**Sesión 4: Caso Lapiceros Nolito**

**Lee el caso y a partir de la información mostrada desarrolla:**

* **Un análisis (5 fortalezas, 5 debilidades, 5 oportunidades y 5 amenazas)**
* **Luego con esa información desarrolla la matriz EFE y EFI.**
* **Escribe una conclusión sobre la situación empresarial encontrada de acuerdo a cada matriz.**

El Perú sigue creciendo económicamente pese a la desaceleración económica que atravesamos este año, la cual se ve reflejada en la disminución del crecimiento del PBI. El aumento de la inflación y la subida del dólar también están afectando las expectativas de los empresarios y de los consumidores. Pese a este escenario económico, aún se mantiene la estabilidad democrática y el respeto al estado de derecho, lo cual siempre es una garantía para iniciar nuevos emprendimientos comerciales.

Tal es el caso de la empresa que produce la marca de lapiceros Nolito, la cual está invirtiendo para aumentar su capacidad productiva al 98% de su capacidad instalada (antes funcionaba al 70%), para lo cual ha contratado más mano de obra especializada y con experiencia. La empresa está invirtiendo debido a que el segmento al cual se dirige está aumentando sus compras de lapiceros año a año. Además, la empresa desea aprovechar la recuperación económica de Estados Unidos para exportar a ese país.

Los lapiceros Nolito son biodegradables, los únicos con esta característica en el mercado peruano. Cabe mencionar que no solamente en el Perú está de moda el cuidado por el medio ambiente, sino que es una corriente que tiene mucho mayor impacto en los países desarrollados, donde incluso las personas están dispuestas a pagar más por este tipo de productos. En el Perú, las marcas más reconocidas de lapiceros ya están evaluando lanzar productos similares; sin embargo, Nolito ya se ha posicionado como la primera marca de lapiceros ecológicos, siendo muy valorada por sus clientes.

Uno de los puntos críticos de la empresa es el costo por lapicero. Debido a que no producen grandes cantidades tienen costos altos y, por ende, un precio de venta también elevado. Sus principales clientes son empresas que venden *merchandising* y material publicitario, y también las cadenas de supermercados Wong.

La compañía ha comprado un sistema de gestión de recursos (ERP) alemán que le permite ser más eficiente y utilizar mejor sus recursos; sin embargo, tuvo que invertir fuertes sumas para capacitar al personal. A esto hay que sumar el costo elevado del software, que, sin embargo, en el largo plazo beneficiará a la empresa y le permitirá lograr una estandarización de la [calidad](http://www.latinpedia.net/Sociedad/calidad-kd416.htm) teniendo en cuenta que próximamente competirá con marcas más grandes de lapiceros que entrarán a esta categoría.

En cuanto a los recursos humanos, la empresa cuenta con 300 trabajadores, de los cuales el 80% son operarios involucrados en la fabricación. Lamentablemente, la mayoría no tienen estudios técnicos, por lo que no son muy productivos. Ganan el sueldo mínimo que, según anuncios del gobierno, es probable que suba a fines de este año. Además, el clima laboral debe ser mejorado porque las encuestas de los últimos dos años muestran un descontento entre los empleados tanto operativos como administrativos. Esto puede deberse no solamente a los sueldos bajos sino también a que los trabajadores no están en su mayoría identificados con la empresa.

La empresa se inició de una manera bastante desorganizada, pero con el paso de los años se fue profesionalizando. En la actualidad funciona bastante bien, pero aún presenta problemas en lo referente a la planificación estratégica debido a discrepancias entre los socios y la gerencia de la empresa. La decisión de exportar el producto a Estados Unidos ha logrado parcialmente unir a ambas partes, debido al potencial de ganancia que conlleva. Incluso ya se está pensando aprovechar la recuperación económica de algunos países europeos para tomarlos como futuros destinos de exportación. El único inconveniente es que la empresa de la cual se importa de China, su insumo esencial para la fabricación, está amenazando con subir sus precios y es la única en el mundo que produce el material. Teniendo en cuenta además el aumento del tipo de cambio, la importación se hace cada vez más costosa.

Los clientes de las empresas no compran de manera individual niveles significativos, por lo que tienen poco poder negociador. Los productos sustitutos que son los lapiceros tradicionales no tienen el impacto que buscan las empresas que desean mostrar una imagen amigable con el medio ambiente. Las personas que compran en supermercados tienen más alternativas para reemplazar al producto.

Existen fuertes amenazas de competencia provenientes del exterior. Hay marcas chinas que están evaluando su ingreso al país. Solamente las desanima que el mercado peruano de lapiceros ecológicos no es tan grande como para significar un potencial alto de ganancias teniendo en cuenta la competencia que ya existe.

Los lapiceros tienen muy buena [calidad](http://www.latinpedia.net/Sociedad/calidad-kd416.htm) y son un concepto nuevo. Se venden ya desde hace tres años y cada año han aumentado sus ventas en un 8%. Su publicidad es buena, pero se concentra en redes sociales y revistas, por lo que podría mejorar si se hace más masiva. Debido a que está de moda lo ecológico, la empresa contempla lanzar nuevos productos como lápices biodegradables.

La empresa tiene una fábrica situada en Lurín, pero como hay cerca una urbanización ha tenido quejas por la contaminación, pues no utiliza los filtros adecuados; además, el terreno fue adquirido en una zona no industrial. Los continuos problemas con el municipio y los pobladores preocupan a los directivos y gerentes. Asimismo, por la zona hay cortes eléctricos y de agua con regularidad y, aunque la empresa amplió su pozo e instaló un generador eléctrico, estos tienen una capacidad limitada de duración.

La delincuencia que existe en el país también ha golpeado a la empresa que ha sufrido varios robos, por lo que ha tenido que contratar a una agencia de seguridad. Como los robos por la zona van en aumento, la inversión en seguridad deberá seguir creciendo.