratégicos, facilitando el despliegue y entendimiento de los objetivos en todos los niveles de la institución.

### 12.2 Mapa estratégico

El primer paso para implementar este modelo de gestión es la definición de un mapa estratégico en el que se plasman los objetivos estratégicos conectados a través de relaciones causales y agrupados en cuatro perspectivas, según se muestra a continuación:

**Gráfico 10. Mapa estratégico de ADEX**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 12.3 Cuadro de mando integral y alineamiento de iniciativas

Para cada objetivo definido en el mapa estratégico se proponen indicadores y metas según el horizonte temporal de la estrategia, tal como se muestra a continuación:

<sup>25</sup> Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Tabla 41. Cuadro de mando integral de ADEX

Cuadro de mando integral de ADEX										
Objetivos	Indicadores	Unid.	Peso	Real 2015	Meta 2015	Cump.	Resultado	Metas Proyectadas		
								2016	2017	2018
<b>Perspectiva Financiera</b>			<b>25.0%</b>				<b>0.0%</b>			
Lograr la autosostenibilidad económica	Utilidad Neta	Miles S/.	15.0%		-634	0.0%	0.0%	202	1,750	2,443
Incrementar volumen de servicios	Ingresos Operativos	Miles S/.	10.0%		18,940	0.0%	0.0%	19,957	22,325	23,853
<b>Perspectiva del Cliente</b>			<b>30.0%</b>				<b>0.0%</b>			
Incrementar representación de exportadores	Número de asociados	Nº	15.0%		931	0.0%	0.0%	986	1,036	1,086
Mejorar la satisfacción del asociado	Índice de satisfacción	%	15.0%		70.0%	0.0%	0.0%	80.0%	85.0%	90.0%
<b>Perspectiva de Procesos</b>			<b>30.0%</b>				<b>0.0%</b>			
Reforzar la marca	Ranking top of mind	Nº	10.0%		2	0.0%	0.0%	2	1	1
Fortalecer el proceso de planeamiento y control	Cumplimiento de plan	%	10.0%		100%	0.0%	0.0%	100%	100%	100%
Contar con manuales de funciones y procedimientos claramente definidos e implementados	Cumplimiento de plan	%	10.0%		100%	0.0%	0.0%	100%	100%	100%
<b>Perspectiva de Recursos</b>			<b>15.0%</b>				<b>0.0%</b>			
Contar con colaboradores motivados y comprometidos	Índice de clima laboral	%	10.0%		50%	0.0%	0.0%	70%	90%	100%
Desarrollar la gestión de responsabilidad social	Índice de percepción de empresa socialmente responsable	%	5.0%		50%	0.0%	0.0%	70%	90%	100%
<b>PESO</b>			<b>100.0%</b>				<b>0.0%</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se propone que la medición del desempeño esté sujeta al cumplimiento de las metas propuestas en el cuadro de mando integral, para lo cual estos indicadores deberán estar relacionados al cumplimiento de planes de acción, permitiendo así alinear el comportamiento de los colaboradores de la organización.

## Conclusiones

- La demanda internacional de productos orgánicos y no genéticamente modificados, entre otros productos propios de la oferta exportable peruana, crea el escenario ideal para que ADEX cumpla con su razón de ser: brindar al asociado respaldo gremial y servicios que promuevan las exportaciones del Perú.
- Existe una oferta amplia y muy variada de servicios al exportador por parte de diversos gremios, cámaras y asociaciones varias, pero no existe un estándar definido ni un expertise enfocado en las necesidades reales del rubro. Esto propicia la oportunidad para ADEX de repotenciar y relanzar sus servicios, consolidando su liderazgo como gremio de los exportadores.
- El deficiente alcance de las entidades estatales en provincia ofrece a ADEX la oportunidad de prestar servicios a un público objetivo desatendido, posicionándose como líder del sector de cara al cliente descentralizado, cuyo potencial productor es notable.
- Los asociados reconocen y valoran los servicios de ADEX, pero están insatisfechos con el servicio de atención al cliente que reciben, lo que pone en riesgo el prestigio de la marca y de su larga trayectoria. Asimismo, la falta de comunicación inter-áreas impide que se generen las sinergias naturales que beneficiarían el negocio.
- Para lograr la autosostenibilidad de ADEX, es necesario incrementar los ingresos a través de la oferta de mejores servicios, una buena atención y adecuada gestión de retención de clientes. En línea con esto, el análisis operativo ha demostrado que es imperativo implementar políticas eficientes para la gestión del capital humano, pues el recurso humano adecuado colocado en la posición correcta es fundamental para lograr la satisfacción del cliente.
- El expertise de los profesionales de ADEX en el rubro de las exportaciones convierte al gremio en un asesor altamente especializado en todas las aristas del rubro, además de ser un permanente generador de conocimiento y opinión sobre el tema, pudiendo generar valor también desde el punto de vista de sus publicaciones.
- Del análisis financiero y operativo realizado sobre el gremio, se puede concluir que la implementación de esta estrategia de negocio es factible y puede lograr el propósito de hacer que ADEX sea autosostenible.

## Recomendaciones

- Implementar las estrategias planteadas para alcanzar la autosostenibilidad financiera de ADEX.
- Aprovechar el prestigio de la marca ADEX para atraer nuevos asociados y talento especializado, que permita lograr los objetivos corporativos en los plazos propuestos.
- Implementar el plan de gestión del talento, nivelación de la remuneración de los colaboradores y línea de carrera meritocrática, con el objetivo de mejorar el clima laboral de la institución.
- Implementar las sedes descentralizadas de ADEX en el corto plazo, para ampliar la masa crítica de asociados potenciales.
- Identificar los servicios que los entes estatales, tales como PromPerú Exportaciones, brindan a los exportadores de manera gratuita, no solo para evitar duplicidad de oferta, sino para concentrar los recursos de ADEX en actividades que generen ingresos para el gremio.
- Identificar sinergias con el Estado en pro del exportador, colaborando en donde (o en lo que) este no tenga alcance.
- Implementar el plan de Responsabilidad Social Empresarial propuesto de manera gradual y en función al logro de los objetivos corporativos.
- Finalmente, es indispensable lograr el entendimiento y respaldo del Directorio, del Comité Ejecutivo y de la Gerencia General para la implementación de esta estrategia de negocio, de lo contrario, será muy difícil alinear los intereses de toda la organización y lograr los objetivos planteados.

## Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). "Palermo Business Review". *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Buenos Aires, núm. 2.

Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. [En línea]. Diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>.

Barney, Jay (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2da ed. New Jersey: Pearson Education.

David, Fred (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ra ed. México: Pearson Educación de México.

Dolan, Simon L.; Valle Cabrera, Ramón, Jackson; Susan E.; Schuler, Randall S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. 3ra ed. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Grant, Robert M. (2006) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ta ed. Madrid: Civitas.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum Jr., John (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. 10ma ed. México: Thomson.

Ivancevich, John. (2006). *Comportamiento Organizacional*. 7ma ed. México: McGraw-Hill.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary y Moreno, Yago (2008). *Principios de marketing*. 6a. ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.

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



Lovelock, Christopher (2009). *Marketing de servicios*. 6ta ed. México: Pearson Educación.

Ministerio del Ambiente (2005). *Ley N° 28611, Ley General del Ambiente*. [En línea]. Fecha de consulta: 15 de febrero. Disponible en:

<<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). *Manual Macroeconómico Multianual 2014-2016*. [En línea]. Fecha de consulta: 22 de octubre de 2013.

Disponible en <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). *Políticas de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación 2013 - 2020*. [En línea]. Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2013.

Disponible en:

<[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)>.

Ministerio de la Producción (2011). *Memoria anual 2011*. Lima.

Portal WEB: Asociación de Exportadores (ADEX): <[www.adexperu.org.pe](http://www.adexperu.org.pe)>. Fechas de consulta: septiembre 2013 – abril 2014.

Portal WEB: Cámara de Comercio de Lima (CCL): <[www.camaralima.org.pe](http://www.camaralima.org.pe)>. Fechas de consulta: septiembre 2013 – abril 2014.

Portal WEB: Comisión de Promoción del Perú Para las Exportaciones (PromPerú): <[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)>. Fechas de consulta: septiembre 2013 – abril 2014.

Portal WEB: Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU): <[www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe)>. Fechas de consulta: septiembre 2013 – abril 2014.

Portal WEB: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX): <[www.siicex.gob.pe](http://www.siicex.gob.pe)>. Fechas de consulta: septiembre 2013 – abril 2014.

Portal WEB: Sociedad Nacional de Industrias (SINI): <[www.sni.org.pe](http://www.sni.org.pe)>. Fechas de consulta: septiembre 2013 – abril 2014.

Portal WEB: Yahoo Finance: < <https://finance.yahoo.com/>>. Fechas de consulta: 4 – 13 febrero.

Portal WEB: Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. Fechas de consulta: 4 – 13 de febrero 2014.

Porter, Michael (2005). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 13ra reimpresión. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. 2da ed. México DF: Continental.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Decreto Supremo 027\_2007*. [En línea]. Disponible en:

<[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13764/PLAN\\_13764\\_2013\\_DS027\\_2007PCM.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13764/PLAN_13764_2013_DS027_2007PCM.pdf)>.

PROETICA. *VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013*. [En línea] Disponible en: <<http://www.proetica.org.pe/presentacion-de-la-viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>>.

TARGA. Informe *Actitudes, motivaciones y preferencias hacia Adex y su mezcla de servicios 2011*. Lima, noviembre 2011.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013). *Índice de Percepción de la Corrupción 2013*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.transparency.org/cpi2013>>.

## **Nota biográfica**

### **Giulia Sammarco Carrillo**

Bachiller en Literatura e Idiomas por el Collegio Virgilio de Torino, Italia, es Licenciada en Psicología Clínica por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, de Lima, Perú. Tiene estudios de especialización en Comunicación Corporativa, Branding y Coaching Empresarial.

Cuenta con más de diez años de experiencia en cargos gerenciales en empresas del sector público y privado, entre ellas la Cámara de Comercio de Lima, Telecom Italia Mobile, Banco Wiese Sudameris, Scotiabank, Editorial Televisa y PromPerú, entre otras.

También ejerce como consultora corporativa, conferencista y escribe para el portal WEB de la revista Semana Económica.

## **Anexos**

## Anexo 1. Análisis del entorno general

### Factores políticos

Tendencia	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Énfasis en descentralización política, económica y administrativa para propiciar desarrollo del país. <b>Fuente:</b> D.S.027-2007-PCM	Mayor inversión en diversas industrias en regiones del Perú y, por tanto, la necesidad de afiliación gremial y de productos ofrecidos por dichos gremios.	Mayor venta de productos de acuerdo al sector industrial en provincias.	Oportunidad
Mínima reducción de percepción de corrupción como principal problema del país de 47% a 44% (2012 y 1 2013). <b>Fuente:</b> VII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú 2013 (Proética). Índice de percepción de corrupción 2012 de 38%, puesto 83 de 174 países. Transparency International.	Mayores costos ocultos en las transacciones comerciales, y concursos y licitaciones preparadas en favor de algunos proveedores. Este factor afecta principalmente a los asociados importadores.	Dificultad en competir en igualdad de condiciones en procesos de concursos privados y licitaciones con el Estado.	Amenaza
Inestabilidad en el marco jurídico y político para la gestión empresarial.	Alta informalidad sobre todo en pequeñas empresas o empresas familiares perdiéndose la oportunidad de clientes potenciales. Necesidad de mayor representación de las empresas ante el gobierno.	Búsqueda de asociatividad de empresarios, alianzas con el Estado y grupos políticos y económicos para reformas que incentiven formalización con el consiguiente crecimiento del mercado de clientes potenciales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Factores económicos

Tendencia	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Adecuado crecimiento de PBI Perú en 6.9% y 6.3% entre 2011 y 2012 con proyección a 5.5% (2013) y 5.2% (2014). <b>Fuente:</b> Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015 BCRP, septiembre 2013	Crecimiento de diversos sectores económicos que requerirán información especializada y redes de contactos para incrementar sus operaciones de comercio internacional.	Incremento de las operaciones de exportación en la industria nacional.	Oportunidad
Mejor expectativa de crecimiento de EEUU a un promedio anual de 3.0% de PBI entre 2014-2016 <b>Fuente:</b> Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 revisado – MEF	Se recupera la estabilidad en la cadena de distribución industrial.  Incremento de las exportaciones hacia EEUU requiere soporte especializado (base de datos, ferias, certificaciones).	Precios de proveedores relativamente estables.  Incrementos de ventas de productos ofrecidos.	Oportunidad
Disminución de crecimiento de China de 7.5% del PBI entre 2013-2015. <b>Fuente:</b> Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 revisado – MEF	Reducción de exportaciones hacia China con la consiguiente reducción de demandas de productos ofrecidos por el gremio a socios que exportan a China.	Disminución de ingresos de socios exportadores con destino a China.	Amenaza
Estabilidad de tipo de cambio de dólar de 2.75 a 2.70 entre 2013-2015. <b>Fuente:</b> Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 revisado – MEF	Ventajas en la importación de productos. Estabilidad de precios favorece inversiones de largo plazo.	Estabilidad de precios por efecto de tipo de cambio permite inversiones de largo plazo.	Oportunidad
Incremento latente del precio del petróleo: 2010-2011 en 19.8%, USD 94.00 el 2012 y proyección USD 100.00 el 2013. <b>Fuente:</b> Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015 BCRP, sept. 2013	Incremento en el precio de los productos derivados del petróleo, como el PVC, fertilizantes, y bienes en general.	Incremento de los costos de producción y traslado del incremento de precios a los clientes y reducción de compras, generando pérdida de competitividad.	Amenaza
Alianza del Pacífico, Tratados de Libre Comercio bilaterales	Facilitación del intercambio comercial.	Incrementos de las exportaciones y demanda de servicios.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Factores sociales

Tendencia	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Mayor inclusión social y menos conflictos sociales. <b>Fuente:</b> Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 revisado – MEF	Mejor entorno para la inversión y el crecimiento sostenido.	Incremento del tamaño de mercado por más inversión.	Oportunidad
Mayor demanda de responsabilidad social empresarial: medio ambiente, comunidades, empleados.	Necesidad de mayor gasto en actividades de responsabilidad social empresarial.	Mayor inversión en programas sociales, en apoyo a comunidades para ingreso a mercados, búsqueda de mejora de clima laboral.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Factores Tecnológicos

Tendencia	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Incremento en el gasto de: generación de conocimiento, difusión y transferencia de conocimientos y tecnologías, adquisición de conocimiento. <b>Fuente:</b> MEF Perú: Políticas de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013 - 2020)	Mejor calidad y rendimiento en actividades: investigación, producción y mantenimiento.	Reducción de costo con el mantenimiento preventivo y predictivo.  Mejora del capital humano.	Oportunidad
Mayores inversiones para renovar y complementar la infraestructura y equipamiento en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). <b>Fuente:</b> MEF Perú: Políticas de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013 - 2020)	Retiro de líneas de producción y de equipos auxiliares obsoletos.	Modernización de los laboratorios y equipamiento industrial en general.	Oportunidad
Implementación de tecnología para servicios remotos, a través canales virtuales.	Ampliación del espectro de potenciales usuarios y reducción de costos en general.	Mayor captación de potenciales asociados, canales adicionales para fortalecer la comunicación con los asociados. Ahorro en la implementación de canales tradicionales para la prestación de servicios.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Factores ecológicos

Tendencia	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Escasez de recursos pesqueros y mayor presencia de vedas <b>Fuente:</b> Memoria anual 2011 Ministerio de la Producción	Paradas extensas para mantenimiento sin ingresos comerciales en cliente del sector pesca con la probable reducción de gastos en productos ofrecidos por el gremio.	Disminución de clientes de sector de pesca.	Amenaza
Políticas estrictas de control de medio ambiente y sostenibilidad de los recursos naturales <b>Fuente:</b> Ley N° 28611, Ley General del Ambiente	Desaparición de actividades comerciales ilegales en la minería y construcción con el consiguiente fortalecimiento de las empresas formales y, por tanto, en el gremio. Fomento de exportaciones de productos no tradicionales y no genéticamente modificados (GMO).	Incremento en el mercado de clientes del sector de minería y de construcción así como comercio de productos no tradicionales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Factores legales

Tendencia	Impacto en la Industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Débil base legal e institucional y marco jurídico inestable del Perú. <b>Fuente:</b> Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 MEF	Mayores costos en gestiones municipales y judiciales. Poco interés en la inversión de nuevos proyectos. Crecimiento lento de empresas formales principales clientes del gremio.	Dificultad para lograr desarrollar el mercado de clientes/socios.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.



## Anexo 2. Matrices de evaluación de impacto de las fuerzas de Porter

### Rivalidad entre empresas competidoras (neutral, con un promedio de 2.9)

Matriz de grado de atractividad							
Condiciones		1	2	3	4	5	
Número de competidores	Grande						Pequeño
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Crecimiento de la industria.	Lento						Rápido
Barreras de salida	Alta						Baja
Compromiso de rivales con negocio	Alto						Bajo
Características de producto o servicio	Similar						Especial
Obsolescencia de productos	Corta						Larga
<b>Evaluación global</b>				<b>2.9</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Ingreso de nuevos competidores (atractiva, promedio 3.4)

Matriz de grado de atractividad							
Barreras de entrada		1	2	3	4	5	
Economías de escala	Pequeña						Grande
Diferenciación del producto/servicio	Pequeña						Grande
Costo de cambio de clientes	Bajo						Alto
Requisitos de capital	Bajo						Alto
Experiencia y efecto de aprendizaje	Bajo						Alto
Identificación de la marca	Bajo						Alto
Acceso a canales de abastecimiento y distribución	Amplio						Limitado
Represalias esperadas	Baja						Alta
<b>Evaluación global</b>					<b>3.4</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Servicios sustitutos (neutral, promedio 2.7)**

Matriz de grado de atractividad							
Condiciones		1	2	3	4	5	
Valor – precio del sustituto	Alta						Baja
Costo de cambio del usuario	Bajo						Alto
Disponibilidad de sustituto cercanos	Grande						Pequeña
<b>Evaluación global</b>				<b>2.7</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Capacidad de negociación de los proveedores (neutral, promedio 3).**

Matriz de grado de atractividad							
Condiciones		1	2	3	4	5	
Grado de concentración de proveedores	Alto						Bajo
Costo de cambio	Alto						Bajo
Posible integración hacia adelante	Alta						Baja
Características de los productos	Especial						Similar
Disponibilidad de sustitutos	Baja						Alta
Contribución de los proveedores a la calidad	Alto						Bajo
<b>Evaluación global</b>				<b>3</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Capacidad de negociación de los clientes (atractivo, promedio 3.6)**

Matriz de grado de atractividad							
Condiciones		1	2	3	4	5	
Grado de concentración de clientes	Alto						Bajo
Diferenciación de productos	Bajo						Alto
Disponibilidad de sustitutos para productos de la industria	Alto						Bajo
Costo de cambio de los compradores	Bajo						Alto
Posible integración hacia atrás	Alta						Baja
Contribución a los costos totales	Alta						Baja
Influencia del producto a calidad	Baja						Alta
<b>Evaluación global</b>					<b>3.6</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Anexo 3. Cadena de Valor de ADEX

<p><b>Dirección general y recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones efectivas con medios de prensa y gobierno. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Capacidad para atraer profesionales altamente especializados, pero falta capacidad para retenerlos. <b>Impacto neutral.</b></li> <li>- Falta adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento. <b>Impacto negativo</b></li> <li>- Centralismo en la toma de decisiones por la gerencia general. <b>Impacto negativo.</b></li> </ul>				Margen
<p><b>Organización interna y tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura tecnológica no alineada a los procesos e insuficiente para dar soporte al negocio. <b>Impacto negativo.</b></li> <li>- Base de datos de clientes amplia pero sin segmentación. <b>Impacto negativo</b></li> <li>- Adex Data Trade valorado por los clientes <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Imagen positiva de la marca y del gremio. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Falta de diseño e implementación de procesos y funciones que permitan brindar servicios de manera eficiente. <b>Impacto negativo</b></li> <li>- Ceadex como fuente de financiamiento <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Estudios Económicos y Proyectos son áreas con mucha producción de información pero que falta ser transformados en nuevos productos por Marketing y/o Gerencias Sectoriales <b>Impacto neutral</b></li> </ul>				
<p><b>Infraestructura y ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local moderno ubicado estratégicamente. <b>Impacto positivo.</b></li> <li>- Pagina web deficiente y poco competitiva. <b>Impacto negativo.</b></li> </ul>				
<p><b>Abastecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos in house. <b>Impacto neutral.</b></li> <li>- Proceso de compras y adquisiciones con proveedores registrados en subasta por menor precio. <b>Impacto positivo</b></li> </ul>				
<p><b>Marketing y ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I&amp;D no explora información para desarrollo de nuevos productos. <b>Impacto negativo.</b></li> <li>- Amplio portafolio de servicios. <b>Impacto positivo.</b></li> <li>- Segmentación de clientes poco eficiente (solo por facturación) <b>Impacto negativo.</b></li> <li>- Amplia red de contactos para desarrollo de eventos y ferias. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Vendedores presenciales pero sin enfoque. <b>Impacto negativo</b></li> </ul>	<p><b>Personal de contacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de cuenta asignado a cada asociado, pero pobre nivel de seguimiento y poco seniority. <b>Impacto neutral.</b></li> <li>- Call Center. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- No existe una opción de reclamos en la web. <b>Impacto negativo</b></li> <li>- No existe protocolo de atención a los clientes. <b>Impacto negativo</b></li> </ul>	<p><b>Soporte físico y habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones físicas y electrónicas: revistas, boletines sectoriales, perfiles de mercados y productos. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Adex Data Trade. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Certificados de origen. <b>Impacto neutro</b></li> <li>- Ferias y misiones internacionales <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Know how de personal altamente especializado. <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Talleres in house. <b>Impacto positivo.</b></li> </ul>	<p><b>Prestación del servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios genéricos, sin customización por rubro de negocio, por tanto soluciones parciales a las necesidades específicas de los asociados <b>Impacto negativo.</b></li> <li>- Ferias y eventos, misiones comerciales locales e internacionales para ingreso a nuevos mercados <b>Impacto positivo.</b></li> <li>- Sistema de inteligencia comercial (Adex Data Trade) <b>Impacto positivo</b></li> <li>- Baja satisfacción de los asociados con el servicio recibido. <b>Impacto negativo</b></li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2014.



## Anexo 4. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Intrínsecos a Organización	Implicancias Competitivas
<b>Recursos: ¿Qué posee?</b>					
Equipos e instalaciones adecuados	Sí	Sí	No		VCT
Sistemas de información gerencial	No				DC
Personal capacitado	No				DC
Red de contactos	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
Directivos y gerentes con experiencia y especializados	Sí	Sí	No		VCT
Base de datos de clientes para segmentación de mercado	No				DC
<b>Capacidades: ¿Qué hace con lo que posee?</b>					
Amplio portafolio de servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
Desarrollo de servicios para atender necesidades específicas a cada segmento	No				DC
Capacidad de generación de respuestas y propuestas de política económica y comercial por parte de entidades públicas y privadas	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
Centros académicos como fuente de ingreso complementario y como oferta de valor añadido	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
Satisfacción de clientes con los servicios brindados y con los requerimientos que pudieran tener	No				DC
Desarrollo de competencias para organizar ferias, misiones, eventos	Sí	Sí	No		VCT
Fuerte presencia en medios	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
Segmentación de clientes adecuada considerando la amplia diversidad de los mismos	No				DC
Comunicación constante con sus socios	No				DC
Empoderamiento al personal para rápida toma de decisiones	Sí	No			PC
Diseño de procesos que faciliten brindar el servicio de manera adecuada	No				DC
Adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento	No				DC
<b>Competencias: ¿Cómo lo hace?</b>					
Su fuerte presencia en medios y su capacidad de generación de respuestas y propuestas de política económica y comercial por parte de entidades públicas y privadas le dan un posicionamiento del representante del gremio de los exportadores	Sí	Sí	Sí	Sí	VC
Ofrece un amplio portafolio de servicios a partir de la red de contactos que tiene y el capital intelectual generado en los centros académicos/ADEX Consulting	Sí	Sí	Sí	Sí	VC

Donde: VCT=Ventaja Competitiva Temporal; VC=Ventaja Competitiva; DC=Desventaja Competitiva; PC=Paridad Competitiva.

Fuente: Barney, Jay B. y William S. Hesterly (2012), Strategic Management And Competitive Advantage, 4th Edition, New Jersey: PEARSON. Elaboración Propia

**Anexo 5. Evaluación de dimensiones de la Matriz PEYEA**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA (PEI)</b>	<b>Puntaje</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA (PEE)</b>	<b>Puntaje</b>	<b>EJES</b>
<b>Fortaleza Financiera FF (1;6)</b>	<b>2.9</b>	<b>Estabilidad del Ambiente EA (-1;-6)</b>	<b>-3.29</b>	<b>Eje Y: -0.4</b>
Rendimiento sobre la inversión	1	Cambios tecnológicos	-2	
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-2	
Liquidez	3	Fluctuación de la demanda	-4	
Capital de trabajo	3	Barreras de entrada	-2	
Flujos de efectivo	3	Rivalidad entre competidores	-5	
Riesgos implícitos del negocio	3	Presión de productos sustitutos	-4	
Economías de escala y experiencia	2	Elasticidad precio de la demanda	-4	
<b>Ventaja Competitiva VC (-1;-6)</b>	<b>-3.30</b>	<b>Fortaleza de la Industria FI (1;6)</b>	<b>4.29</b>	<b>Eje X: 1</b>
Participación de mercado	-2	Potencial de crecimiento	6	
Calidad de los productos y servicios	-5	Potencial de utilidades	5	
Ciclo de vida de los productos y servicios	-3	Estabilidad financiera	5	
Lealtad del consumidor	-3	Conocimiento tecnológico	4	
Tecnologías de información	-5	Utilización de los recursos	3	
Posicionamiento de la marca	-2	Intensidad del capital	3	
		Facilidad de ingreso al mercado	4	

## Anexo 6. Análisis matriz MPEC

Factores clave de éxito	Ponderación (%)	Estrategias alternativas																	
		E01		E04		E06		E07		E08		E09		E10		E11		E12	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>																			
1. Énfasis en la descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo del Perú.	8.00%	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32
2. Crecimiento de PBI Perú en 6.9% y 6.3% entre 2011 y 2012 con proyección a 6.0-6.5% los próximos 2013-2014.	9.00%	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
3. Expectativa de crecimiento de EEUU a un promedio anual de 2.3% de PBI entre 2013-2015.	8.00%	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32
4. Mayor inclusión social y menos conflictos sociales.	5.00%	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
5. Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.	7.00%	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6. Incertidumbre en el marco jurídico y político para la gestión empresarial	8.00%	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
7. Mayor reemplazo de equipos por otros de mejor rendimiento.	5.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
8. Mayor demanda de responsabilidad empresarial	5.00%	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
9. Incremento de Tratados de Libre Comercio	0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
<b>Amenazas</b>																			
1. Incremento de percepción de la corrupción como principal problema del país de 26% a 47% entre 2004 a 2012	5.00%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05
2. Disminución de crecimiento de China de 8% PBI entre 2013-2015	7.00%	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
3. Incremento latente del precio del petróleo: 2010- 2011 en 19.8%, USD 94.00 el 2012 y proyección USD 95.00 el 2013.	6.00%	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
4. Escasez de recursos pesqueros y presencia de vedas.	4.00%	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04
5. Amenaza de productos sustitutos en el sector académico (universidades, institutos)	7.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
6. Falta de interés de las empresas por agremiarse	8.00%	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32
7. Alta rivalidad entre los competidores de la industria sobre todo en productos especializados	8.00%	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	100.00%																		
<b>Fortalezas</b>																			
1. Relaciones efectivas con medios de prensa y gobierno	8.00%	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2. ADEX Data Trade valorado por clientes	5.00%	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
3. Imagen positiva de la marca y del gremio	4.00%	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16
4. CEADEX como fuente de financiamiento	6.00%	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
5. Local moderno estratégicamente ubicado	3.00%	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
6. Amplio portafolio de productos	7.00%	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
7. Amplia red de contactos para el desarrollo de eventos y ferias	5.00%	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
8. Abundante producción de información por parte de Estudios Económicos y ADEX Consulting, transformable en soluciones para asociados y clientes externos	5.00%	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
<b>Debilidades</b>																			
1. Falta de un adecuado programa de selección, contratación, remuneración y retención del talento	8.00%	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08
2. Infraestructura tecnológica no alineada a los procesos e insuficiente para dar soporte al negocio	4.00%	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08
3. Segmentación de clientes poco eficiente (solo por facturación)	5.00%	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
4. Falta de diseño e implementación de procesos y funciones que permitan brindar servicios de manera eficiente.	8.00%	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08
5. Página web deficiente y poco competitiva	5.00%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
6. I&D no explota la información para desarrollo de nuevos productos	5.00%	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
7. No existe protocolo de atención a los clientes	8.00%	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08
8. Servicios generales sin customización por rubro de negocio, por tanto soluciones parciales a las necesidades específicas de los asociados	6.00%	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
9. Baja satisfacción de los asociados con el servicio recibido	8.00%	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
<b>Suma del puntaje del grado de atracción</b>	<b>100.00%</b>		<b>5.02</b>		<b>3.93</b>		<b>4.17</b>		<b>4.79</b>		<b>5.36</b>		<b>5.05</b>		<b>4.49</b>		<b>4.82</b>		<b>4.85</b>

PA= Puntuación del grado de atractivo; PTA= Puntuación total del grado de atractivo.

Escala del grado del atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.

Donde los códigos de las estrategias alternativas corresponden a:

Código	Estrategias específicas
E1	Desarrollo de nuevos productos para los clientes actuales a partir de un cambio en la segmentación, rediseñando los productos actuales a la medida de las necesidades de sus asociados.
E4	Presencia en los espacios de convocatoria para oportunidades de interés de los asociados así como participación en estructuración de agenda política y de reguladores relacionados con el sector.
E6	Desarrollo de estrategias de Sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social, dirigidas a sensibilizar a los asociados, apoyando a comunidades de escasos recursos del país.
E7	Desarrollo de protocolo de atención al cliente con sistemas de control que garanticen su satisfacción.
E8	Foco en la segmentación de clientes a través del desarrollo de un sistema de inteligencia comercial eficiente para ADEX.
E9	Enfoque en la satisfacción del cliente alineando los procesos y funciones de las distintas áreas de ADEX.
E10	Implementación de sistemas de gestión, planeamiento, información gerencial y control eficientes, de acuerdo con las necesidades del gremio.
E11	Desarrollo de políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración y retención del talento.
E12	Penetración de mercado, a partir de un plan comercial que involucre acciones de marketing y de sensibilización de sus clientes actuales para que tomen conocimientos de todos los productos que ofrece ADEX y de los beneficios que les pueden generar.

### Anexo 7. Mapeo de grupos de interés

Grupos de interés	Oportunidades	Amenazas	Propuesta de acciones
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia a incorporar políticas de responsabilidad social en el ámbito empresarial.</li> <li>Mejora de imagen del gremio a través de la implementación de acciones de RS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechazo al gremio por falta de solidaridad con su comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas de RSE que involucren acciones de alto impacto conjuntas con ONG de gran prestigio a nivel nacional.</li> <li>Implementar canales que permitan comunicar y recibir información entre el gremio y las partes interesadas.</li> </ul>
<b>Asociados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de una relación estrecha con el asociado, garantizando la comunicación, la transparencia y la satisfacción con el gremio.</li> <li>Demanda de asociados por servicios de calidad que cubran sus necesidades reales.</li> <li>Diferenciación de otros gremios que ofrecen servicios similares mediante innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación inadecuada de los asociados.</li> <li>Prestación de servicios inadecuados y dirigidos al público erróneo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar programas de comunicación clara y transparente en referencia a los beneficios que ofrece el gremio.</li> <li>Desarrollar servicios que contribuyan al desarrollo empresarial de los asociados.</li> <li>Ejecución periódica de evaluaciones de satisfacción del cliente.</li> </ul>
<b>Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediación entre asociados y estado, en apoyo a las acciones de este último para el sector exportaciones.</li> <li>Propuesta de nuevos proyectos para beneficio de ambos stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio frecuente de funcionarios estatales de alto rango.</li> <li>Falta de "llegada" a entes estatales debido a pobre alcance de directivos de ADEX.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de personalidades de gran alcance y excelente reputación personal al directorio y comités de ADEX.</li> </ul>
<b>Prensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad continua de información especializada en comercio exterior de por parte de los medios de prensa.</li> <li>Solicitud frecuente de comentarios de líderes de opinión respecto de acciones y declaraciones por parte del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demora en respuesta a inquietudes de prensa.</li> <li>Entrega información inexacta o poco confiable.</li> <li>Interpretación errónea de información entregada y difusión de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelización de periodistas mediante reuniones uno a uno con directivos de ADEX.</li> <li>Celebración conjunta de fechas importantes para la prensa.</li> <li>Capacitaciones recurrentes para periodistas especializados.</li> </ul>
<b>Trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital humano motivado, que brinda un servicio de calidad y está comprometido con la mejora continua del gremio.</li> <li>Personal capacitado en manejo del CRM y de las bases de datos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal desmotivado que no ofrece un buen servicio dañando la reputación de ADEX.</li> <li>Alta rotación de personal que disminuye el capital intelectual de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora del clima laboral.</li> <li>Capacitación, línea de carrera.</li> <li>Retención del talento.</li> <li>Participación de los colaboradores en programas de RSE con sus familias.</li> <li>Ofrecer oportunidades laborales a trabajadores con discapacidad y a grupos marginados de manera preferencial a los pobladores de la comunidad.</li> </ul>
<b>Aliados estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de costos fijos a través de la tercerización de servicios no afines al core business del gremio.</li> <li>Fidelización del proveedor a través de la firma de contratos a mediano y largo plazo.</li> <li>Extensión del compromiso de RS a los socios estratégicos y proveedores del gremio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de calidad por mecanismos de control inadecuados.</li> <li>Incapacidad de selección de proveedores con óptima relación precio/calidad.</li> <li>Atrasos en pago de servicios prestados y consecuente pérdida de confianza del proveedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar requisitos alineados a criterios ambientales y sociales establecidos en cláusulas de contratación con proveedores.</li> <li>Estricto cumplimiento de compromisos establecidos con proveedor.</li> <li>Relación cercana entre los responsables de la relación por parte del gremio, con los representantes del proveedor.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



### Anexo 8. Mapeo de análisis interno

Procesos de cadena de valor	Oportunidades	Amenazas	Propuesta de acciones
<b>Dirección general y RRHH:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de la presidencia y directorio con programas de responsabilidad social.</li> <li>• Selección de capital humano procedente de sectores deprimidos o con pocos recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertirse en líder en la gestión de RSE entre los demás gremios del país.</li> <li>• Brindar oportunidades de empleo en la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión por parte de asociados para no atender a ciertos stakeholders.</li> <li>• Falta de masa crítica de personal especializado en dichos sectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear plan de acción de RSE con plan estratégico de ADEX.</li> <li>• Continuar ofreciendo oportunidades laborales a la población de la comunidad a nivel local y regional.</li> <li>• Capacitar personal en los segmentos mencionados.</li> </ul>
<b>Organización interna y tecnología:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación de infraestructura de TI y procesos.</li> <li>• Implementación de un sistema de inteligencia comercial para optimizar el conocimiento del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado para desarrollo de nuevos servicios ad hoc para asociados.</li> <li>• Mayor eficiencia en detección de oportunidades de negocio con públicos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad deficiente de manejo de sistemas debido a la alta rotación del personal.</li> <li>• Pobre segmentación de asociados, sólo por nivel de facturación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el sistema de inteligencia comercial para identificar oportunidades de mejora en procesos para reducir los costos.</li> <li>• Capacitación de personal clave en el uso del sistema de inteligencia comercial.</li> <li>• Difusión de ADEX Data Trade como herramienta esencial para los exportadores.</li> </ul>
<b>Infraestructura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local moderno estratégicamente ubicado.</li> <li>• Refuerzo y modernización de la página web del gremio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas para reducir necesidad de inversión en infraestructura a nivel nacional.</li> <li>• Reducción de necesidad de capital de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de alineación con los socios estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las alianzas estratégicas existentes y buscar nuevos asociados para satisfacer las necesidades de la institución.</li> </ul>
<b>Abastecimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación con gremios e instituciones regionales e internacionales para ampliar red de servicio.</li> <li>• Procesos de compras y adquisiciones con proveedores registrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de capacidad para satisfacer demanda.</li> <li>• Reducción de necesidad de capital de trabajo.</li> <li>• Mejores precios para los insumos requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de clonación de servicios por parte de instituciones afines.</li> <li>• Fuga de información confidencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las alianzas estratégicas existentes.</li> <li>• Buscar nuevos socios estratégicos para satisfacer la demanda de servicios especializados.</li> </ul>
<b>Soporte físico y habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operativa en la asignación de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación eficiente de recursos, minimizando desperdicios, uso ineficiente de combustible, energía y horas hombre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de inversión en necesidades reales para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marketing y ventas:</b></li> <li>• Amplio portafolio de servicios a la medida de las necesidades y poder adquisitivo de los asociados.</li> <li>• Fuerza de venta capacitada y proactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicios superiores a los que ofrecen otros gremios, a precios competitivos.</li> <li>• Asegurar la rentabilidad de la institución a partir de la captación y fidelización de nuevos asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de impacto de comunicación y publicidad del gremio en audiencias target.</li> <li>• Mejor gestión de relación con los asociados por parte de la competencia.</li> <li>• Servicios más innovadores en el portafolio de otros gremios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de incentivos para la captación de clientes.</li> <li>• Segmentación eficiente y portafolio adecuado a necesidades de cada rubro de negocios.</li> <li>• Generar nuevas oportunidades de negocio en mercados inexplorados para los asociados.</li> <li>• Realizar campañas publicitarias que comuniquen a los grupos</li> </ul>

			de interés las acciones de RSE del gremio.
<b>Prestación del servicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de oportunidades de negocio para los asociados.</li> <li>• Atención personalizada a exportadores según tamaño de sus empresas y el rubro en el que desarrollan sus negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al bienestar de la comunidad de exportadores.</li> <li>• Difundir los servicios brindados al asociado.</li> <li>• Contribuir a la implementación de acciones de RSE entre asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios y personal inadecuados para responder necesidades de asociados.</li> <li>• Falta de seguimiento a relación con cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar las necesidades de los asociados mediante una comunicación constante con sus asesores de negocio.</li> <li>• Organizar ferias y eventos para generar oportunidades de negocio para los asociados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Anexo 9. Mapeo de los factores del contexto

Elementos del contexto competitivo	Oportunidades	Amenazas	Propuesta de acciones
Condiciones de los factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor especialización de personal calificado.</li> <li>• Nuevos nichos de mercado disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la demanda.</li> <li>• Condiciones negativas en los mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer oportunidades laborales a población de la comunidad y darles la capacitación necesaria.</li> </ul>
Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la demanda.</li> <li>• Apertura de nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la demanda.</li> <li>• Condiciones negativas en los mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión del éxito de ruedas de negocio, ferias y misiones internacionales, para atraer nuevos asociados.</li> <li>• Difusión de casos de éxito.</li> </ul>
Características industria relacionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con entidades gubernamentales e instituciones con programas complementarios relacionados que son necesarias para dar y optimizar los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias y líderes gubernamentales opuestos a los intereses de los exportadores.</li> <li>• Innovación superior de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales con programas relacionados al comercio exterior.</li> </ul>
Contexto de estrategia y rivalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las condiciones de competencia del mercado.</li> <li>• Identificación de nuevas necesidades del sector exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentitud en la respuesta a variaciones en las condiciones del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones con los stakeholders a través de un óptimo servicio al cliente y apoyo a la comunidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Anexo 10. Alineamiento de acciones de responsabilidad social con objetivos estratégicos

Código	Acciones de responsabilidad social	Objetivos estratégicos <sup>26</sup>						Total
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	
ARS1	Implementar campañas de RSE que involucren acciones de alto impacto conjuntas con ONG de gran prestigio a nivel nacional.			x			x	2
ARS2	Diseñar programas de comunicación clara y transparente dirigidos a los grupos de interés, en referencia a los beneficios y acciones de RSE que ofrece el gremio. Fortalecer los canales de comunicación existentes que permitan comunicar y recibir información entre el gremio y las partes interesadas.		x	x	x		x	4
ARS3	Implementar plan de fidelización de periodistas que involucre reuniones uno a uno con directivos de ADEX, celebración conjunta de fechas importantes para la prensa y capacitaciones recurrentes para periodistas especializados.			x				1
ARS4	Fomentar la participación de colaboradores y sus familiares en programas de RSE a través de un plan que contemple la mejora del clima laboral, capacitación sobre todo en sectores deprimidos o con pocos recursos, línea de carrera, retención del talento.	x	x			X	x	4
ARS5	Ofrecer oportunidades laborales a trabajadores con discapacidad y a grupos marginados de manera preferencial a los pobladores de la comunidad a nivel local y regional, y darles la capacitación necesaria.					X	x	2
ARS6	Desarrollar una relación cercana entre los responsables de la relación por parte del gremio, con los representantes del proveedor. Garantizar el estricto cumplimiento de los compromisos establecidos con los proveedores e implementar requisitos alineados a criterios ambientales y sociales establecidos en cláusulas de contratación con los mismos.	x			x		x	3
ARS7	Incorporación de personalidades de gran alcance y excelente reputación personal al directorio y comités de ADEX.			x			x	2
ARS8	Alinear plan de acción de RSE con plan estratégico de ADEX.	x					x	2
ARS9	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes con entidades gubernamentales con programas relacionados al comercio exterior. Mantener buenas relaciones con los stakeholders a través de un óptimo servicio al cliente y apoyo a la comunidad y buscar nuevos socios estratégicos para satisfacer la demanda de servicios especializados y necesidades de la institución.	x	x	x			x	4
ARS10	Aprovechar el sistema de inteligencia comercial para identificar oportunidades de mejora en procesos para reducir los costos y que, a su vez, permita realizar una segmentación eficiente para contar con un portafolio adecuado a necesidades de cada rubro de negocios. Capacitación de personal clave en el uso del sistema de inteligencia comercial.	x	x	x	x		x	5
ARS11	Organizar y difundir ferias, eventos, ruedas de negocio, misiones internacionales para generar oportunidades de negocio para los asociados y atraer nuevos.	x	x	x		X	x	5

<sup>26</sup> Ver descripción de objetivos estratégicos en el capítulo 4.

ARS12	Despliegue del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).	x			x		x	3
ARS13	Implementar un plan comercial que contemple el desarrollo servicios así como de nuevas oportunidades de negocio en mercados inexplorados que contribuyan al desarrollo empresarial de los asociados. Difusión de ADEX Data Trade como herramienta esencial para los exportadores. Comunicación constante con los asociados para anticipar sus necesidades. Ejecución periódica de evaluaciones de satisfacción del cliente. Implementación de campañas de incentivos para la captación de clientes.	x	x	x	x		x	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Anexo 11. Estados Financieros de ADEX (Información Histórica)**

Asociación de Exportadores  
Estado de Resultados  
(En miles de nuevos Soles)

	2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>				
Cuotas de Asociados	2,702	2,764	3,225	3,350
Publicaciones Institucionales	162	138	148	150
Eventos Institucionales	928	914	1,067	1,252
Expoalimentaria	2,398	3,403	4,768	5,184
Certificaciones	1,068	1,385	1,530	1,550
Consultorías	1,158	415	616	1,105
Sucursales	1,103	1,587	1,890	2,551
Otros Ingresos	280	271	444	578
<i>Total Ingresos Operativos</i>	<i>9,799</i>	<i>10,877</i>	<i>13,688</i>	<i>15,720</i>
<b>Egresos</b>				
Personal	4,285	5,214	6,284	6,922
Servicios Prestados por terceros	2,534	2,528	3,103	4,278
Eventos Institucionales	494	606	764	644
Expoalimentaria	2,021	3,109	4,014	3,850
Gastos de Gestión	694	558	700	645
Provisión del Ejercicio	332	513	367	364
<i>Total de Egresos Operativos</i>	<i>10,360</i>	<i>12,528</i>	<i>15,232</i>	<i>16,702</i>
<b>Resultados de Operación</b>	<b>(561)</b>	<b>(1,651)</b>	<b>(1,543)</b>	<b>(982)</b>
Otros Ingresos y Egresos	(4)	71	26	40
<b>Superávit (Déficit) Neto</b>	<b>(566)</b>	<b>(1,579)</b>	<b>(1,517)</b>	<b>(942)</b>

**Asociación de Exportadores**  
**Balance General**  
**(En miles de nuevos Soles)**

Activo	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
Activo Corriente				
Caja y Bancos	1,715	819	2,513	1,859
Cuentas por cobrar Comerciales	1,010	1,145	1,508	1,972
Cuentas por cobrar (CEADEx)	1,062	1,322	0	0
Otras cuentas por cobrar	144	96	2,472	1,149
Existencias	0	0	289	340
Gastos diferidos	96	300	356	224
<i>Total Activo Corriente</i>	<i>4,027</i>	<i>3,683</i>	<i>7,138</i>	<i>5,544</i>
Inmueble mobiliario y Equipo (Neto)	3,826	4,036	18,421	29,307
Activos Intangibles (Neto)	8	7	6	6
<i>Total Activo No Corriente</i>	<i>3,834</i>	<i>4,043</i>	<i>18,428</i>	<i>29,313</i>
<b>Total Activo</b>	<b>7,861</b>	<b>7,726</b>	<b>25,565</b>	<b>34,857</b>

Pasivo Corriente	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
Cuentas por pagar comerciales	304	528	2,271	1,426
Otras cuentas por pagar	1,258	1,558	118	1,089
Deuda por pagar CEADEx	5,948	6,719	11,505	7,685
<i>Total Pasivo Corriente</i>	<i>7,509</i>	<i>8,805</i>	<i>13,894</i>	<i>10,200</i>
Obligaciones Financieras	0	0	14,500	28,500
<i>Total Pasivo</i>	<i>7,509</i>	<i>8,805</i>	<i>28,394</i>	<i>38,700</i>
Ingresos Diferidos	243	386	154	91
Patrimonio				
Aportes y Donaciones	1,403	1,403	1,403	1,403
Excedente de revaluación	2,773	2,773	2,773	2,773
Superávit (Déficit) Acumulado	(3,500)	(4,062)	(5,641)	(7,168)
Superávit (Déficit) Ejercicio	(566)	(1,579)	(1,517)	(942)
<i>Total Patrimonio</i>	<i>109</i>	<i>(1,465)</i>	<i>(2,983)</i>	<i>(3,934)</i>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>7,861</b>	<b>7,726</b>	<b>25,565</b>	<b>34,857</b>

**Anexo 12. Proyección de Estados Financieros sin considerar la implementación de las estrategias (planes de acción) propuestas por la tesis**

**Asociación de Exportadores  
Estado de Resultados  
(En miles de nuevos Soles)**

	dic-14 e	dic-15 e	dic-16 e	dic-17 e	dic-18 e
<b>Ingresos</b>					
Cuotas de Asociados	3,551	3,764	3,990	4,229	4,483
Publicaciones Institucionales	159	169	179	189	201
Eventos Institucionales	1,327	1,407	1,491	1,581	1,675
Expoalimentaria	5,495	5,825	6,174	6,545	6,937
Certificaciones	1,643	1,742	1,846	1,957	2,074
Consultorías	1,171	1,242	1,316	1,395	1,479
Sucursales	2,704	2,867	3,039	3,221	3,414
Otros Ingresos	612	649	688	729	773
<i>Total Ingresos Operativos</i>	<i>16,663</i>	<i>17,663</i>	<i>18,723</i>	<i>19,846</i>	<i>21,037</i>
<b>Egresos</b>					
Personal	7,297	7,699	8,122	8,568	9,039
Servicios Prestados por terceros	3,818	4,028	4,250	4,483	4,729
Eventos Institucionales	859	906	956	1,008	1,063
Expoalimentaria	4,151	4,380	4,620	4,874	5,142
Gastos de Gestión	925	976	1,029	1,086	1,146
Provisión del Ejercicio	570	602	635	670	707
<i>Total de Egresos Operativos</i>	<i>17,621</i>	<i>18,590</i>	<i>19,612</i>	<i>20,689</i>	<i>21,825</i>
<b>Resultados de Operación</b>	<b>(958)</b>	<b>(927)</b>	<b>(889)</b>	<b>(843)</b>	<b>(788)</b>
Otros Ingresos y Egresos	0	0	0	0	0
<b>Superávit (Déficit) Neto</b>	<b>(958)</b>	<b>(927)</b>	<b>(889)</b>	<b>(843)</b>	<b>(788)</b>



**Asociación de Exportadores**  
**Balance General**  
**(En miles de nuevos Soles)**

<b>Activo</b>	<b>dic-14 e</b>	<b>dic-15 e</b>	<b>dic-16 e</b>	<b>dic-17 e</b>	<b>dic-18 e</b>
Activo Corriente					
Caja y Bancos	2,974	1,638	2,347	1,292	338
Cuentas por cobrar Comerciales	2,166	2,296	2,434	2,580	2,735
Cuentas por cobrar (CEADEx)	0	0	0	0	0
Otras cuentas por cobrar	1,166	1,236	1,311	1,389	1,473
Existencias	340	340	340	340	340
Gastos diferidos	225	225	225	225	225
<i>Total Activo Corriente</i>	<i>6,872</i>	<i>5,736</i>	<i>6,657</i>	<i>5,826</i>	<i>5,111</i>
Inmueble mobiliario y Equipo (Neto)	28,428	27,575	26,748	25,945	25,167
Activos Intangibles (Neto)	5	4	3	2	2
<i>Total Activo No Corriente</i>	<i>28,433</i>	<i>27,579</i>	<i>26,751</i>	<i>25,948</i>	<i>25,169</i>
<b>Total Activo</b>	<b>35,304</b>	<b>33,314</b>	<b>33,407</b>	<b>31,774</b>	<b>30,279</b>
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar comerciales	3,172	3,346	4,707	4,965	5,238
Otras cuentas por pagar	2,115	2,231	3,138	3,310	3,492
Deuda por pagar CEADEx	7,685	7,685	7,685	7,685	7,685
<i>Total Pasivo Corriente</i>	<i>12,971</i>	<i>13,262</i>	<i>15,530</i>	<i>15,961</i>	<i>16,415</i>
Obligaciones Financieras	27,075	25,721	24,435	23,213	22,053
<i>Total Pasivo</i>	<i>40,046</i>	<i>38,983</i>	<i>39,965</i>	<i>39,174</i>	<i>38,468</i>
Ingresos Diferidos	150	150	150	150	150
Patrimonio					
Aportes y Donaciones	1,403	1,403	1,403	1,403	1,403
Excedente de revaluación	2,773	2,773	2,773	2,773	2,773
Superávit (Déficit) Acumulado	(8,110)	(9,068)	(9,995)	(10,883)	(11,726)
Superávit (Déficit) Ejercicio	(958)	(927)	(889)	(843)	(788)
<i>Total Patrimonio</i>	<i>(4,892)</i>	<i>(5,819)</i>	<i>(6,707)</i>	<i>(7,550)</i>	<i>(8,338)</i>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>35,304</b>	<b>33,314</b>	<b>33,407</b>	<b>31,774</b>	<b>30,279</b>

### Anexo 13. Supuestos de proyección de los Estados Financieros (con implementación de estrategias)

**Ingresos:** Luego de analizar el Estado de Resultados, se ha establecido la relación entre ingresos y gastos con las estrategias planteadas. De esta manera, se tienen los siguientes supuestos:

<b>ASOCIADOS (Ingresos)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nro. Asociados	822	871	931	986	1,036
Asociados adicionales	49	60	55	50	50
Cuota actual (miles de soles)	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Cuota propuesta (miles de soles)	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
<b>Total Ingresos por asociados (miles de soles)</b>	<b>3,551</b>	<b>3,772</b>	<b>3,995</b>	<b>4,249</b>	<b>4,454</b>

<b>EXPOALIMENTARIA (Ingresos)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nro. de participantes	37,000	39,220	41,820	44,020	46,120
Crecimiento participantes (nuevos)	2,200	2,600	2,200	2,100	2,100
Precio de entrada (miles de soles)	0.12	0.125	0.125	0.13	0.13
<b>Total Ingresos participantes (miles de soles)</b>	<b>3,922</b>	<b>5,228</b>	<b>5,503</b>	<b>5,996</b>	<b>6,269</b>

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nro. de Stands actual	119	126	146	171	186
Crecimiento de stands	7	20	25	15	15
Cuota participación/stand (miles soles)	12,47	13.00	13.00	13.50	13.50
<b>Total Ingresos Stands (miles de soles)</b>	<b>1,573</b>	<b>1,900</b>	<b>2,225</b>	<b>2,513</b>	<b>2,715</b>

<b>Total EXPOALIMENTARIA (miles de soles)</b>	<b>5,495</b>	<b>7,127</b>	<b>7,727</b>	<b>8,508</b>	<b>8,984</b>
---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>CONSULTORÍA (Ingresos)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nro. de consultorías	28	29	34	38	40
Consultorías adicionales	2	5	4	2	2
Precio promedio/consultoría (miles de soles)	40	40	40	40	40
<b>Total Ingresos por Consultoría (miles de soles)</b>	<b>1,175</b>	<b>1,371</b>	<b>1,531</b>	<b>1,611</b>	<b>1,691</b>

<b>SUCURSALES (Ingresos)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nro. de sucursales	3	3	3	5	7
Sucursales adicionales			2	2	1
Ingreso promedio/sucursal (miles de soles)	901	901	500	500	500
<b>Total Ingresos por Sucursales (miles de soles)</b>	<b>2,704</b>	<b>2,704</b>	<b>2,500</b>	<b>3,500</b>	<b>4,000</b>

Gasto por sucursal (miles soles)/año	18
--------------------------------------	----

**Gastos:** Por el lado de los gastos, se considera la proyección de los gastos que se incurrirían en caso se implementen las estrategias propuestas en la presente tesis. De esta manera, se identificaron los siguientes impactos:

Costo de Implementación de Estrategias	2015	2016	2017	2018
Presupuesto de Marketing	242	256	200	242
Presupuesto RRHH	46	27	53	54
Gasto adicional depreciación / amortización	34	41	48	48
Gasto por sucursales adicionales	0	36	72	90
Gastos financiero – deuda	225	192	153	109
<b>TOTAL (miles de soles)</b>	<b>546</b>	<b>551</b>	<b>526</b>	<b>543</b>

Asimismo, se desarrollará una reestructuración de personal en la organización que repercutirá en el gasto de personal. El detalle se puede apreciar en el plan de operaciones.

	2014	2015	2016	2017	2018
Personal (miles de soles)	7,297	8,677	8,200	8,375	8,462

**Endeudamiento:** Para la implementación de las estrategias propuestas, se requiere de inyección de capital. Dado el actual nivel de endeudamiento de la empresa y los resultados acumulados al 2013, se puede inferir que ADEX no será sujeta a crédito en la banca formal. Por ello, ADEX luego de presentar las proyecciones financieras, solicitará un préstamo valorizado en 1.5 millones de soles a CEADDEX, empresa del mismo grupo.

El cronograma y condiciones del préstamo quedarían tal como sigue (en miles de soles):

Préstamo	1,500	miles de soles
T.E.A.	15.00%	
Periodo	5	Años (alineado con el horizonte de análisis del planeamiento)
Cuota anual	447	miles de soles

Cuota	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	1,500	225	222	447	1,278
2	1,278	192	256	447	1,022
3	1,022	153	294	447	727
4	727	109	338	447	389
5	389	58	389	447	0

**Anexo 14. Proyección de los Estados Financieros considerando la implementación de las estrategias (planes de acción) propuestas en la presente tesis**

**Asociación de Exportadores  
Estado de Resultados  
(En miles de nuevos Soles)**

	dic-14 e	dic-15 e	dic-16 e	dic-17 e	dic-18 e
<b>Ingresos</b>					
Cuotas de Asociados	3,551	3,772	3,995	4,249	4,454
Publicaciones Institucionales	159	169	179	189	201
Eventos Institucionales	1,327	1,407	1,491	1,581	1,675
Expoalimentaria	5,495	7,127	7,727	8,508	8,984
Certificaciones	1,643	1,742	1,846	1,957	2,074
Consultorías	1,171	1,371	1,531	1,611	1,691
Sucursales	2,704	2,704	2,500	3,500	4,000
Otros Ingresos	612	649	688	729	773
<i>Total Ingresos Operativos</i>	<i>16,663</i>	<i>18,940</i>	<i>19,957</i>	<i>22,325</i>	<i>23,853</i>
<b>Egresos</b>					
Personal	7,297	8,677	8,200	8,375	8,462
Servicios Prestados por terceros	3,818	3,488	3,764	4,036	4,347
Eventos Institucionales	859	906	956	1,008	1,063
Expoalimentaria	4,151	4,380	4,620	4,874	5,142
Gastos de Gestión	925	976	1,029	1,086	1,146
Provisión del Ejercicio	570	602	635	670	707
Presupuesto de Marketing		242	256	200	242
Presupuesto RRHH		46	27	53	54
Gasto adicional deprec/amortización		34	41	48	48
Gasto por sucursales adicionales		0	36	72	90
Gastos financiero - deuda		225	192	153	109
<i>Total de Egresos Operativos</i>	<i>17,621</i>	<i>19,575</i>	<i>19,755</i>	<i>20,575</i>	<i>21,410</i>
<b>Resultados de Operación</b>	<b>(958)</b>	<b>(634)</b>	<b>202</b>	<b>1,750</b>	<b>2,443</b>
Otros Ingresos y Egresos	0	0	0	0	0
<b>Superávit (Déficit) Neto</b>	<b>(958)</b>	<b>(634)</b>	<b>202</b>	<b>1,750</b>	<b>2,443</b>

**Asociación de Exportadores**  
**Balance General**  
**(En miles de nuevos Soles)**

<b>Activo</b>	<b>dic-14 e</b>	<b>dic-15 e</b>	<b>dic-16 e</b>	<b>dic-17 e</b>	<b>dic-18 e</b>
Activo Corriente					
Caja y Bancos	2,974	1,670	948	1,580	3,113
Cuentas por cobrar Comerciales	2,166	3,078	3,243	3,628	3,876
Cuentas por cobrar (CEADEx)	0	0	0	0	0
Otras cuentas por cobrar	1,166	1,657	1,746	1,953	2,087
Existencias	340	340	340	340	340
Gastos diferidos	225	225	225	225	225
<i>Total Activo Corriente</i>	<i>6,872</i>	<i>6,970</i>	<i>6,502</i>	<i>7,726</i>	<i>9,641</i>
Inmueble mobiliario y Equipo (Neto)	28,428	27,591	26,792	26,017	25,239
Activos Intangibles (Neto)	5	4	3	2	2
<i>Total Activo No Corriente</i>	<i>28,433</i>	<i>27,595</i>	<i>26,795</i>	<i>26,020</i>	<i>25,241</i>
<b>Total Activo</b>	<b>35,304</b>	<b>34,565</b>	<b>33,297</b>	<b>33,746</b>	<b>34,882</b>
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar comerciales	3,172	3,154	3,197	3,326	3,442
Otras cuentas por pagar	2,115	2,103	2,132	2,218	2,295
Deuda por pagar CEADEx	7,685	7,685	7,685	7,685	7,685
<i>Total Pasivo Corriente</i>	<i>12,971</i>	<i>12,942</i>	<i>13,014</i>	<i>13,229</i>	<i>13,422</i>
Obligaciones Financieras	27,075	26,999	25,457	23,941	22,442
<i>Total Pasivo</i>	<i>40,046</i>	<i>39,941</i>	<i>38,471</i>	<i>37,170</i>	<i>35,864</i>
Ingresos Diferidos	150	150	150	150	150
Patrimonio					
Aportes y Donaciones	1,403	1,403	1,403	1,403	1,403
Excedente de revaluación	2,773	2,773	2,773	2,773	2,773
Superávit (Déficit) Acumulado	(8,110)	(9,068)	(9,702)	(9,500)	(7,750)
Superávit (Déficit) Ejercicio	(958)	(634)	202	1,750	2,443
<i>Total Patrimonio</i>	<i>(4,892)</i>	<i>(5,526)</i>	<i>(5,324)</i>	<i>(3,574)</i>	<i>(1,131)</i>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>35,304</b>	<b>34,565</b>	<b>33,297</b>	<b>33,746</b>	<b>34,883</b>

