

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**" Plan Estratégico para la empresa  
Tabacalera del Oriente S.A.C Tarapoto San Martín 2024-2027"**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Lic. Tocto Alejandria, Leslye Viviana

**Docente Guía:**

MBA. Rodríguez Callahui, Erika Melvin

**TACNA – PERÚ**

**2024**

## 9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

## **AGRADECIMIENTO**

Dar gracias a Dios, por la vida y la salud; por cuidar cada paso que damos en nuestro diario andar, fortaleciendo e iluminando nuestra mente con sabiduría y bendiciéndonos con su rayo protector.

Agradezco a mis padres y hermanos; que fueron mi motivación fundamental en el proceso de realización de la maestría, por sus muestras de amor y apoyo incondicional en cada nueva aventura académica.

Un agradecimiento especial a mi tutora de MBA. Gómez García, Rocsana Maribel y la Directora de Obtención de grado la MBA. Rodríguez Callahui, Erika Melvin; por su guiado, metodología, apoyo y la impartición de conocimientos, que permitió el exitoso desarrollo de este Trabajo de Investigación.

**DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Investigación lo dedico a mis padres y hermanos por su gratitud, su compañía en cada desafío nuevo, por su apoyo moral que fue un factor fundamental para concretizar la culminación del plan estratégico, su respaldo y compañía en cada nuevo reto, derrota y triunfo es vital para hacer frente a nuevas oportunidades y tener una mirada visionaria.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>4</b>
1.1 TÍTULO DEL TEMA.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 METODOLOGÍA.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.6 DEFINICIONES.....	8
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	11
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE.....	12
2.1.1 <i>Plan Estratégico</i> .....	12
2.1.2 <i>Competitividad de Mercado</i> .....	21
2.2. IMPORTANCIA DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE.....	25
2.2.1 <i>Importancia del planeamiento estratégico</i> .....	25
2.2.2 <i>Importancia de la competitividad de mercado</i> .....	26
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO.....	27
2.4. ANÁLISIS CRÍTICO.....	28
<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>30</b>
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	30
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	31
3.2.1 <i>Logotipo de la empresa</i> .....	31
3.2.2 <i>Nombre comercial</i> .....	31
3.2.3 <i>Misión</i> .....	31
3.2.4 <i>Visión</i> .....	32
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	32
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	35
3.4.1 <i>Descripción del producto</i> .....	35
3.4.2 <i>Fracción arancelaria</i> .....	36
3.4.3 <i>Tipos de Puros</i> .....	37
3.4.4 <i>Proceso de producción y control de calidad</i> .....	38
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	45
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	47
4.1.1 <i>Matriz FODA</i> .....	47
4.1.2 <i>Estrategia FODA</i> .....	48
4.1.3 <i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i> .....	52
4.1.4 <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i> .....	53
4.1.5 <i>Matriz interna y externa (IE)</i> .....	55
4.1.6 <i>Matriz PEYEA</i> .....	57
4.1.7 <i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i> .....	60
4.1.8 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	64
4.2 DISEÑO O REDISEÑO DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	67
4.2.1 <i>Visión</i> .....	67
4.2.2 <i>Misión</i> .....	67
4.2.3 <i>Valores</i> .....	67
4.2.4 <i>Análisis de variables PESTEL (presente y futuro)</i> .....	68
4.2.5 <i>Fuerzas de Porter</i> .....	73
4.2.6 <i>Modelo de negocio CANVAS</i> .....	75

4.2.7. <i>Estrategias Corporativas</i> .....	81
4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	82
4.3.1. <i>Evaluación del FODA matemático</i> .....	82
4.3.2 <i>Soluciones del FODA matemático</i> .....	86
4.3.3 <i>Evaluación de mapa estratégico</i> .....	90
4.3 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN. ....	94
4.4.1 <i>Evaluación del Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard)</i> .....	94
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES .....	102
BIBLIOGRAFÍA .....	103
ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE TABLA

<b>TABLA 1</b> PUNTOS DE VENTAS DE PUROS NACIONALES TDO.....	32
<b>TABLA 2</b> VENTAS INTERNACIONALES DE HOJA DE TABACO.....	33
<b>TABLA 3</b> VENTAS INTERNACIONALES DE PUROS DE TABACO .....	34
<b>TABLA 4</b> VARIEDADES DE TABACO NEGRO TDO .....	35
<b>TABLA 5</b> PARTIDAS ARANCELARIAS DE TABACO NEGRO.....	36
<b>TABLA 6</b> CARTERA DE PRODUCTOS DE TDO .....	38
<b>TABLA 7</b> ANÁLISIS DE FODA DE LA EMPRESA TDO .....	49
<b>TABLA 8</b> MATRIZ EFI EN TDO.....	52
<b>TABLA 9</b> MATRIZ EFE DE TDO .....	54
<b>TABLA 10</b> MATRIZ PEYEA EN TDO .....	57
<b>TABLA 11</b> MATRIZ BCG DE TDO.....	61
<b>TABLA 12</b> NIVEL DE CRECIMIENTO POR PRODUCTO DE TDO .....	62
<b>TABLA 13</b> JUSTIFICACIONES DE PONDERACIONES MC.....	65
<b>TABLA 14</b> APLICACIÓN DE LA MATRIZ COMPETITIVA .....	65
<b>TABLA 15</b> CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONALES .....	76
<b>TABLA 16</b> PRECIO Y VENTA DEL PRODUCTO TDO.....	77
<b>TABLA 17</b> COMPARACIÓN DE COSTO Y VENTA DE TDO .....	79
<b>TABLA 18</b> VALORACIÓN DEL IMPACTO DE DIMENSIÓN SOBRE EL TEMA ESTRATÉGICO .....	82
<b>TABLA 19</b> VALORACIÓN DE LA DIMENSIÓN SOBRE EL TEMA ESTRATÉGICO.....	83
<b>TABLA 20</b> VALORACIÓN DEL IMPACTO FILA Y COLUMNAS .....	84
<b>TABLA 21</b> MATRIZ DE CÁLCULO DE FODA MATEMÁTICO.....	85
<b>TABLA 22</b> MATRIZ DE CALIFICACIÓN DIRECTA DE FODA MATEMÁTICO .....	86
<b>TABLA 23</b> BALANCED SCORECARD PRODUCCIÓN.....	98
<b>TABLA 24</b> BALANCED SCORECARD EXPORTACIONES.....	99



**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> LOGO DE TABACALERA DEL ORIENTE S.A.C.....	31
<b>FIGURA 2</b> MATRIZ I.E .....	56
<b>FIGURA 3</b> PLANO CARTESIANO PEYEA.....	59
<b>FIGURA 4</b> MATRIZ BCG EN PRODUCTOS DE LA EMPRESA .....	63
<b>FIGURA 5</b> LIENZO DE NEGOCIO CANVAS.....	80
<b>FIGURA 6</b> PRIMERA VARIABLE DE ÁRBOL DE SOLUCIONES .....	87
<b>FIGURA 7</b> SEGUNDA VARIABLE DEL ÁRBOL DE SOLUCIONES .....	88
<b>FIGURA 8</b> TERCERA VARIABLE DEL ÁRBOL DE SOLUCIONES.....	89
<b>FIGURA 9</b> MAPA ESTRATÉGICO TDO .....	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b> RECOLECCIÓN DE DATOS.....	106
<b>ANEXO B</b> AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA TDO .....	108
<b>ANEXO C</b> DUA DE TABACALERA DEL ORIENTE S.A.C .....	109
<b>ANEXO D</b> DUA VILLA TOSCANO S.A.C .....	110
<b>ANEXO E</b> PREPARACIÓN DE LA TIERRA .....	111
<b>ANEXO F</b> SIEMBRA DE TABACO.....	111
<b>ANEXO G</b> CULTIVO DE TABACO .....	111
<b>ANEXO H</b> SECADO DE TABACO .....	112
<b>ANEXO I</b> OREO Y ENTERCIADO.....	112
<b>ANEXO J</b> ROLADO DE TABACO .....	112
<b>ANEXO K</b> PRENSA DEL TABACO.....	113
<b>ANEXO L</b> EXHIBICIÓN DE FERIA TABACO .....	113
<b>ANEXO M</b> PUROS SAN MARTIN .....	113
<b>ANEXO N</b> PUROS MIGUEL GRAU .....	114
<b>ANEXO O</b> PUROS SEÑOR DE SIPAN.....	114
<b>ANEXO P</b> PUROS ORIENTE .....	114
<b>ANEXO Q</b> PUROS INCA .....	115
<b>ANEXO R</b> VISITA A TABACALERA .....	115
<b>ANEXO S</b> FOTO CON ADMINISTRADOR .....	115

## Resumen

El presente Trabajo de Investigación incluye el desarrollo de un plan Estratégico para la Empresa Tabacalera del Oriente S.A.C, cuyo objetivo es incrementar las ventas a nivel nacional e internacional, mediante la aplicación de estrategias de comercialización, marketing y posicionamiento, dadas por las buenas prácticas en la producción, elaboración, envases y distribución de puros de tabaco. Así mismo se caracteriza por su propuesta de valor de experiencia, excelencia, calidad, tradición y estilo impecable al utilizar el trabajo de expertas artesanas en rolados de puros de tabaco.

Tabacalera del Oriente S.A.C es el único productor de tabacos y habanos del Perú, con una superficie total de 76 hectáreas, de las cuales 20 hectáreas se destinan a siembra. Puede cosechar hasta 3 temporadas de cosecha por año con un rendimiento total de 40 toneladas y un rendimiento de 2000kg por hectárea. Así mismo la empresa cuenta con 5 marcas reconocidas en el mercado: San Martín, Miguel Grau, Señor de Sipán, Inca y Oriente; el índice de ventas nacionales es de 5% y a nivel internacional de 95%, mientras que la hoja de tabaco en los mercados extranjeros es de 99%.

En conclusión, las estrategias diseñadas en el Plan Estratégico pueden mejorar la competitividad y rentabilidad del mercado; controlar la cadena de producción a través de estrategias verticales y horizontales, expandirse para incluir más cultivos y posicionar la marca en el exterior.

**Palabras claves:** Producción, Ventas, Competitividad, Comercialización, Posicionamiento.

## Introducción

Actualmente hay 127 millones de consumidores de tabaco en América, de los cuales el 21.9 % son hombres y el 12.7% mujeres, la población tienen una enorme demanda de diversos productos de tabaco. Aunque es cierto que existen varios grupos anti tabacaleros que animan a no consumirlo y venderlos por sus efectos nocivos. El número de consumidores garantiza que las empresas tabacaleras comercialicen sus productos.

En el Trabajo de Investigación se desarrolló un plan estratégico para incrementar las ventas en Tabacalera del Oriente S.A.C a nivel Nacional e Internacional. Para ello se diseñó estrategias de comercialización, marketing y posicionamiento para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa. La empresa se dedica a fabricar, envasar y distribuir puros de tabaco 100% peruano en el mercado nacional. Sus características de aroma y sabor son muy conocidas en el mercado norteamericano, asiático y europeo con un total de 661 registro de exportaciones; bajo el número de la partida arancelaria 2403190000 a los países de Republica Dominicana, reino Unido y Bélgica.

Para el desarrollo del Plan Estratégico, se realizaron diagnósticos internos y externos, para identificar variables fuertes y débiles, a través de los resultados obtenidos en las matrices de las herramientas de gestión, se establecen estrategias que permiten determinar su posicionamiento de la marca en los mercados exteriores.

El trabajo de investigación está dividido en IV Capítulos. En el capítulo primero se aborda los antecedentes de estudio, donde se detalla el Título del Tema, Planeamiento del Problema, Objetivos, Justificación, Metodología, Definiciones, Alcances y Limitaciones. En el segundo capítulo se basa en el Marco Teórico que conceptualiza las variables, su importancia en el Análisis Comparativo y Crítico. En el

tercer capítulo se muestra el Marco Referencial, donde se menciona la Reseña Histórica, Filosofía Organizacional de la empresa. En el cuarto capítulo se establece los Resultados de la Investigación, que se definen Objetivos Estratégicos y formulación de estrategias de Comercialización, marketing y posicionamiento del producto, así también se presentan las conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

## **Capítulo I    Antecedentes del estudio**

### **1.1 Título del Tema.**

Plan Estratégico para la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C Tarapoto San Martín 2023-2027.

### **1.2 Planteamiento del Problema.**

Tabacalera del Oriente S.A.C (RUC N°20446675096) se dedica a la producción, elaboración y comercialización de puros de tabaco y hoja de tabaco, tiene un lugar en el mercado nacional y compite directamente con sus productos representativos como: Villa Toscano S.A.C y Amazon Cigars & Tobacco S.A.C

Según el diagnostico utilizado, los principales problemas en todo el mundo son las restricciones y politicas implementadas por organismos de proteccion de la salud, asi como medidas fiscales, aumento de impuesto selectivo al consumo, reducción del suministro ilícito de contrabando y politicas de estado impuestas para frenar el consumo de tabaco a las empresas inmersas en su producción y comercialización. Para el Gerente General de Tabacalera del Oriente S.A.C un puro de tabaco rolado tiene Nicotina, pero no son adictivos porque se disfrutan en un momento determinado.

Asi mismo, según la informacion del Administrador Reny Alegria, el 95% de su produccion es para consumo internacional y solo el 5% para consumo interno, los caules se exportan en 4 a 5 contenedores de 40 pies con 20 a 30 toneladas de tabaco. En centroamerica la materia prima se utilizan para elaborar mezclas de puros en mercados de Inglaterra, Italia y Estados Unidos. Por lo tanto el crecimiento es esencial y fortalece las ventas nacionales e internacionales.

La proyeccion a futuro tras esta problemática son las alianzas de corporaciones y tabacaleras que se dedican al mismo rubro para el empleo de estrategias y

conocimientos de mercado potencial. Según esta información, la compañía continuará compitiendo con un tabaco 100% peruano, llegando a mercados gourmet, para mejorar los puntos de ventas nacionales y con las estrategias y alianzas de ejecución de mercado.

### **1.3 Objetivos de la Investigación.**

Son acciones a desarrollar en el proceso.

#### **1.3.1. Objetivo General**

Formular un Plan Estratégico para la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C  
Tarapoto San Martín 2023-2027

#### **1.3.2. Objetivo Especifico**

- Definir y mejorar la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Diagnosticar la situación de Tabacalera del Oriente S.A.C y analizar los mercados exportación e importación de tabaco.
- Determinar objetivos estratégicos para mejorar el posicionamiento y competitividad de la empresa.
- Planear un modelo de negocio CANVAS, así como también el diseño y desarrollo de herramientas estratégicas.

### **1.4 Metodología.**

Según Tamayo, 2007 “La metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación”. Esto significa que al estructura y el contenido de la metodología de la investigación se centran metodológica y didacticamente en elementos esenciales.

El presente trabajo de investigación abarca al plan estratégico de la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C utilizando un enfoque descriptivo exploratorio mixto, utilizando una técnica de entrevista personal al Administrador de todo el recurso humano y de capital. Este estudio utilizara una tecnica de entrevista para recopilar datos mediante 10 preguntas para identificar los puntos clave de investigación de la empresa. Durante la entrevista podremos conocer sobre la empresa y sus 28 puntos de venta de puros de tabaco, con 5 marcas a nivel nacional, asi tambien la comercialziacion del puro y hoja de tabaco en el mercado internacional.

## **1.5 Justificación.**

### **1.5.1. Justificación Teórica**

El trabajo de investigación se basa en la teoria de que se espera que la agricultura crezca un 5.8% en 2022, convirtiendo a la agricultura en una de las actividades económicas mas importantes que, dados sus factores climaticos y geograficos, puede aumentar la productividad y el rendimiento de los cultivos en diferentes regiones. Esto significa que la actividad tabacalera es una actividad importante para el crecimiento del PBI.

Tabacalera del oriente S.A.C tiene una ventaja comparativa y competitiva, gracias a su ubicación geografica, que le permite obtener optimos resultados de producción,hasta 3 cosechas de calidad al año y la experiencia de mano de obra en rolados. Asi tambien es la única empresa con tabaco 100% peruano, que da al producto un aroma y sabor caracteristico, haciendole muy atractivo para el mercado norteamericano, europeo y asiatico. La empresa ofrece a un mercado especifico o selecto puros de tabaco que acompañen en cada momento sin causar adicción.



### **1.5.2. Justificación Metodológica**

La justificación metodológica consiste en el uso de estrategias de tabaco para hacer frente a las organizaciones anti tabacaleras, que están tratando de abolir completamente la comercialización, utilizando estrategias de precios, diferenciación, finalidad y conocimiento del producto hacia el consumidor.

Este estudio crea un método comercial utilizando una entrevista con el administrador de la compañía, que le permite determinar si los puntos de ventas son efectivos y si es necesario, ampliar los puntos de ventas estratégicos. Así también permite detallar los mercados potenciales de exportación e importación de tabaco, mediante la recolección de datos de fuentes confidenciales que permitirán el desarrollo y diseño de objetivos estratégicos para su competitividad y rentabilidad. Por lo tanto, los métodos a realizar están indicando en el punto de venta, en el registro de exportación del DUA y en los mercados de destino.

### **1.5.3. Justificación Práctica**

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación servirían como fuente de información para futuros estudios basados en la mejora del posicionamiento y competitividad de los modelos de gestión y de negocio en los mercados nacionales e internacionales.

Nos permitirán comprender los mercados objetivos, las cuestiones de comercialización y las oportunidades estratégicas para seguir siendo competitivos en la industria tabacalera. Este estudio desarrollo acciones específicas basadas en pronósticos e información del sector tabacalero, donde se utilizaron herramientas de planificación estratégica para lograr resultados, que permitieron desarrollar

estrategias orientadas al crecimiento continuo y la expansión a nuevos mercados para una mayor comercialización y posicionamiento de la marca.

### 1.6 Definiciones.

**a) Planeación Estratégica:** Según Serna, 1994 “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Según el autor se puede decir que la planificación estratégica es el análisis de los aspectos internos y externos de la empresa con el fin de fijar metas y objetivos para que la empresa logre mejores resultados, creando así diferentes herramientas o modelos para una mejor competitividad, posicionamiento y rentabilidad.

**b) Competitividad:** Según Rubio & Baz (2015). <<La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad de producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos>> (p.147). Es otras palabras la competitividad se relaciona con la eficiencia y eficacia de la estrategia de diferenciación de una empresa en terminos de costo o imagen de marca para diferenciarse de sus competidores.

**c) Cigarros Puros de Tabaco:** Los cigarros Puros de Tabaco, estan compuestos principalmente de un solo tipo de tabaco (curado al aire y fermentado) y tienen una envoltura de tabaco. Pueden variar en tamaño y forma, y contienen de 1 a

20 gramos de tabaco en Estados Unidos se venden cigarros puros de tres tamaños. (Instituto Nacional del Cancer, 2010). Sus respectivas definiciones son las siguientes.

- **Los cigarros puros grandes:** Pueden medir más de 7 pulgadas de largo y típicamente contienen de 5 a 20 gramos de tabaco. Algunos cigarros puros de alta calidad contienen una cantidad de tabaco equivalente a la de una cajetilla entera de cigarrillos. Pueden llevarse de 1 a 2 horas para fumar un cigarro puro grande.
  - **Los puritos son un tipo de cigarros puros pequeños.** Son un poco más grandes que los cigarrillos puros y los cigarrillos, y contienen alrededor de 3 gramos de tabaco.
  - **Los cigarrillos puros:** Son del mismo tamaño y forma que los cigarrillos, y comúnmente son empaquetados como cigarrillos (20 cigarrillos puros por cajetilla) y contienen cerca de 1 gramo de tabaco. Además, a diferencia de los cigarros puros grandes, algunos cigarrillos puros tienen un filtro, lo cual les da la apariencia de estar diseñados para fumarse como cigarrillos (en otras palabras, para que se inhale el humo).
- d) Comercialización:** Según Kotler & Armstrong (2012) "La comercialización se define como, una serie de actividades que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución". Esto incluye toda la logística que utiliza la empresa para llevar productos de calidad a donde deben estar en puntos de venta estratégicos.
- e) Posicionamiento:** El posicionamiento se define según Kotler & Keller (2006) como "la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores" (p.310). Es la

imagen de la empresa tras años de comercialización y conocimiento de la empresa, dado por sus productos que se pueden comparar con otras empresas del mismo campo para comprobar que posición de marca esta mas en la mente de los consumidores.

- f) **Diferenciación:** Según Kotler & Keller (2006). “Los productos se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones del producto (forma, características, resultados, componentes, duración confiabilidad, reparabilidad, estilo y diseño)” (p.18). Por ello saber que productos o servicios lo hacen mejor y diferentes pueden dar a las empresas una ventaja competitiva en su campo o nicho de mercado.
- g) **Partida Arancelaria:** Según Promeperú, 2013 es conocido “como posición arancelaria, es un código único del sistema Armonizado de Codificación y designación de Mercancías, mas conocido como Sistema Armonizado, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional”. Es decir, existe códigos de exportación de productos en todo el mundo a través de los cuales se pueden comercializar mercancías a nivel internacional utilizando un único lenguaje comercial.
- h) **Ventas:** Según Thompson, 2005 es el “Proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos” (p.30) Esto significa que la rentabilidad de la empresa esta determinada por el volumen de ventas y la fidelidad de los compradores al producto, de ahí la importancia de llegar al punto de venta y obtener una ganancia significativa de acuerdo con la industria competitiva en el mercado.

- i) **Herramientas Estratégicas:** Según Gunn & Williams (2007). “Son métodos o técnicas que permiten la representación y simplificación de una situación compleja, con el propósito de obtener información estratégica”. Aquí se menciona que las herramientas estratégicas pueden evaluar los desarrollos internos y externos de una empresa y diseñar estrategias para mejorar la comercialización y el posicionamiento de la empresa en su sector.

### 1.7 Alcances y Limitaciones.

Según Gómez (2012) “Todo estudio cuenta con delimitaciones que se deberán especificar, tal como se menciona en el planteamiento del problema; dependiendo del tipo de investigación a realizar y de otros elementos que casualmente se pudieran presentar en el avance de la investigación” (p.3). Este trabajo de investigación describe el alcance y las limitaciones.

El presente trabajo de investigación es amplio, ya que será de utilidad para futuros investigadores de investigar sobre la industria tabacalera, que es uno de los productos más consumidos a nivel mundial y tiene un mercado que aprecia y demandan el tabaco 100% peruano, por su valor agregado, rolado a mano y su calidad de la producción.

El estudio también destaca las limitaciones impuestas a las organizaciones e industrias que se oponen a la política de altos costos de aduaneros y limitan las exportaciones a nuevos mercados. Al investigar podrá comprender el propósito de los mercados de exportación y importación, y comprender los puntos de venta de varios departamentos en todo el país.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

#### 2.1.1 Plan Estratégico

##### 2.1.1.1 Definición

El plan estratégico según Chiavenato (1995) “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p.61).

Según Kotler (2000) “menciona que la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo” (p. 2).

Así también “la planeación estratégica es un proceso explícito para determinar los objetivos de largo plazo, para generar y evaluar las estrategias alternativas determinando los sistemas de monitoreo del plan; aun así, la planeación está basada en la experiencia y conocimiento que tiene el director de la empresa, generalmente el dueño”. (Ortega,2004, p.30).

Los citados autores mencionan que la planeación estratégica es el proceso de clarificar los objetivos de la estrategia, para luego monitorear el desempeño de la empresa a través de los resultados alcanzados. Así mismo la planificación es el inicio de una gestión empresarial exitosa, ya que se determinan metas de corto y largo plazo a partir del diagnóstico del entorno, que incluye factores internos y externos, que determinan las metas de rentabilidad y resultados a conseguir. Por lo tanto, la planeación estratégica es una herramienta de gestión utilizada por una empresa, compañías o industria para su crecimiento, posicionamiento, participación de

mercado, rentabilidad, sostenibilidad del modelo de negocio y competitividad en el mercado.

#### 2.1.1.2 Partes de la Planeación Estratégica.

Según el autor (Pérez, 2010) se indica que la planeación estratégica está dividida en partes (p.42). Que a continuación se detalla cada una de ellas

- **Fines:** Se especifican las metas y los objetivos.
- **Medios:** Se eligen políticas, programas, procedimientos y prácticas que se utilizan para alcanzar los objetivos.
- **Recursos:** Determinan los tipos y las cantidades de recursos que se necesitan, se define cómo se habrá de adquirir o generar, y adicionalmente cómo se asignan las actividades.
- **Realización:** Diseñan los procedimientos para la toma de decisiones, así como la forma de organizarlos, para que el plan se pueda realizar.
- **Control:** Para el control se diseña un procedimiento que permita detectar con anticipación errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos y corregirlos.

Definir la parte de planificación le dará una idea general de lo que se planifica, que medidas y herramientas se necesitan para lograr resultados óptimos, innovar constantemente y mantenerse al día con los movimientos del mercado y poder responder con flexibilidad a las necesidades del cliente. La parte de planificación estratégica es muy importante ya que representa las actividades fundamentales e importantes para una gestión empresarial eficiente

### 2.1.1.3 Proceso de la planeación estratégica

Según (Perez,2010) el proceso de la planeación estratégica es una herramienta gerencial donde se consideran fases a desarrollar para un eficiente plan. Estas son las siguientes:

- Reseña Histórica y valores corporativos.
- Misión y la Visión.
- Análisis del entorno (oportunidades y amenazas).
- Análisis interno (debilidades y fortalezas).
- Elaboración de matrices.
- Diseño de objetivos y estrategias.
- Ejecución de la planeación estratégica.
- Control y la Evaluación.

Determinar el proceso de planificación le dará una idea general de lo que se planifica, que medidas y herramientas se necesitan para lograr resultados óptimos estratégica se debe puntualizar ciertos criterios importantes expresado mediante la reseña historia. Consta de todos los antecedentes suscitados en su fundación, así también la misión y visión que refleja lo que ofrece al mercado, los planes de mejora para su posicionamiento y mayor presencia de la marca hacia el cliente, para poder conseguir los objetivos de la empresa se realiza un diagnóstico interno y externo, con ello se determina estrategias que poseen planes de acción que posteriormente son controladas, mejoradas y realizadas, para obtener resultados óptimos.



#### **2.1.1.4 Herramientas de planeación estratégica**

Las herramientas son una serie de instrumentos que para el caso del proceso estratégico sirven para tomar decisiones y así implementar acciones en los niveles de la empresa. Podemos decir que las herramientas de una planeación estratégica facilitan la investigación, permite concretar los factores que más implican en la empresa, realizar un análisis y tomar decisiones a través del planeamiento de estrategias. (Pulgarin & Rivera, 2012, p 132). Que a continuación mostramos:

##### **2.1.1.4.1 Definición FODA**

Thompson & Strikland (1998) establece que “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades amenazas” (p.3). El análisis FODA se aplica a una empresa para conocer los factores internos (fortalezas, debilidades) y los factores externos (oportunidades, amenazas), conocer estos factores, permite tener conocimiento de las variables que son fuertes o débiles para la empresa en el sector o mercado que compite; para el análisis y decisiones de estrategias a realizar.

##### **2.1.1.4.2 Definición de Análisis DAFO**

Rodríguez (2015) define la planeación estratégica como un proceso que conduce a la selección de estrategias para lograr alcanzar los objetivos establecidos. (p.195). A través de una serie de esquemas que incluían el análisis del entorno interno y externo de la organización, es decir, sus fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas externas. Estos esquemas llevaron el uso del análisis DAFO en la planeación estratégica.

El análisis DAFO permite relacionar el FODA para cruzar estrategias de manera cualitativa, lo que permite ver si la empresa es eficiente internamente y su relación con el mercado exterior frente a la competencia. Con el uso de una combinación de factores internos y externos, como Fortalezas y oportunidades(FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA), para desarrollar estrategias, en beneficio de la empresa.

#### **2.1.1.4.3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)**

Según (David, 1997) menciona que “la Matriz de Evaluación de Factor Externo consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno externo. Es decir, las oportunidades y amenazas; para validar cada factor con un valor de 0 a 4 desde el menos importante al más importante” (p.119).

En la Evaluación de Factores Externos, se les asigna un peso de la siguiente manera: el valor de 0.0 es considerado poco importante, mientras que 1.0 es considerado más importante. Decide adecuadamente el peso de cada factor recibe una clasificación de 1 a 4 y se clasifica como deficiente (calificación 1), promedio (calificación 2), sobre el promedio (calificación 3), y alto (calificación 4).

Finalmente se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente. Con los resultados obtenidos mediante la medición numérica de las oportunidades y amenazas, se definirá en el crecimiento y expansión de la empresa, para contrarrestar las amenazas del entorno.

#### **2.1.1.4.4 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)**

Según (David,2007) menciona que “la matriz de evaluación del factor interno consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno; es decir las

fortalezas y debilidades, siendo valorados por peso y calificación a cada factor determinado” (p.117)

De esta manera, se establece un valor de ponderación entre 0.0 y 1.0, teniendo en cuenta que la suma de los pesos de cada factor no debe superar 1.00, de manera similar a la matriz EFE. Después de eso, a cada factor se le asigna una clasificación o calificación de 1 a 4 a cada variable, siendo deficiente (calificación 1), promedio (calificación 2), sobre el promedio (calificación 3); y superior (calificación 4). Después, se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente. Los resultados se utilizan para determinar si la organización es fuerte o débil. Mediante su aplicación, la matriz EFI y EFE permite conocer si una empresa es fuerte y como aprovecha las oportunidades de su entorno.

#### **2.1.1.4.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Según (David, 1997) “la matriz de perfil competitivo, permite identificar plenamente a los competidores de una organización a través de determinados aspectos. La matriz presenta los principales competidores en el sector que serán evaluadas por ciertos factores críticos que ayudarán a determinar cuál es la empresa con mayor fortaleza para el éxito en el sector del mercado. Una columna de valor da un valor proporcionadas a cada factor. Permite medir los resultados mediante la evaluación de los factores con los mejores que compiten, para determinar estrategias a partir de los resultados obtenidos” (p. 120). Para ello se desarrolla el siguiente procedimiento:

- Se recopila información de las compañías rivales que serán incluidas en el MPC.
- Se enumeran los elementos a considerar, que pueden ser fuertes o débiles

según la empresa.

- Cada uno de los factores recibe una puntuación específica. Cada empresa enlistada recibe una puntuación, cuyos valores son los siguientes: 1, la debilidad, 2, la menor debilidad, 3, la menor fuerza; 4 la mayor fuerza.
- El peso ponderado correspondiente se obtiene multiplicando el peso de cada columna por cada calificación de la empresa competidora.
- Los ponderados y los totales de la columna de peso deben ser 1.00

Es decir, la matriz de perfil competitivo permite comparar con criterios de éxito para verificar quien es más competitivo que el otro. Para ello se toma las 2 empresas más competitivas dentro de las empresas encuestadas y se les asigna un valor o peso numérico y una calificación del 1 a 4, para luego multiplicar cada variable por el peso y su calificación. Al final el total de cada empresa determina quien tienen ventaja sobre las demás.

#### **2.1.1.4.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

Según (David, 1997) “la matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuada para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial)” (p.123). Utilizando un esquema de cuatro cuadrantes divididos en el plano cartesiano, asignando valores a las variables de la dimensión estrategia del 1(peor) y 6 (mejor), las estrategias se dividen en: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva. Luego se sumaron las puntuaciones de las variables y se dividieron por la puntuación total, para calcular el valor medio. Una vez calificadas las variables se deben sumar el puntaje correspondiente al eje “X” y los

dos puntajes correspondientes al eje “Y” para identificar las intersecciones que ocurren entre los puntos y así definir el tipo de estrategia de organización más adecuada.

Como se menciona en los apartados anteriores, la matriz de Posición Estratégica y la Matriz de Evaluación de Acciones de Desarrollo, permiten dar factores internos y externos a través de 4 dimensiones, con el objetivo de comprender la posición estratégica de la empresa y la aplicación de sus estrategias desarrolladas o implementadas por la empresa.

#### **2.1.1.4.7 Matriz del Bostong Consulting Group (MBCG)**

Según (David, 1997) se define como “una herramienta de análisis de la cartera de productos de la empresa para identificar cuales productos de la empresa están generado ganancias y cuales necesitan inversión adicional “(p.124). El MBCG se divide en cuatro cuadrantes que son los siguientes:

- **Cuadrante 1. Las interrogantes:** Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compite en un mercado de gran crecimiento, se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado o productos, o si los venden.
- **Cuadrante 2. Las Estrellas:** Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.
- **Cuadrante 3. Las vacas:** Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrolla en un mercado de crecimiento escaso.
- **Cuadrante 4. El producto:** Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento.

Por lo tanto, la matriz del Boston Consulting Group (MBCG) permite a las empresas identificar que productos son valiosos para el negocio y que productos no funcionan como se esperaba, y luego formular estrategias para decidir si retener, desinvertir, e invertir. Para comprender que productos son los más importantes, necesita información de ventas de productos durante los últimos 2 años. Los resultados obtenidos influirán en el análisis eficaz de un fuerte apoyo financiero y empresarial.

#### **2.1.1.4.8 Las cinco Fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas que describe (Porter, 2008) son: Poder de Negociación de los Clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores (p.4). Analizaremos cada uno de ellos con más detalle a continuación. Al comprender estas 5 dimensiones, podrá hacerse una idea de cómo se está desempeñando su negocio y como enfrentará un mercado o industria dinámico.

- **Poder de Negociación de los clientes:** El consumidor es una de las fuerzas más poderosas porque determina la compra de bienes o servicios y exige cada vez más la calidad, el precio y el valor añadido de la oferta.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Juega un papel clave en el nivel de competencia, ya que las negociaciones con los proveedores afectan el precio de los bienes y servicios ofrecidos. Por lo tanto, el poder de negociación y una gama diversa de proveedores garantizan operaciones financieras exitosas.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Estas empresas ofrecen los

mismos bienes o servicios; o en la medida que han realizado mejoras, esto identifica una amenaza, pero es aquella que se renueva y es flexible ante los cambios y mejoras en la demanda del mercado.

- **Amenaza de nuevos productos sustitutivos:** Son productos o servicios sustitutos que satisfacen una necesidad similar al producto que se ofrece. Por tanto, las ventajas diferenciadas determinan una mayor competitividad.
- **Rivalidad entre competidores:** Si hay mucha competencia porque el producto o servicio se puede copiar muy rápidamente, significa que la competencia se traducirá en precios o introducción de nuevo producto. La mejor manera de luchar contra la competencia es obtener el valor añadido de la diferenciación, compitiendo en un mercado de océano azul

La aplicación de las 5 fuerzas de Porter actúa como una herramienta de gestión que le permite conocer la posición de su empresa en el mercado y descubrir y predecir factores que pueden afectar su negocio. Por lo que para Tabacalera del Oriente S.A.C su uso es muy importante para comprender y definir estrategias competitivas en el mercado.

## **2.1.2 Competitividad de Mercado**

### **2.1.2.1 Definición**

De acuerdo con Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1996) la competitividad puede definirse como “la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible” (p.3).

Así también Porter (2008) señala que la competitividad “es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales “.

Ambos autores mencionaron que la competitividad del mercado es la capacidad de innovar y la flexibilidad para adaptarse a los cambios ambientales que se logra ofreciendo productos difíciles de imitar, posicionándose y ganando participación de mercado en la industria. Por lo tanto, es importante implementar una estrategia competitiva basada en precio, calidad y oportunidades de mercado.

### 2.1.2.2 Factores de Competitividad

Los factores de competitividad deben tener en cuenta la diversidad de factores (procesos de esfuerzo de ventas, capacitación productiva, acceso a fuentes de materias primas y proveedores de piezas y componentes, además de los directamente vinculados con la innovación y difusión de nuevas técnicas) que son capaces de generar ventajas competitivas. (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1996, p.10).

Así también (Esser y otros, 1996) “hace referencia que se debe crear un enfoque dinámico del desempeño competitivo al incorporar sus factores determinantes de naturaleza empresarial, estructural y sistémica” (p.11). En otras palabras, la competitividad es de naturaleza sistemática. A continuación, debe determinar los siguientes factores:

- **Factores empresariales:** Son factores sobre los que la empresa tiene un control significativo.
- **Factores estructurales:** Son factores sobre los cuales la empresa no tiene control total, es decir, la empresa está limitada por el propio proceso competitivo y sus características.



- **Factores sistémicos:** Son factores sobre los cuales la empresa tiene poco o ningún control.

Quienes escriben sobre factores competitivos afirman que una empresa es competitiva, si tiene una estrategia bien desarrollada basada en su capacidad para afrontar las oportunidades y amenazas de su entorno. Comprender las características de los factores competitivos y la naturaleza en la que compite la empresa nos permite desarrollar estrategias adaptadas a la realidad y visión empresarial.

### 2.1.2.3 Estrategias Competitivas

Para Ghemawat (1986) menciona que las estrategias competitivas se sitúan en algunas de las siguientes cuatro categorías (p.257):

- El tamaño en un mercado bien definido.
- El mejor acceso a los recursos básicos y/o los consumidores.
- Las restricciones impuestas a la actuación de los rivales.
- El aprovechamiento de las características idiosincráticas de muchos recursos y formas organizativas.

Así también según (Porter,1980) los dos tipos básicos de ventaja competitiva de costos bajos y diferenciación; que son combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: Liderazgo de costes, diferenciación y enfoque (p.251). Hay dos variantes de estrategias de enfoque: Estrategia de enfoque en costos y estrategias de diferenciación. Cada estrategia genérica implica un camino fundamentalmente

diferente hacia la ventaja competitiva que combina la elección de la ventaja competitiva deseada y el entorno estratégico en el que se debe alcanzar los objetivos de la ventaja competitiva. Cada uno de ellos se explica a continuación:

- **La estrategia de liderazgo de costos:** Esta estrategia consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un costo final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables. (Hall, 1980, p.8).
- **La estrategia de diferenciación:** Porter (1990) una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen (p.8).
- **La estrategia de enfoque:** (Porter, 1980) da a conocer que la tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocado selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. (p.9).

Es por esto que decimos que la estrategia competitiva está determinada por precio o diferenciación, recordemos que la mayoría de las empresas prefieren recortar costos y utilizar economías de escala, mientras que otras empresas diferencian sus bienes y servicios de sus competidores. En resumen, ambas son buenas estrategias, dependiendo de la estructura del mercado competitivo y del modelo de negocio.

## **2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

### **2.2.1 Importancia del planeamiento estratégico**

La planificación estratégica “tiene algunas ventajas como el que hace explícito el sistema de valores y determinar los principios de la organización y a través de ello propone proyectos a futuro que permite visualizar el futuro que se desea para la organización, permite usar herramientas adecuadas de negocios al futuro basados de una buena planificación y dirección de estrategias”. (Zerilla, 1992, p.12)

Así también la importancia de la planificación estratégica es que los beneficios es que se debe ser proactivo; es decir que siempre los ejecutivos a cargo de la empresa deben estar atento y acoplarse a los cambios del mercado, tecnológico, competencia entre otro. Es decir, se debe establecer dirección; esto consiste en definir claramente los propósitos de la organización, y los objetivos realistas. Por otro lado, se debe crear longevidad de la empresa. Se trata de que la empresa cree una base sólida para que no le afecten los cambios que se dan en el entorno, por ejemplo, en el mercado (Gonzales, 2017, p.116).

De acuerdo a Ubalda (2013)” la planificación estratégica no es nada más que la capacidad que tiene la organización para atender y anticipar a los desafíos y oportunidades que se generan en la empresa tanto por naturaleza interna o externas que afecten a la misma” (p.17)

Varios autores han señalado la importancia de la planificación estratégica y señalan que el desarrollo de planes de acción para lograr estrategias de crecimiento, mantener la cuota de mercado o desarrollar nuevos mercados. Es la base de la planeación estratégica no solo para incrementar el valor de la marca y sus servicios, también afecta a las mejoras económicas y operativas.

### 2.2.2 Importancia de la competitividad de mercado

La importancia de la competitividad de mercado, se da en cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño: En primer lugar, el nivel micro-económico (en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas); en segundo lugar, el nivel meso económico (eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas); en tercer lugar, el nivel macroeconómico (política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria. Competencia) y finalmente, el nivel meta económico o estratégico (estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo). (Eissa & Ferro, 2001, p.5)

Otros autores mencionan que también han realizado aportes en relación a la estrategia empresarial asegurando que no es únicamente un proceso de gestión o, al menos, no debería considerarse como tal puesto que comprende un proceso continuo y lógico que implica el trabajo dinámico de los empleados. (Kaplan & Norton, 2014, p.149)

Olavarrieta de la Torre (1999) “define la productividad como la relación entre producción e insumo, la relación entre lo que sale y lo que entra; o también la relación entre lo que se obtiene y los recursos usados para producirlo” (p.152).

Mientras Hernández (2000) “sostiene que la competitividad se mide mediante diferentes indicadores tales como las condiciones físicas de la planta, la organización de los procesos productivos, sistemas de incentivos y los de pagos por resultados son elementos que influyen preponderantemente” (p.153); sin embargo, Alonso (2010) en contraposición a esta postura, afirma la competitividad es un concepto relativo y los

elementos que la determinan y pueden afectar su medición, varían en función de las variables que se tomen como referencia.

Cada autor menciona la importancia de la competitividad para las empresas, porque simples acciones competitivas pueden conducir a mejoras continuas en productos y servicios que satisfagan a los clientes y sigan manteniendo nuestra posición en el mercado. La competitividad se logra siguiendo estrategias básicas como el costo y la diferenciación según el área de desarrollo. La competitividad es esencial para las empresas actuales y mantener la participación de mercado requiere innovación e investigación constantes sobre los deseos y necesidades de los clientes para mantener y ampliar el posicionamiento.

### **2.3. Análisis comparativo**

La empresa es una de las mejores empresas tabacaleras del Perú y sus competidores directos son empresas peruanas exportadoras de hojas de tabaco y humo negro de puros. Para ello se identificaron las 2 mayores empresas competidoras que exportan al mercado internacional.

- **Villa Toscano S.A.C:** Es una empresa ubicada en Picota, Región San Martín. Se dedica a la exportación de hojas de tabaco y tiene un gran volumen de ventas en Italia. Su Comercio se centra en envasar tabaco desvenado para envoltura y tabaco para relleno ligero.
- **Amazon Cigars & Tobacco S.A.C:** Se trata de una empresa ubicada Tarapoto, Región San Martín, que exporta puros de tabaco a mercados internacionales como Belgium e Italia. Su comercialización incluye la

venta de puros de las marcas siguientes: Nerone, L Italiano, Arabesques, Cesare, Mansantello, Manfredi, Regina, IL Professore, Intrigo, Il Cavaliere, D amicis, Raffaello.

De esta manera, empresas competidoras producen humo negro en la región San Martín, fomentando las exportaciones de tabaco. Tabacalera del Oriente S.A.C se destaca por su capacidad para administrar los recursos y la cadena productiva de una amplia gama de marcas de tabaco negro y puros peruanos vendidos internacionalmente a países como República Dominicana, Costa Rica, Estados Unidos, Argentina Chile, Kingdom y Switzerland.

#### **2.4. Análisis crítico.**

Tabacalera del Oriente S.A.C promociona el producto a través de ferias nacionales e internacionales, lo que le permite generar nuevos negocios con empresas interesadas en productos de tabaco 100% peruanos, de alta calidad y estilo perfecto. Luego de asegurar la disponibilidad del producto (política de distribución), es importante promover y establecer el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

La estrategia básica consiste en negar que los puros de tabaco sean nocivos y adictivos genera adicción. El uso de esta estrategia de nivel emocional, puede generar confusión y desacuerdo entre los profesionales de la salud y los entusiastas del tabaco. De esta manera la empresa promociona sus productos en el mercado de alta gama y genera “estatus” entre los clientes que consumen el producto.

Por lo tanto, la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C se posiciona en el mercado, preservando una antigua y poco conocida tradición de cultivo y producción del tabaco en la selva amazónica peruana, luego de la exitosa introducción de semillas de tabaco milenarias y raras en las siguientes variedades: Habano Nicaragua, Pelo de Oro, Pinar del Rio, Porojo, Sumatra, Quentak y Tabaco Tarapoto , produciendo con éxito cigarros totalmente torcidos a mano del Habano y Pinar del Rio, mientras que otras variedades contribuyen a la mezcla (BLEND) de variedades de tabaco, con mayor reconocimiento en un mundo selecto y exclusivo de aficionados y conocedores de puros. Siendo conocida como Puros Amazónicos “El estilo perfecto”.

## Capítulo III Marco Referencial

### 3.1. Reseña histórica

Tabacalera del Oriente S.A.C (RUC: N° 20446675096) ubicada en la región San Martín, en la ciudad de Tarapoto, se dedica a actividades comerciales de cultivo de tabaco, maquila, fabricación, elaboración y comercialización de puros en los mercados nacionales e internacionales.

La empresa fue fundada el 01 de noviembre de 1997 e introdujo nuevas variedades de semillas de tabaco importadas de Cuba, como Sumatra 1, pelo de oro, etc. Utilizando su experiencia en el cultivo y rolado de tabaco, la empresa perfecciono el arte de la fabricación y ventas de puros y comenzó a expandirse en 2004. Ingresando al mercado junto con la compra de una propiedad existente ubicada en el Jr. Martínez de Compañón 1138, que actualmente alberga oficinas, planta de proceso y fábrica de puros; está consolidando su crecimiento productivo, invirtiendo principalmente en la producción de tabaco; con el objetivo de exportar tabaco procesado como producto terminado y abastecer su creciente producción de puros. Desde 2004 la producción de tabaco se realiza en terrenos de la región de Juan Guerra.

Luego de producir exitosamente diferentes lotes de tabaco y completar un largo proceso de fermentación y selección. La empresa comenzó a exportar y producir puros en el 2006 para competir en el mercado global. Con este modelo de negocio, la empresa apuesta por exportar sus productos a mercados exclusivos del tabaco para lograr rentabilidad y posicionamiento. Por lo tanto, también beneficia a muchos vecinos Tarapotinos, ya que genera una fuente de ingresos al dedicarse a estas actividades.



## 3.2. Filosofía organizacional

### 3.2.1 Logotipo de la empresa

#### Figura 1

*Logo de Tabacalera del Oriente S.A.C*



Nota. Obtenido de <https://peruvianspirits.pe/tabacalera-del-oriente/>.

### 3.2.2 Nombre comercial:

La empresa que opera como Tabacalera del oriente S.A.C ha preservado la antigua y poca conocida tradición de cultivo y producción de tabaco en la selva amazónica peruana después de introducir con éxito las antiguas y raras semillas de Tabaco Habanos Cubano.

### 3.2.3 Misión

Satisfacer las necesidades de un amplio espectro de fumadores adultos a través de marcas de calidad internacional y de alto valor añadido. Capacitar a nuestros trabajadores en forma continua y conforme estándares internacionales, y dotarles de condiciones laborales y de ideales para lograr el máximo desarrollo de su potencial

profesional y humano. Aportando al desarrollo del país mediante la inversión de bienes y servicios, la creación de fuentes de trabajo y la generación de divisas a través de exportaciones a diversos mercados del mundo. (Guía de Tabacalera del Oriente S.A.C, 2015, p.4).

### 3.2.4 Visión

Ser una empresa socialmente responsable, líder en calidad, productividad, innovación y gestión en la elaboración de productos del tabaco (Guía de Tabacalera del Oriente S.A.C, 2015, p.4).

### 3.3. Diseño organizacional

La empresa asegurara la venta de puros rolados y hoja seca a nivel nacional e internacional. Se define de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Puntos de ventas de puros nacionales TDO*

Nº	Nombres de establecimientos	Ubicación	Ciudad
01	Tío Sergio	Mercado	Tarapoto
02	Hotel Boca Ratón	Jr. Miguel Grau 151	
03	Nakamura	Jr. Manco Inca	
04	Café Plaza	Jr. San Martín 109	
05	Res. Café Chaket Venecia	Morey Nº289	
06	Inver. Bcn Tarapoto	Leveau Nº504	
07	Café Suchiche	Jr. Lamas 245	
08	Florenza	Castilla 436	
09	Supermercados la Inmaculada	Jr. Martínez 126	
10	Hotel Tucan Suttés	Jr. Primero de Abril 315	Banda de
11	Hotel Puerto Palmeras	Carretera FBT KM 3	Shilcayo
12	Hotel Río Shilcayo	Jr. Primero de Abril 791	
13	Oro Verde Lamas	Jr. San Martín 514	Lamas
14	Artesanía Tropical	Jr. San Martín 203	
15	Inver. Bcn Moyobamba	Jr. 25 de mayo 597	Moyobamba

16	La esquina del Fumador	Calle Schell 291	Lima
17	Aldeasa	Aero. Jorge Chávez	
18	Artifum	Calle Mariano Odicio 498	
19	Faro Distribuidores	Calle Plateros 352	Cusco
20	Comercial Jimmy	Av. Republica 325	Tumbes
21	Mini market Marlon	Urb. San Carlos E-2	Cajamarca
22	Autoservicios las delicias	Zona Centro veraniego	Mancora
23	Bumeran Market	Av. Piura 270	
24	Licorería Bodega Wroballe	Av. Piura 270	
25	Comercial Marlon	Av. Piura 250	
26	Cabaña Don Parce	Mza Lote 7 Urb Sta Rosa	Piura
27	La Merced	Jr. Amalia 537	Chiclayo
28	Licorería JC	Balta 4/3 C	

Nota. Gerente de ventas tabacalera del oriente S.A.C y elaboración propia.

En la tabla N<sup>a</sup> 2 se muestra el volumen de venta nacional de su marca propia de Tabacalera del oriente S.A.C. Esto se refleja en 28 puntos de venta en todas las provincias del Perú. Cada punto de venta, permite a los clientes tener la oportunidad de conocer y comprar puros de tabaco

**Tabla 2**

*Ventas Internacionales de hoja de tabaco*

<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Totales</b>
<b>Arancelaria</b>			<b>2022 \$</b>	<b>2023 \$</b>	
2401201000	Tabaco negro total y parcialmente desvenado	Tabacalera del Oriente S.A.C	19,241.50	375,077.46	544,318.96
		Villa Toscano S.A.C	937,267.20	1,405,900.80	2,343,168
		Tabacan Productora & procesadora de tabaco S.A.C	0	78,744.96	78,744.96
2401101000	Tabaco negro sin desvenar o desnervar	Villa Toscano S.A.C	797568	1,019,328	1,816,896

Nota. Datos tomados de Movimiento aduanero-SUNAT y elaboración propia

En la tabla N° 3 se muestra las ventas internacionales de hojas de tabaco por parte de empresas nacionales en el Perú, donde la tabla muestra que la empresa con mayores ventas en 2022 y 2023 es Villa Toscano S.A.C la cual tiene una gran ventaja sobre Tabacalera del Oriente S.A.C

**Tabla 3**

*Ventas Internacionales de puros de tabaco*

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventas 2022 \$</b>	<b>Ventas 2023 \$</b>	<b>Totales</b>
2402100000	Cigarros puros incluso despuntados y cigarrillos puritos que contenga tabaco	Tabacalera del Oriente S.A.C	0	34,929	34,929
		Amazon Cigars & Tobacco S.A.C	138,128.02	164,560.50	302,688.52
2402900000	Cigarros puros, cigarrillos y cigarrillos de sucedáneos del tabaco	Tabacalera del Oriente S.A.C	0	23,586.80	23,586.80

Nota. Datos tomados de Movimiento aduanero-SUNAT y elaboración propia

En la tabla N°4 muestra las ventas internacionales de puros de tabaco por parte de las empresas nacionales peruanas. Se visualiza que la empresa con mayores ventas en 2022 y 2023 es Amazon Cigars &Tobacco S.A.C la cual tiene una gran ventaja sobre Tabacalera del Oriente S.A.C. Los puros de tabaco con anillos del importador de marcas internacionales como son: Davidoff, Gurkha, CAO, AVO, Romeo & Julieta, Aurora, Montecristo Platium entre otras.

### 3.4. Productos y/o servicios

#### 3.4.1 Descripción del producto

El puro de tabaco es un rollo de hojas de tabaco secas que se enciende por un extremo y se fuma por el otro. Un buen cigarro debe ser artesanal, con tabaco de gran de gran calidad, hoja enteras, uniformes y consistentes, sin grumos, sin venas, con un sabor y un olor completos, que no pique ni amarguen. Cuando más oscuras son las hojas de tabaco, más fuerte es el sabor del cigarro.

La calidad de los puros depende del proceso de almacenamiento y envejecimiento, y cuanto más se fermenten las hojas de tabaco, mejor será la calidad de los puros. Las habilidades y experiencia de la fuerza laboral también son importantes para determinar la calidad, ardera bien de principio a fin y el aroma será agradable.

Disfrutar de un puro requiere de un ambiente tranquilo y confortable para disfrutar adecuadamente el aroma del cigarro. La forma en que eliges, cortas, enciendes, fumas y pruebas un cigarro es clave para disfrutarlo. Fumar un buen puro debe ser un placer sensorial.

#### **Tabla 4**

##### *Variedades de tabaco negro TDO*

<b>Variedad tabaco negro</b>	<b>Cantidad de hojas</b>	<b>Procedencia de semilla</b>
Habano Nicaragua	16 hojas	Estados Unidos
Pelo de Oro	18 hojas	Cuba
Pinar del Rio	22 hojas	Cuba
Corojo	18 hojas	Cuba
Sumatra	18 hojas	Norteamérica
Kentuchy	19 hojas	Americano

Nota. Datos obtenidos de Administrador de Tabacalera del Oriente S.A.C (TDO) y elaboración propia.

Como se muestra en la tabla N° 5 la empresa cuenta con puros de tabaco 100% artesanal a base de tabaco negro producido en la región de San Martín, cuenta con siete variedades: Habano Nicaragua, pelo de oro, Pinar del Rio, Corojo, Sumatra, Kentuchy y Tarapoto, por lo que contamos con las mejores semillas para atraer mercados internacionales.

### 3.4.2 Fracción arancelaria.

La estructura del código de identificación de producto de Tabacalera del Oriente S.A.C es la siguiente:

- **Sección IV:** Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos. Alcohólicos y vinagre tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.
- **Capítulo 24:** Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

Las partidas arancelarias utilizadas por Tabacalera del Oriente S.A.C al comercializar sus productos a nivel internacional son las siguientes:

**Tabla 5**

*Partidas arancelarias de tabaco negro*

<b>Producto</b>	<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>
Hoja de tabaco negro	2401201000	Tabaco negro total y parcialmente desvenado o desvernado
	2402100000	Cigarros (puros) (incluso despuntados ) y cigarritos (puritos) que contengan tabaco

Puros de tabaco	240290000	Cigarros (puros), cigarritos y cigarrillos de sucedáneos del tabaco
-----------------	-----------	---

---

Nota. Datos obtenidos del movimiento aduanero de una partida- SUNAT y elaboración propia.

Según la tabla N° 6 se muestran las partidas arancelarias a la exportación de materias primas y puros de tabaco. A través de estos datos podemos comprender la dinámica empresarial de la empresa y su competencia en el mercado internacional.

### 3.4.3 Tipos de Puros:

Las variedades de productos que ofrece la empresa son las siguientes:

- **San Martín:** Además de su rico aroma, nuestros Puros Premium, de sabor rolado a mano con hojas enteras de tabaco, tienen el característico sabor medio a fuerte, rico que caracterizan a este increíble puro peruano.
- **Miguel Grau:** Sabor suave a medio, con dulzor característico y un aroma intenso que crea una experiencia maravillosa e inolvidable al consumirlo.
- **Señor de Sipán:** Sabor ligero a medio, con una mezcla selecta de tabacos de tripa corta. Es ideal para quienes se inician en el maravilloso mundo de los puros
- **Puros Oriente:** Al igual que los puros Premium, son completamente hechos a mano y se convierten verdaderamente en el primer paso para personas valientes y curiosas que se adentran en el apasionado y colorido mundo de los puros y disfrutar del placer de diferentes aromas y sabores. A continuación, se muestra una descripción general de los 4 productos.

**Tabla 6***Cartera de productos de TDO*

<b>Producto</b>	<b>Precio Uni</b>	<b>Presentación</b>	<b>Medidas</b>	<b>Características</b>
Señor de Sipan	S/25.00	Caja de Cedro 5 piezas	28*4.5*18 cm	Sabor Suave
San Martin	S/25.00	Caja de Cedro 5 piezas	28*4.5*18 cm	Sabor fuerte, pleno y decidido
Miguel Grau	S/25.00	Caja de Cedro 5 piezas	28*4.5*18 cm	Dulzura, aromas plenos
Puritos Oriente	S/25.00	Caja de cedro 5 piezas	28*4.5*18 cm	Diferentes aromas y contextura de sabores
Puros Inca	S/25.00	Caja de Cedro 5 Piezas	28*4.5*18 cm	Sabor y Dulzura

Fuente: Gerente de Ventas Tabacalera del Oriente S.A.C y elaboración propia

En la tabla N° 7 se describe a Tabacalera del Oriente S.A.C las marcas de cigarro y sus costos unitarios promedio. Además, cada marca de cigarro difiere según el sabor, la textura y la fuerza del tabaco.

### **3.3.4 Proceso de producción y control de calidad.**

Guía de Tabacalera del Oriente S.A.C (2015) Cada uno de los procesos de la producción de tabaco en campos de Juan Guerra, el trabajo de rolados y la galería de ventas de tabaco de la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C. (p.10) Se detallan a continuación

#### **3.3.4.1 De la semilla al humo**

##### **a) Preparación de la tierra:**

Las raíces de las plantas de tabaco son muy delicadas y exigen que los suelos estén sueltos para que puedan prosperar. Así, bajo el sofocante calor de verano, el veguero rotura sus campos repetidas veces. Esto ayuda a que la vegetación presente,



se convierta en un nutriente natural del suelo. Para evitar que se altere la estructura de los suelos.

**b) De la semilla a postura:**

Para asegurar el mejor comienzo de la cosecha, las semillas son distribuidas, en los viveros donde empieza el proceso de germinación, después de los 45 días de regadas y gracias a un estricto control fitosanitario las plantas obtienen entre 15 -20 centímetros de alto, tamaño que indica que ya están listas para ser trasplantadas al campo.

**c) Siembra del tabaco:**

La siembra se realiza por etapas, para dispersar los esfuerzos supremos que exigen esta labor y sobre todo la recolección. Durante los 45 o 50 días que las plantas necesitan para alcanzar su completa madurez cada una es visitada regularmente para labores de azada, control de plagas, pero fundamentalmente, para la eliminación de sus yemas terminales y auxiliares.

**d) Cultivo de tabaco:**

Cuando cada planta alcanza el tamaño deseado, se elimina la yema terminal para estimular el crecimiento de las hojas, esto provoca la aparición de hijos o yemas axilares, que también tendrán que ser separadas.

**e) La recolección:**

Esta fase de la producción comprende la recolección de las hojas de la planta y se realiza por etapas, a los cincuenta días con posterioridad a la siembra comienza la recolección. La recolección del tabaco es un trabajo hercúleo, no solo porque las

hojas son recogidas una a una y a mano, sino porque solamente se puede tomar dos o tres a la vez.

#### **f) Curación al aire**

Esta fase comprende diferentes labores que se llevan a cabo en los secadores tales como el cocido de la hoja levante y bajado de cujes encajonado para su traslado a la planta de proceso; todo el tabaco, se cura o seca al aire. Este es un proceso largo y natural que demanda una supervisión constante, para asegurar que a la temperatura y la humedad permanezcan bajo control.

La curación al aire, toma alrededor de 45 días para culminar. Primeramente, las hojas se ponen amarillas y después por un proceso de oxidación asumen el color dorado-rojizo que indica que están listas para la primera fermentación. Las hojas recién encartadas se sitúan cerca del suelo. A medida que secan se trasladan a la parte superior de la casa de Tabaco.

#### **g) Primera fermentación:**

Una vez curadas, las hojas de cada cuje se amarran en un mazo denominado gavilla y se llevan a las casas de fermentación, aquí se colocan en pilones o pilas de aproximadamente 1.7 m de alto. La humedad presente en las hojas es suficiente para comenzar la primera fermentación que puede durar hasta 365 días. Esto reduce las resinas en las hojas, las cuales adquiere un color más uniforme, antes de pasar al despallido y clasificación. Los pilones son monitoreados constantemente, si la temperatura del tabaco excede los 50°C se deshace el pilón y se sacuden las hojas de apilonaras nuevamente.

**h) Despallido y clasificación:**

Para facilitar su manipulación el tabaco se somete a un proceso de humectación llamado Moja, este proceso consiste en rociar con agua pura las capas para evitar que se manchen y permanezcan intactas después de su clasificación preliminar. El despallido y clasificación final de las capas tiene lugar más tarde en las fábricas. Las tripas y capotes se mojan con una mezcla de agua y palillos de tabaco. Se les retira la parte más gruesa del nervio y se clasifican completamente atendiendo a su color, textura y tipo de hoja.

**i) Segunda Fermentación:**

Ya clasificada, las hojas son amontonadas nuevamente, esta vez formando una pila mucho más grande conocida como burro. El tamaño del burro combinando con la humedad retenida de la moja desencadena una fermentación más intensa que puede durar hasta sesenta días.

El tabaco sufre una transformación química que reina aún más su sabor y su aroma al tiempo que elimina las impurezas restantes. Termómetros se plantan a la altura del corazón del burro, para asegurar que la temperatura este a los 42 °C.

**j) Oreo y enterciado:**

Después del rigor de la segunda fermentación las hojas deben ser colocadas en anaqueles o parrilleros por unos días. Ya después, los tercios se trasladan a los almacenes y se monitorean constantemente. Las hojas se colocan en los parrilleros para que pierdan el exceso de humedad hasta que se consideran listas para ser envasadas.

**k) Añejamiento en tercios:**

Mientras los tercios permanecen en los almacenes, esperando ser requeridos por las fábricas, el tabaco sufre un proceso de añejamiento que enriquecen aún más su aroma y sabor. Ahora ya están listos para dejar su cuna, para su transformación gradual.

**3.3.4.2 Elaboración:****a) Del enrollado al envasado:**

La tripa o interior, contienen una mezcla de tres hojas: Ligero, seco, volado. Estas se envuelven en el capote mientras la capa viste al cigarro y dicta su apariencia.

**b) Acondicionamiento del tabaco:**

A su llegada, los tercios o pacas de zafan. Cada una de las 5 hojas se procesa de forma diferente ante de trasladarse a la galera o taller de enrollado.

**c) Capas:**

La delicadeza de las mismas, requiere de cuidados extremos para poder restaurarles su flexibilidad y sedosidad antes de someterlas a la escogida y clasificación. Lo anterior se logra mediante una moja especial que se efectúa en las primeras horas de la mañana. El exceso de agua se sacude de las hojas y estas se cuelgan de un día para otro para que la humedad empareje. Al día siguiente, las expertas manos de las despalladoras completamente la vena central dividiendo las hojas en dos. Posteriormente las rezagadoras o clasificadoras, seleccionan las hojas y las clasifican por tamaño, color y textura para trasladarlas a la galera.

**d) Tripas y capotes:**

Estas hojas no requieren humectación. El añejamiento de cada uno de los cuatro tipos de hojas demanda diferentes periodos de tiempo. El ligero, que son las de mayor fortaleza, se añeja por dos años o más, mientras que el rolado y el capote pueden considerarse listos después de doce meses.

El maestro tabaquero monitorea el progreso de cada tipo de hoja. Solamente cuando alcanzan la perfección, es que se admiten en el departamento de ligas. Una seguridad intensa rodea este lugar ya que es aquí donde se guardan las recetas sagradas de cada una de las marcas. Las hojas una vez mezcladas, se entregan a los torcedores en cantidades suficientes.

**e) Torcido del cigarro:**

La galera es el corazón de cualquier fábrica de tabacos. Es aquí que los torcedores, categorizados de acuerdo a su destreza, crean las diferentes marcas y vitolas de puros. Sus únicas herramientas son un tablero, una cuchilla llamada chaveta, una guillotina, un bote de goma vegetal y sobre todo sus manos.

**f) Bonche:**

En primer lugar, la torcedora pone ante si las dos, o a veces tres, medias hojas que forman el capote, colocadas en forma tal que la cara posterior de la hoja donde están más pronunciadas las venas quede hacia adentro cuando realiza el torcido del puro. Se agrupan las hojas de la tripa, doblando y alineando cada hoja para asegurar el interrumpido paso del humo en el puro terminado. Todas las hojas se colocan con los extremos de la hoja de sabor menos fuerte hacia lo que será la punta encendida del puro. Así el sabor se intensificará a medida que se fuma. La hoja con el sabor más

fuerte y con una combustión más lenta, ligero, se sitúa siempre en el medio de las otras hojas.

Ahora la torcedora forma el bonche, enrollado las hojas de tripa con el capote, de acuerdo al diámetro preciso del puro que se esté realizando. El torcido comienza en lo que será la boquilla (parte por la que se encenderá el puro). La compresión de la tripa debe ser igual en todos los puntos. La cabeza del bonche se corta con ayuda de la guillotina.

#### **g) Prensa:**

La torcedora confecciona los bonches y los prensa durante al menos 30 minutos en un molde de madera para darles forma.

#### **h) Rolado:**

A continuación, la torcedora prepara la mitad de la hoja de capa, aun húmeda, para que se ajuste perfectamente a la forma del borde. La sitúa sobre la tabla con la cara que más pronunciadas tenga las venas hacia arriba, dejando que el lado más suave este visible en la parte externa del puro.

El bonche se pone sobre la hoja de capa y se envuelve en ella, situando la punta de la hoja de la capa en la boquilla o pie del puro. Con destreza, la punta de los dedos estira y endereza con gran cuidado la hoja en la medida en que el bonche se envuelve en la capa. El estirado de la hoja tiene que ser perfecto.

A continuación, viene el gorro. Primero se corta una sección, llamada "bandera", de la hoja sobrante de la capa, por último, el puro se corta con la guillotina al tamaño deseado y así concluye el trabajo.

**i) Control de calidad:**

Muestras de la tarea de cada torcedor, en mazos de cincuenta tabacos, se seleccionan por el equipo de control de calidad para chequear su tamaño, figura apariencia y grosor. Si los puros no cumplen las estrictas normas de control, estos son rechazados, algo muy serio para los torcedores, que son remunerados por su productividad.

**j) El escaparate:**

Los puros se trasladan al escaparate o almacenes, este lugar vestido con anaqueles de cedro. Aquí los puros reposan al menos por tres semanas y en ocasiones por meses bajo condiciones ideales, es decir entre 16°C a 18°C de temperatura y de 68% a 72% de la humedad.

**k) La escogida:**

Los procesos finales en la fábrica están dedicados a lograr una presentación perfecta de los puros. En primer lugar, el escogedor clasifica los puros en no menos de 65 colores. Un segundo cogedor los coloca en una caja parcialmente decorada o transitoria.

**3.5. Diagnóstico organizacional**

La empresa se formó con base en diagnósticos internos y externos, se determinó que sus fortalezas están en la producción de tabaco, y sus debilidades en el reconocimiento de marca y oportunidades en el mercado tabacalero con gran número de compradores de puros y tabaco seco; la amenaza a afrontar era la política de aranceles contra el tabaco y su competencia.

Por lo tanto, utilizando estos factores tan importantes, se implementarán estrategias de comercialización para realizar mejoras y planes de acción para lograr más ventas y posicionar la marca. Se validarán herramientas de gestión que nos permitan comprender y diagnosticar los resultados alcanzados para desarrollar estrategias más rentables. La aplicación de todas las herramientas de gestión al diagnóstico organizacional se presenta en el siguiente capítulo, donde se explica cada herramienta.



## Capítulo IV Resultados

### 4.1. Diagnóstico Interno y Externo

La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C posee factores internos y externos que se muestran a continuación.

#### 4.1.1. Matriz FODA

El análisis interno y externo de Tabacalera del Oriente S.A.C identifica las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que existen en la industria. Como se describe abajo.

##### 4.1.1.1. Fortalezas

- **F1:** Mano de obra calificada para rolado de hojas de tabaco.
- **F2:** Tener 90 hectáreas de cultivos y 7 variedades de tabaco.
- **F3:** Contar con toda la cadena productiva desde la semilla al producto final.
- **F4:** Tener 3 cosechas anuales con tabaco 100% peruano.
- **F5:** Infraestructura y equipos eficientes del tabaco.

##### 4.1.1.2. Debilidades

- **D1:** Percepción pública negativa sobre el producto del tabaco.
- **D2:** Preferencia del consumidor por los cigarrillos convencionales.
- **D3:** Imagen corporativa poco desarrollada.
- **D4:** Gestión de ventas baja a nivel nacional.
- **D5:** Plagas que afectan el cultivo de tabaco.

#### 4.1.1.3. Oportunidades

- **O1:** Participación de ferias nacionales e internacionales del tabaco.
- **O2:** Respaldo de HOLDING de inversión italiana.
- **O3:** Exoneración del impuesto general a las ventas (IGV).
- **O4:** Demanda de puros PREMIUM por mercados internacionales.
- **O5:** Colaboración con prestigiosas marcas internacionales.

#### 4.1.1.4. Amenazas

- **A1:** Entrada de nuevas empresas tabacaleras en el Perú.
- **A2:** Las restricciones arancelarias sobre el producto de tabacos.
- **A3:** Políticas y leyes que restrieguen el marketing o publicidad del tabaco.
- **A4:** La organización mundial de la salud y entre otros organismos anti tabacaleros.
- **A5:** La comercialización ilegal de tabaco.

#### 4.1.2. Estrategia FODA

Se comienza identificando las variables clave en cada factor de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego cruzar las variables en cada uno de los factores internos y externos para describir las estrategias de comercialización, posicionamiento y marketing, para el plan de acción definido para mejorar Tabacalera del oriente S.A.C. en sus ventas y rentabilidad

Tabla 7

## Análisis de FODA de la empresa TDO

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ FODA – ESTRATÉGIAS</b>		<p><b>F1:</b> Mano de obra calificada para rolado de hojas de tabaco.</p> <p><b>F2:</b> Tener 90 hectáreas de cultivos y 7 variedades de tabaco.</p> <p><b>F3:</b> Contar con toda la cadena productiva desde la semilla al producto final.</p> <p><b>F4:</b> Tener 3 cosechas anuales con tabaco 100% peruano.</p> <p><b>F5:</b> Infraestructuras y equipos eficientes del tabaco.</p>	<p><b>D1:</b> Percepción pública negativa sobre el producto del tabaco.</p> <p><b>D2:</b> Preferencias el consumidor por los cigarrillos convencionales.</p> <p><b>D3:</b> Imagen corporativa poco desarrollada.</p> <p><b>D4:</b> Gestión de ventas baja a nivel nacional.</p> <p><b>D5:</b> Plagas que afectan el cultivo de tabaco.</p>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Participación de ferias nacionales e internacionales del tabaco.</p> <p><b>O2:</b> Respaldo de HOLDING de inversión italiana.</p> <p><b>O3:</b> Exoneración del impuesto general a las ventas (IGV)</p> <p><b>O4:</b> Demanda de puros PREMIUM por mercados internacionales.</p> <p><b>O5:</b> Colaboración con prestigiosas marcas internacionales</p> <p><b>AMENAZAS:</b></p> <p><b>A1:</b> Entrada de nuevas empresas tabacaleras en el Perú</p> <p><b>A2:</b> Las restricciones arancelarias sobre el producto de tabacos.</p> <p><b>A3:</b> Políticas y leyes que restriguen el marketing o publicad del tabaco.</p> <p><b>A4:</b> La organización mundial de la Salud y entre otros organismos anti tabacaleros</p> <p><b>A5:</b> La comercialización ilegal de tabaco.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F1:O5:</b> Contar con excelente mano de obra para el rolado permite la venta en mercados internacionales de las prestigiosas marcas de puros.</p> <p><b>F4:O4:</b> Aprovechar el buen rendimiento de hojas de tabaco 100% peruano para cubrir la demanda de puros PREMIUM y ser reconocidos en el mundo de los puros</p> <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F2:A1:</b> Tener gran producción y variedad de hojas de tabaco, permite la difícil entrada de empresas tabacaleras.</p> <p><b>F3:A2:</b> Controlar la cadena productiva de tabaco de la empresa para hacer frente a las restricciones arancelarias mediante la excelente gestión de costos y ventas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>D1:O1:</b> Generar seguridad del consumo de puros de tabaco, a través de ferias para su visibilidad y el conocimiento del producto.</p> <p><b>D4:O2:</b> Gestionar los recursos financieros del HOLDING para mayor atracción y venta en los consumidores nacionales.</p> <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D3: A3:</b> Reforzar la imagen corporativa, a pesar de la desventaja en el marketing de la comercialización de tabaco.</p> <p><b>D1:A4:</b> Confundir mediante aportaciones de investigación del tabaco sobre el uso y consumo, frente a la amenaza de la OMS en su comercialización.</p>

Nota. Elaboración Propia

Como se muestra en tabla N<sup>a</sup> 07 obtenemos las siguientes estrategias en la intersección de la estrategia DAFO.

### **Estrategias FO**

- **F1:O5: Contar con excelente mano de obra para el rolado permite la venta en mercados internacionales de las prestigiosas marcas de puros.**

La mano de obra que cultiva y rola el tabaco proporcionan el volumen de ventas que impulsa el crecimiento y, por tanto, la presencia en los mercados internacionales, lo que supone una gran ventaja para la empresa.

- **F4:O4: Aprovechar el buen rendimiento de hojas de tabaco 100% peruano para cubrir la demanda de puros PREMIUM y ser reconocidos en el mundo de los puros.**

Tabacalera del Oriente cuenta con una diversidad de 07 variedades de tabaco, lo que permite la producción de semillas de alta calidad en suelo peruano con un rendimiento total de 2 toneladas por hectárea y cosechándose hasta 3 veces al año.

### **Estrategias FA**

- **F2:A1: Tener gran producción y variedad de hojas de tabaco, permite la difícil entrada de empresas tabacaleras.**

Controlar toda la cadena de producción de tabaco negro significa que es un modelo de negocio difícil de imitar, aunque existen 2 empresas peruanas en la región San Martín que exportan grandes cantidades de hoja de tabaco y tabaco negro. La gestión estructural de la empresa y las variedades de tabaco determinan el éxito y la competitividad del tabaco.

- **F3:A2: Controlar la cadena productiva de tabaco de la empresa para hacer**

**frente a las restricciones arancelarias mediante la excelente gestión de costos y ventas.**

Los costos de producción y venta son óptimos, ya que brinda productos de calidad con un costo promedio razonable para el mercado internacional. Una gestión financiera adecuada puede lograr resultados de beneficios óptimos.

### **Estrategias DO**

- **D1:O1: Generar seguridad del consumo de puros de tabaco, a través de ferias para su visibilidad y el conocimiento del producto.**

Las exposiciones nacionales e internacionales, así como cualquier tipo de presencia de la empresa, permite conocer los productos que ofrece y su calidad inherente, así como sus tiendas físicas en 28 puntos de venta nacionales y conocer los talleres, la producción de tabaco. Los puros en su galería principal pueden mejorar la visibilidad de la empresa y mejorar significativamente el conocimiento de la marca.

- **D4:O2: Gestionar los recursos financieros del HOLDING para mayor atracción y venta en los consumidores nacionales.**

Una de las formas de posicionar la marca u obtener ganancias, es invertir capital en el funcionamiento de la empresa, con el apoyo financiero que tiene se puede implementar nuevas estrategias de ventas a nivel nacional e internacional de la marca.

### **Estrategias DA**

- **D3: A3: Reforzar la imagen corporativa, a pesar de la desventaja en el marketing de la comercialización de tabaco.**

Las marcas de puros de la empresa de la compañía están ganando influencia en todo el país, lo que ocurre en el mercado internacional, donde la empresa se encarga de maquila y el correspondiente anillo que el cliente internacional realizó el

pedido. Este proceso de maquila a largo plazo no fortalece el posicionamiento de la marca. Por ello posicionar la marca de puros de tabaco de la empresa a nivel internacional potencializa la estrategia.

**D1:A4: Confundir mediante aportaciones de investigación del tabaco sobre el uso y consumo, frente a la amenaza de la OMS en su comercialización.**

Uno de los problemas que enfrenta las Tabacaleras es la información de la Organización Mundial de la Salud de no consumir tabaco por sus efectos nocivos, por lo que la estrategia es hacerlo de una manera que pueda centrarse en la cadena de producción de la empresa, la calidad de fumar y la exclusividad.

#### 4.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos, que utiliza variables para fortalezas y debilidades, le permite identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades organizativas, funcionales y de consumo de recursos para el éxito empresarial.

**Tabla 8**

*Matriz EFI en TDO*

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>Fortalezas</b>			
F1: Mano de obra calificada para rolado de hojas de tabaco.	0.20	4	0.80
F2: Tener 90 hectáreas de y 7 variedades de tabaco.	0.14	3	0.42
F3: Contar con toda la cadena productiva desde la semilla al producto final.	0.13	3	0.39
F4: Tener 3 cosechas anuales con tabaco 100% peruano.	0.17	3	0.51
F5: Infraestructura y equipos eficientes del tabaco.	0.10	2	0.20
Sub Total de Fortalezas	<b>0.74</b>		<b>2.32</b>
<b>Debilidades</b>			

D1: Percepción pública negativa sobre el producto del tabaco	0.07	3	0.21
D2: Preferencias del consumidor por los cigarrillos convencionales.	0.04	2	0.08
D3: Imagen corporativa poco desarrollada.	0.10	4	0.40
D4: Gestión de ventas baja a nivel nacional.	0.03	2	0.06
D5: Plagas que afectan el cultivo de tabaco.	0.02	1	0.02
<b>Sub Total de Debilidades</b>	<b>0.26</b>		<b>0.77</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.09</b>

Nota. Elaboración propia

Al analizar la evaluación de factores internos (EFI) desarrollado en la empresa tabacalera del oriente S.A.C en la tabla N°9 su puntuación de factores internos es una puntuación total de 3.09 lo que muestra que su puntuación del índice del criterio EFI está por encima de 2.5 que indica una buena situación interna, donde se capitaliza mejor las fortalezas internas y se neutraliza las debilidades.

Así también el factor más destacado en el factor de las fortalezas es la mano de obra calificada por el rolado de hojas de tabaco, seguida por la capacidad de producción del tabaco 100% peruano en 3 cosechas anuales. Las desventajas más evidentes son la poca imagen corporativa desarrollada y la percepción negativa de los productos del tabaco. Por lo tanto, de los resultados obtenidos se puede observar que la empresa tiene una fuerte fortaleza interna, capacidad de producción y gestión, lo que ayudara a lograr un mejor desarrollo de los objetivos empresariales.

#### 4.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos, en su análisis identifica variables de amenaza y oportunidades creadas por el mercado en el que se compite la empresa,

las variables fijas que ayudan a mejorar, implementar y cambiar estrategias para mejorar la comercialización, marketing y su posicionamiento.

**Tabla 9**

*Matriz EFE de TDO*

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1: Participación de ferias nacionales e internacionales del tabaco.	0.13	3	0.39
O2: Respaldo de HOLDING de inversión italiana	0.18	4	0.72
O3: Exoneración del impuesto general a las ventas (IGV)	0.10	2	0.20
O4: Demanda de puros PREMIUM por mercados internacionales.	0.16	3	0.48
O5: Colaboración con prestigiosas marcas internacionales	0.15	3	0.45
<b>Sub total de Oportunidades</b>	<b>0.72</b>		<b>2.24</b>
<b>Amenazas</b>			
A1: Entrada de nuevas empresas tabacaleras en el Perú	0.02	2	0.04
A2: Las restricciones arancelarias sobre el producto de tabacos.	0.13	4	0.52
A3: Políticas y leyes que restringuen el marketing o publicidad del tabaco.	0.04	1	0.04
A4: La organización mundial de la salud y entre otros organismos anti tabacaleros	0.06	3	0.18
A5: La comercialización ilegal de tabaco.	0.03	1	0.03
<b>Sub total de oportunidades</b>	<b>0.28</b>		<b>0.81</b>
<b>Total</b>			<b>3.05</b>

Nota. Elaboración Propia



En el análisis de la evaluación de factores externos (EFE) de Tabacalera del Oriente S.A.C, como se muestra en la tabla N° 10 su puntuación en sus factores externos total es de 3.05 lo que indica que la empresa tiene una buena evaluación de externalidades, ya que es superior a 2.5. Esto significa que los factores externos tienen más oportunidades en el mercado, lo que crea una ventaja competitiva.

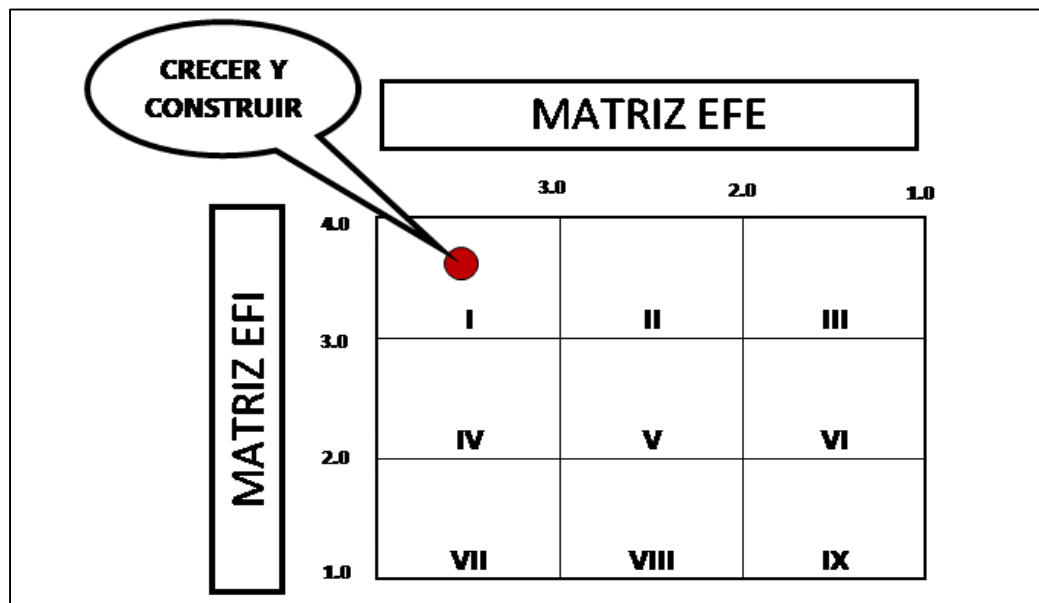
En esta matriz de factores externos, se puede decir que el factor de oportunidades que más sobresale es el respaldo del holding de inversión Italiana seguido de la demanda del mercado internacional de puros de alta. También se ve amenazada por restricciones arancelarias y los factores de la Organización Mundial de la Salud de cara a esta comercialización que posee amplias oportunidades para volverse más competitiva y enfrentar amenazas externas.

#### **4.1.5. Matriz interna y externa (IE)**

La matriz interna y externa (IE) desarrollada por Tabacalera del Oriente S.A.C determina las estrategias a implementar, teniendo en cuenta sus factores internos y externos.

Figura 2

Matriz I.E



Nota. Elaboración propia

Como se muestra en la figura N°2 el resultado es una puntuación del factor interno de 3.09 (eje X), y una puntuación de factor externo de 3.05 (eje Y). Como resultado, se ubica en el primer cuadrante "**Crece y Construye**" lo que significa que la empresa utiliza estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, así como estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal.

Se puede decir que, teniendo en cuenta los resultados en el cuadrante "Crece y Construye", se debe desarrollar estrategias específicas para el desarrollo de esta matriz de la siguiente manera: Atraer más inversionistas de Puros, participar en ferias y concursos internacionales, desarrollar alianzas estratégicas de pisco y chocolate como producto nacional "Lo nuestro" en los mercados GOURMENT; se debe hacer una política de unificación de los productores de tabaco, y de promoción del cultivo de tabaco, como alternativa a la hoja de coca.

#### 4.1.6. Matriz PEYEA

Determinar la posición estratégica de Tabacalera del Oriente S.A.C utilizando la matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Para ello se analizan dos variables internas: Fortaleza Financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); por lo que se analizan dos variables externas que son: Fuerza de la industrial (FI); Estabilidad de ambiente (EA).

**Tabla 10**  
*Matriz PEYEA en TDO*

<b>Matriz PEYEA</b>			
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>	
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Rendimiento sobre la inversión.	5	Potencial del crecimiento.	6
Apalancamiento.	5	Potencial de utilidades	4
Liquidez.	6	Estabilidad financiera	4
Capital de trabajo.	4	Conocimiento del mercado	5
Flujos de efectivo.	5	Aprovechamiento de recursos	5
Facilidad para salir del mercado.	3	Intensidad de capital	4
Riesgos implícitos del negocio.	2	Facilidad para entrar en el mercado.	3
	4.29		4.43
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>	
Participación en el mercado.	-1	Cambios tecnológicos	-5
Calidad del producto.	-2	Tasa de inflación	-3
Ciclo de vida del producto	-3	Variabilidad de la demanda	-3
Lealtad de los clientes	-4	Escala de precios de productos competidores	-5
Utilización de la capacidad de la competencia	-5	Barreras para entrar al mercado	-4
Propuesta de valor de empresa	-3	Presión Competitiva	-4
Control sobre los proveedores y distribuciones	-5	Elasticidad de la demanda	-3
	-3.29		-3.86

Nota. Elaboración propia.

En la tabla N°11 en cuanto a la fuerza financiera el total es de 4.29 que está ubicado sobre un puntaje mayor a 6. Lo que indica que la empresa en su fuerza financiera es adecuada debido al buen manejo de sus cultivos, valoración de la mano de obra y la buena financiación de sus recursos para las ventas del tabaco en mercados internacionales.

En la ventaja competitiva se tiene un resultado de -3.29 el cual se encuentra dentro del criterio de escala de 0 al -6 siendo 0 lo más óptimo, por lo que mencionan que la empresa en la ventaja competitiva en mercados internacionales por diferenciación y calidad del producto.

La fuerza de la industria arroja un total de 4.43 también se encuentra dentro del escala de 0 a 6; obteniendo como resultado favorable en la fuerza industrial de la empresa, lo que determina que se desenvuelve de manera idónea en el mercado, aprovechando los recursos y los factores climáticos de lugar de producción, así como el conocimiento del mercado, el potencial del crecimiento del producto y la percepción de utilidades.

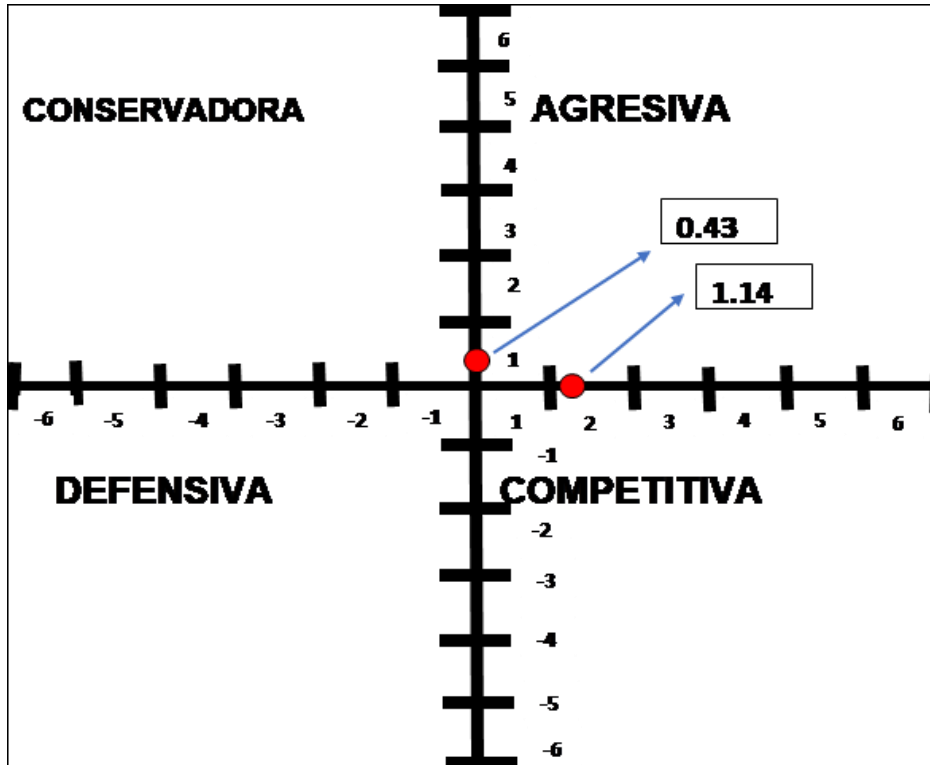
La estabilidad del ambiente se obtiene un total de -3.86 donde se ubica en el criterio de -6 a 0; siendo 0 lo más adecuado. Por lo que decimos que, en el factor de estabilidad del ambiente, la empresa tiene que hacer frente a las restricciones arancelarias, a las políticas de gobierno, y la información de OMC; es decir dentro del entorno está en un ambiente competitivo y con barreras fuertes para su comercialización.

Luego de valorar y obtener los resultados en las 4 variables, determinamos los resultados para la ubicación en el plano cartesiano. Como se presenta a continuación.

- $X = VC + FI = (-3.29) + 4.43 = 1.14$
- $Y = EA + FF = (-3.86) + 4.29 = 0.43$

Figura 3

Plano cartesiano PEYEA



Nota. Elaboración propia

En la figura N° 3 como se muestra en el plano cartesiano en el eje "X" tienen un valor de 1.14 mientras que en el eje "Y" tiene un valor de 0.43. Con estos valores se ubicará en el plano cartesiano, para determinar en qué cuadrante está ubicada la empresa y que estrategia utiliza en el mercado.

Con los resultados obtenidos en el plano cartesiano, el punto de intersección de los dos ejes "X" y "Y" se encuentra ubicado en el cuadrante Agresivo, donde significa que la empresa está en condiciones de tomar riesgos y puede hacerles frente a las debilidades que tiene lugar nivel interno.

#### **4.1.7. Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz de crecimiento de Tabacalera del Oriente S.A.C cuenta con un portafolio de negocio y permite analizar los productos más rentables de la compañía y las estrategias de marketing más adecuadas para lograr sus objetivos, los cuales se reflejan en tasas de crecimiento del mercado, tasa de participación del mercado, características del producto, y los objetivos estratégicos. Cada cuadrante representa un producto que se representa gráficamente: Una estrella, una vaca, un perro, una interrogante. Sin embargo, para hacer esto debe indicar que la tasa de participación del mercado está en el eje "X" y la tasa de crecimiento del mercado en el eje "Y".

**Tabla 11***Matriz BCG de TDO*

Nº	Productos	Ventas	%	Ventas Anuales	%	Valor del	Valor del	Participación	Crecimiento
		Anuales 2022		2023		Mercado 2022	Mercado 2023	relativa mercado	de mercado
1	Hoja de tabaco	S/ 169,241.50	88.64%	S/ 375,077.46	91.5%	S/ 120,171.48	S/ 132,188.63	283.74%	90.91%
2	Puritos Miguel Grau	S/ 1,480.00	0.78%	S/ 1,818.00	0.4%	S/ 752.44	S/ 2,273.23	79.97%	33.10%
3	Puritos Señor de Sipan	S/ 2,320.00	1.22%	S/ 2,687.00	0.7%	S/ 1,179.50	S/ 3,359.82	79.97%	35.11%
4	Puritos San Martín	S/ 3,460.00	1.81%	S/ 3,536.00	0.9%	S/ 1,759.08	S/ 4,421.41	79.97%	39.79%
5	Puritos Oriente	S/ 4,098.00	2.15%	S/ 5,048.00	1.2%	S/ 2,083.44	S/ 6,312.02	79.97%	33.01%
6	Puros Inca	S/ 10,355.42	5.41%	S/ 21,899.50	5.3%	S/ 5,254.56	S/ 27,383.13	79.97%	19.19%
		<b>S/ 190,934.92</b>		<b>S/ 410,065.96</b>		<b>S/ 123,862.49</b>	<b>S/ 142,243.09</b>		

Nota. Información del Gerente de Ventas de TDO

Como se puede observar en la tabla N<sup>a</sup> 12 los resultados obtenidos son mediante las ventas de cada producto de Tabacalera del Oriente en los años 2022 y 2023, para lo cual se seleccionaron los 6 productos con mayores ventas, y con base en los datos obtenidos se compararon con el precio de mercado en cada año, luego utilizar los datos para derivar una participación relativa de mercado que consiste dividir los datos por el valor del mercado de los dos años mientras que para obtener el crecimiento del mercado se divide el valor de mercado de ambos años en datos %, esto permite estimar el impacto de las ventas de tabaco en las exportaciones y su crecimiento en el mercado.

**Tabla 12**

*Nivel de crecimiento por producto de TDO*

<b>Marcas</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Crecimiento</b>
Hoja de tabaco	100	90.91%
Puritos San Martín	19	39.79%
Puritos Señor de Sipan	20	35.11%
Puritos Miguel Grau	18	33.10%
Puritos Oriente	22	33.01%
Puritos Inca	25	19.19%

Nota. Elaboración Propia

En la tabla N<sup>a</sup> 13 se menciona el precio promedio de los 6 productos de Tabacalera del oriente S.A.C y el crecimiento logrado luego del desarrollo del producto y la diferencia entre el volumen de ventas anual y el valor de mercado. Entre ellos la hoja de tabaco representaron el 90.91%, San Martin el 39.79%, Señor de Sipan de 35.11%.

Una vez que tengas los resultados elige los 4 con mayores ventas o rendimiento del año. A medida que se vende cada producto tenemos los resultados que determina

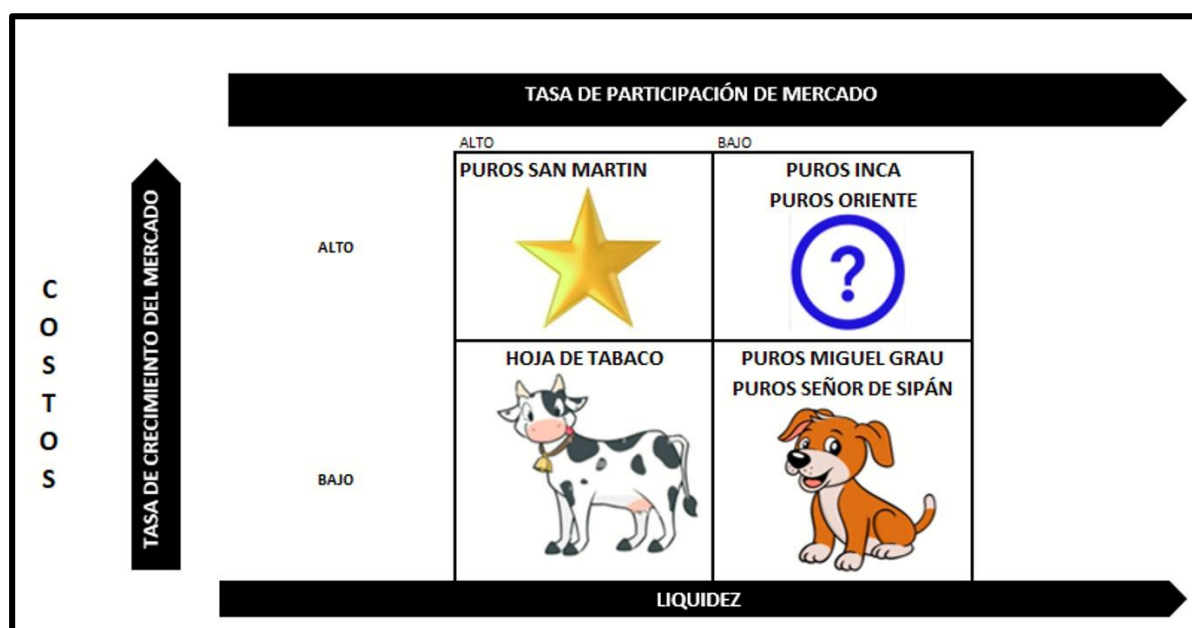


qué productos están ubicadas en los cuadrantes de estrella, vaca, perro o interrogante. El producto con mayores ventas es la hoja de tabaco con 90.91% seguido del puro de tabaco San Martin con 39.79% luego el producto de Puros Señor de Sipan con 35.11%, Puritos Miguel Grau con 33.10%, Puritos Orientes con 33.01% y Puros Inca con 19.19%

Finalmente, todos los resultados obtenidos se incluirán en la matriz Boston Consulting Group (BCG) con información detallada como se muestra en la siguiente figura.

#### Figura 4

*Matriz BCG en productos de la empresa*



Nota. Elaboración Propia

La figura 4 nos detalla sobre la matriz BCG que esta dado de la siguiente manera:

- **Producto Estrella:** La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C tienen como producto estrella al puro de tabaco con la marca “San Martin”, esto quiere decir que tienen una rápida expansión del crecimiento del mercado, que genera gran

liquidez, alta participación del mercado, se da mucha inversión para su posicionamiento y posterior a ello se volverán vacas lecheras.

- **Producto Vaca:** La empresa Tabacalera del oriente S.A.C su producto vaca es la venta de la materia prima de “Hoja de Tabaco” con un crecimiento débil, con alta participación de mercado, con eficiente rentabilidad, se considera un producto maduro que requiere de poca inversión, pues mantiene sus ingresos y asegura la cosecha de manera equilibrada y sostenible.
- **Producto Perro:** La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C el producto perro es considerado a los puros” Miguel Grau y Señor de Sipàn”, lo que quiere decir que hay un declive del crecimiento del mercado, de débil participación del mercado, así también se consumen recursos y es necesario retirar y resistir.
- **Producto Interrogante:** La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C el producto interrogante es considerado a los puros Inca y Puros Oriente, que significa que hay una rápida expansión del crecimiento del mercado, de débil participación del mercado, se demandan inversión y necesario desarrollar estrategias, puede convertirse en productos estrella o perro.

#### 4.1.8. Matriz de Perfil Competitivo

Análisis de la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C basado en matriz de perfil competitivo. Se mencionan dos empresas nacionales con gran participación en el mercado: Villa Toscano S.A.C y empresa Amazon Cigars & Tobacco S.A.C. Para ello se justifica ponderar a los factores de éxito, que se consideran puntos clave en la formulación de la matriz del perfil competitivo.

**Tabla 13***Justificaciones de Ponderaciones MC*

<b>Factor calve de éxito</b>	<b>Tabacalera del Oriente S.A.C</b>	<b>Villa Toscano S.A.C</b>	<b>Amazon &amp; Tobacco S.A.C</b>	<b>Cigars S.A.C</b>
	3	4	2	
Cuota de mercado	Buena cuota de mercado	Excelente cuota de mercado	Equilibrada cuota de mercado	
	2	4	3	
Experiencia	Experiencia regular	Experiencia buena	Experiencia equilibrada	
	3	4	2	
Calidad de producto	Buena calidad del producto	Excelente calidad del producto	Regular calidad del producto	
	3	4	2	
Imagen de marca	Buena imagen de marca	Excelente imagen de marca	Regular imagen de marca	
	4	3	2	
Productividad	Excelente productividad	Buena productividad	Regular productividad	
	4	2	3	
Competitividad de precio	Precio bajo	Precio Alto	Precio regular	
	3	4	2	
Posición Financiera	Buena financiación	Excelente financiación	Regular financiación	
	2	4	3	
Expansión global	Regular expansión global	Excelente expansión global	Buena expansión global	
	4	3	2	
Diversificación	Excelente diversificación	Buena diversificación	Regular diversificación	

Nota. Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla N°14 sobre las justificaciones de las ponderaciones en la Matriz Competitiva (MC) cada variable se clasifica desde la menos importante hasta la más importante según la investigación de cada empresa. Cada valor se asigna en función del nivel de competencia en función de sus características cualitativas y cuantitativas de las empresas competidoras.

**Tabla 14***Aplicación de la matriz Competitiva*

	<b>Tabacalera del Oriente S.A.C</b>	<b>Villa Toscano S.A.C</b>	<b>Amazon &amp; Cigars S.A.C</b>
--	-------------------------------------	----------------------------	----------------------------------

Factores claves de éxito	Valor	Tobacco S.A.C					
		CLA.	P	CLA.	P	CLA	P
Cuota de mercado	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Experiencia	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Calidad del producto	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28
Imagen de marca	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Productividad	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Competitividad de precio	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Posición financiera	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Expansión global	0.07	2	0.21	4	0.28	3	0.21
Diversificación	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
	1.00		3.22		3.62		2.05

Nota. Elaboración Propia

Luego de las justificaciones se elaboró una matriz de perfil competitivo, y de esta manera se obtuvieron los siguientes resultados, mostrados en la tabla N° 15 donde el peso de Tabacalera del Oriente S.A.C es de 3.22, mientras que la empresa Villa Toscano S.A.C con un ponderado 3.62 y el peso de Amazon Cigars Tobacco S.A.C tiene un ponderado 2.05. Vemos que la empresa es competitiva en los mercados exteriores.

Los resultados muestran que la participación del mercado del producto es el factor crítico de éxito más importante en la industria y tiene un gran impacto en los resultados aportando un gran éxito a la empresa. La empresa Villa Toscano S.A.C es el que posee mayor puntaje, mientras que la empresa en estudio, buscara estrategias de posicionamiento de marca y mercado para aumentar su cuota.

## 4.2 Diseño o Rediseño de Filosofía Organizacional

### 4.2.1 Visión

La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C lograra al 2027 ser reconocida entre las mejores empresas tabacaleras de Latinoamérica, en la producción de Tabaco negro y productos terminados con marcas representativas en el mercado, comprometida con brindar un producto de calidad, innovación y estilo perfecto, con rolados a mano de expertas artesanas, rescatando una cultura milenaria, para satisfacer a los más aficionados fumadores de puros.

### 4.2.2 Misión

Somos una empresa Tabacalera en la ciudad de Tarapoto en la región de San Martín, que busca ser competitiva, diferenciada y rentable; comprometida con satisfacer la necesidad de los aficionados de puros de tabaco 100% peruano, ofreciendo productos a base de hojas de tabaco negro en sus 4 variedades, con diferentes marcas representativas de alta calidad y valor añadido a nivel nacional e internacional, de buen sabor, aroma y estilo amazónico, aportando de esta manera en el desarrollo a la región San Martinense, mediante la aplicación de estrategias de comercialización y expansión generando un mayor dinamismo económico.

### 4.2.3 Valores

- **Responsabilidad:** Somos una empresa comprometida con su labor empresarial y sostenible en el mercado.
- **Calidad:** Cada producto es hecho con gran destreza y con excelentes

indicadores de calidad

- **Innovación:** Somos constantes al cambio y eso determina nuestro éxito
- **Trabajo en equipo:** Trabajo eficiente y eficaz de las artesanías y personal administrativo, que ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos de nuestra empresa.

#### **4.2.4 Análisis de variables PESTEL (presente y futuro)**

La evaluación de factores externos mediante el análisis PESTEL estudia y analiza la industria para determinar las estrategias de oportunidades que ofrece y las estrategias para hacer frente a las amenazas. Cada uno de ellos se menciona a continuación.

##### **4.2.4.1 Dimensión Política**

La situación política en el Perú comenzó el 07 de diciembre del 2022, cuando Pedro Castillo fue destituido de su cargo y los fiscales le ordenaron 18 meses de prisión preventiva por rebelión, aunque organismos internacionales señalaron que el congreso lo destituyó de su cargo en un proceso arbitrario e ilegal, proceso que continuó hasta que fue reemplazado por la vicepresidenta Dina Boluarte desatando un levantamiento popular que exigía nuevas elecciones que dejaron 60 muertos. Dina por el contrario ha fortalecido su alianza parlamentaria con el fujimorismo, su gabinete ha sido reestructurado seis veces hasta el momento y el 80% de los jóvenes mayores de 25 años no apoyan al actual gobierno, según una encuesta del Instituto de Perú (IEP). Ha aumentado a 39 en las regiones central y sur del país.

A pesar de la coyuntura política la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C continúa operando en un ambiente de libre mercado, pero existen organizaciones, leyes y normas que regulan el consumo de tabaco que tienen como objetivo eliminar su comercialización. Sin embargo, la empresa enfrenta altos aranceles sobre sus productos, lo que la obliga a aumentar los precios o desarrollar más producción para reducir los costos de exportación.

#### **4.2.4.2 Dimensión Económica**

El país en este año 2023 presenta altísimos aumentos de precios de algunos alimentos básicos hasta un 60% afectados por el fenómeno de niño generando un descontento de la población en general. En estos últimos 12 meses la inflación asciende en 5.79% según el INEI mientras tanto que siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en la pobreza según indica el Banco Mundial.

Así también según cifras del Ministro de Economía y Finanzas; dio la caída del 1% para el PBI en junio del presente mes contrayendo a la economía peruana algo que no sucede desde los años 90 colocando en un escenario de recesión técnica. A pesar de que el escenario no es positivo en estos últimos años, la empresa seguirá aplicando técnicas de negociación hacia el exterior para la venta y comercialización de tabaco en puros y así influir en la mejora económica dada por el PBI.

#### **4.2.4.3 Dimensión Social**

La población del Perú es de 33 millones 726 mil habitantes y se espera que alcance los 39 millones 363 mil personas en los próximos 27 años, es decir el 2050. La población está compuesta por 16 millones 727 mil hombres (49.6%) y 16 millones

999 mil mujeres (50.4%), la población vive en zonas costeras con un 59%, sierra un 26.8% y selva 14.25%. En 2023 según la opinión pública, teniendo en cuenta los tres principales problemas que afectan a la sociedad como son: La corrupción represento el 58%, la delincuencia el 35.6% y la situación económica nacional el 23.1% mencionado por el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.

Se puede definir así, el crecimiento poblacional avanza y con ello viene factores sociales preocupantes en nuestro país, falta de formación y valores para frenar la corrupción que esta engestada desde quienes dirigen el país, a si también la inseguridad de caminar dados por la delincuencia donde acrece de métodos o estrategias para frenar y con ello la difícil situación económica que es notorio en millones de familias donde los sueldos que perciben no alcanzan con la canasta familiar.

Mediante el crecimiento social y la era tecnológica permite que las empresas sean más flexibles e innovadoras para mantenerse y crecer en el sector inmersos en actualizar habilidades, los conocimientos de los clientes y la privacidad de información, así como también en el cuidado de la salud, pues el producto que ofrece Tabacalera del Oriente S.A.C tienen estándares de calidad con baja cantidad de nicotina, siempre invita al cuidado de la salud y al uso adecuado del producto.

La empresa es consciente de los conflictos sociales y de las brechas sociales, es que la empresa desde su fundación ha ido creciendo gracias al talento de artesanas expertas en rolados generando empleos de trabajo a mujeres en Tarapoto –San Martín.



#### **4.2.4.4 Dimensión Tecnológica**

En el año 2023 es uno de los años de grandes retos para el sector TIC a pesar de los fenómenos económicos dadas por la guerra entre Rusia y Ucrania que atraviesa el mundo, es clave para la transformación y competitividad de los negocios. El 95% la población con educación superior usa internet así también al menos un miembro por hogar que cuenta con celular que es el 94% según fuente de INEI.

Donde se requiere de herramientas tecnológicas de almacenamiento y ciberseguridad y conectividad de InterNexa permitiendo a las empresas y usuarios tener más seguridad en el guardado de información confidencial.

Si bien la empresa no se destaca por lo más tecnológica o innovadora en tecnología, dada por el modelo de negocio que posee que se destaca más por estrategias de mejoras de rendimiento de cultivo de tabaco, las manos de mujeres en el rolado del tabaco. Pero le es necesario el internet y la innovación para la conexión de las actividades que permitan tener el control de los puntos de ventas nacionales y la cercanía con el producto.

#### **4.2.4.5 Dimensión Ecológica**

Según el periodismo ambiental independiente en Latinoamérica (MONGABAY) Los factores ambientales en el Perú son cuestionados por leyes que están en debate en el congreso de la república, así como las amenazas a la Amazonia y los impactos en el mar que el 2022 sufrió el más grande derrame de petróleo de su historia son temas que están en la agenda del 2023. Todo lo mencionado son problemáticas que hasta hoy no fueron solucionadas o tiene una ruta de solución mientras tanto el ecosistema de fauna y flora se va perdiendo y extinguiendo.

Según MINSA dejar de fumar permite proteger el medio ambiente ya que se producen seis billones de cigarrillo y están compuestos de envolturas que pesan 6 gramos compuestos de papel, tinta, celofán, papel aluminio y pegamento siendo un total de 2000000 toneladas que generan daños ambientales; así también las colillas de cigarrillos que son sustancias peligrosas de arsénico, plomo, nicotina y formaldehído que se filtran en medios acuáticos o el suelo. Dados por el humo del tabaco que contamina el aire o manifestando en el cultivo de tabacos mediante el empleo de fertilizantes plaguicidas y sustancias químicas.

Tras las afirmaciones que poseen diversas organizaciones la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C sigue realizando sus actividades comerciales, pues su finalidad es estar presentes en mercados exclusivos de aficionados de puros de tabaco negro se enfoca en el sector Gourmet, es así que tampoco se utiliza medio de publicidad escrito, redes sociales u otros para su consumo, por el contrario, se establece el consumo responsable siguiendo con las leyes y a su vez está en contra el comercio ilícito.

#### **4.2.4.6 Dimensión Legal**

Según el Dictamen recaído en el Proyecto de Ley 3437/2022-CR, que propone la ley de control del tabaco, de la nicotina y de sucedáneos del tabaco y de la nicotina para la protección de la vida y la salud. La comisión de salud y población menciona que la incorporación de los productos de tabaco calendario (PTC) y cigarrillos electrónicos; la implementación de la prohibición total de publicidad, promoción y patrocinio; la implementación de un empaquetado neutro que busca reducir el atractivo de producto, eliminar el empaquetado como forma de publicidad, eliminar la información engañosa y aumentar la notoriedad de advertencias sanitarias; la

implementación de la prohibición de aditivos y saborizantes, la implementación del tamaño de las advertencias sanitarias: la implementación de medidas para proteger las políticas de salud pública contra la interferencia de la industria tabacalera.

Como se puede mencionar las leyes hacen hincapié en el consumo de tabaco y en todas se determina el exceso del consumo o factores publicitarios donde la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C brinda productos con estándares de calidad, hechos de manera artesanal que cuida sus clientes mediante su uso, puesto que el tabaco negro de puro no golpea al fumar, lo cual tampoco utiliza publicidad visual de medios de comunicación, o afiches publicitarios, por lo contrario es un producto que busca ser un producto reconocido del Perú como el Pisco y Ceviche, todas sus políticas de empresa y de negociación siempre hace hincapié, así también la composición de la poca Nicotina que contiene y que se evite el consumo excesivo del producto.

#### **4.2.5 Fuerzas de Porter**

##### **4.2.5.1 Poder de negociación con los clientes**

El poder de negociación de la empresa con los clientes radica en la flexibilidad ya que existen clientes extranjeros quieren ciertas especificaciones, por lo que la empresa realiza su pedido como el cliente lo desea el producto. Por lo tanto, el producto se considera flexible en cuanto a cumplir con los requisitos del cliente, y también se menciona que la empresa cuenta con un catálogo de productos con varias versiones de demostración, lo que permite tener opciones más amplias o realizar pedidos con las especificaciones necesarias.

#### **4.2.5.2 Poder de negociación con los proveedores**

Tabacalera del Oriente S.A.C cuenta con proveedores de los que, para el cuidado de cultivos y curados de hojas, como la empresa AFROCART, es decir hay proveedores para algunas actividades de manejo y cuidado de cultivo. Es muy importante para la empresa como aliado estratégico dentro del modelo y gestión del negocio.

#### **4.2.5.3 Amenazas de nuevos competidores**

En todo mercado la competencia es parte del crecimiento y posicionamiento de las empresas con altas ventas y alto conocimiento de marca, por lo que Tabacalera del Oriente S.A.C tiene competidores nacionales en la misma región de San Martín estas empresas son: Villa toscano S.A.C y Amazon Cigars & Tobacco S.A.C lo que caracteriza a Tabacalera del oriente S.A.C es que es la única en el mercado peruano que cuenta con una cadena productiva completa y exporta ocho variedades de tabaco negro mensualmente durante todo el año.

#### **4.2.5.4 Amenaza de productos sustitutos**

Como se mencionó anteriormente, los productos de tabaco puro, es sustituida por el tabaco rubio de cigarrillos convencionales, preferidos por el precio más cómodo. Los puros son de un precio mayor por la cantidad, calidad y por su uso y sabor que posee. Fumar un puro de tabaco negro, permite que no golpee como un cigarrillo convencional, puesto que la estrategia de la empresa de diferenciación mas no de precio.

#### **4.2.5.5 Rivalidad entre competidores**

En este factor la rivalidad entre competidores se da porque cada empresa tiene estrategias determinantes a su producto y mercado objetivo, por lo que, aunque tenga productos relacionados, compite con productos sustitutos, como es la empresa BAT (British American Tobacco del Perú S.A.C) caracteriza como la mejor empresa de cigarrillos de tabaco rubio. Por lo que decimos que los competidores principales son las empresas de tabacaleras de tabaco negro como: Villa toscano S.A.C y Amazon Cigars & Tobacco S.A.C. realizan actividades similares, la única diferencia es que Tabacalera del Oriente cuenta con una cadena completa de producto y manejo de variedades de tabaco

#### **4.2.6 Modelo de negocio CANVAS**

##### **4.2.6.1 Segmento de clientes.**

La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C, ofrece diferentes marcas de puros de tabacos negro, utilizando hojas de tabaco y puros: San Martín, Señor de Sipan, Inca, Oriente, Miguel Grau, rolados a mano, clasificado en segmento de mercado A mayores de 18 años en adelante, por la disponibilidad de ingreso y el consumo de un puro 100% peruano.

##### **4.2.6.2 Propuesta de valor**

En nuestra empresa su principal caracterización es el rolado a mano de manera artesanal, reincorporando la mano de obra directa principalmente de las mujeres que son las más capacitadas en la elaboración de hoja de tabaco y puros; por lo que su principal propuesta es que el producto está hechos a mano o” rolados a mano”

#### 4.2.6.3 Canales de distribución

Los canales de distribución donde se venden los puros de tabaco a nivel nacional e internacional, de los cuales el 95% corresponde al comercio exterior de la hoja de tabaco en mercados de EE. UU y República Dominicana. Como podemos mostrar a continuación.

**Tabla 15**

*Canales de distribución Internacionales*

<b>Mercados Internacionales</b>	<b>Marcas que se provee</b>
• EE. UU	• Davidoff
• Costa Rica	• Gurkha
• España	• CAO
• República Dominicana	• AVO
• Italia	• Romeo & Julieta
• Inglaterra	• Aurora
• Argentina	• Montecristo Platinum
• Chile	
• Suizera	
• Kingdom	

Nota. Gerente de ventas de "Tabacalera del oriente S.A.C"

#### 4.2.6.4 Relación con el cliente

La relación de la empresa con los clientes es flexible en el sentido de que, durante las negociaciones contractuales con clientes de gran volumen, se puede elegir el diseño deseado, la humedad, tamaño, pero al comprar en unidades se presentan catálogo con la diversidad de presentaciones, tamaños y marcas.

#### 4.2.6.5 Estructura de ingresos o fuentes de ingreso

La fuente de ingreso de la empresa proviene de la venta de hoja de tabaco y puros de tabaco negro.

**Tabla 16**

*Precio y venta del producto TDO*

<b>Marcas</b>	<b>Promedio Precio</b>	<b>Ventas anuales 2023 internacional</b>	<b>%</b>	<b>Ventas anuales 2023 nacional</b>	<b>%</b>
Hoja de tabaco	100	\$ 375,077.46	93.73%	\$ 0.00	0%
Puros Miguel Grau	18	\$ 0.00	0%	\$ 2350	23%
Puros Oriente	22	\$ 0.00	0%	\$ 1500	15%
Puros Inca	25	\$ 14,600	3.65%	\$ 1800	18%
Puros San Martin	19	\$ 0.00	0%	\$ 2,400	24%
Puros Señor de Sipan	20	\$ 0.00	0%	\$ 2000	20%
Otras marcas		\$ 20,388.50	5.09%	\$ 0.00	0%
<b>Totales</b>		<b>\$ 400,182.87</b>		<b>\$10,050</b>	

Nota. Datos obtenidos en movimiento de partida arancelaria-SUNAT y Elaboración propia

#### 4.2.6.6 Recursos claves

La MOD (mano de obra directa) es la principal fuente de producción y elaboración de hoja de tabaco y puros, por lo que la empresa considera que es un factor clave para procesar correctamente el producto, ya que nuestro principal objetivo es la integridad de nuestros clientes.

**a) Recursos Humanos:** Este es el recurso clave más importante para el negocio y éxito de nuestra empresa Tabacalera del Oriente S.A.C, porque requiere de mano de obra artesanal principalmente de mujeres expertas en la elaboración de puros.

**b) Recursos Físico -Tecnológicos:** La empresa de los siguientes recursos

tecnológicos:

- Tecnológicos los termómetros (el hidrómetro que asegura entre 60 y 70 por ciento de humedad): permite una medición perfecta para que las capas del puro no se sequen: es decir para medir la humedad o la sequedad de la hoja.
- Los parrilleros para secar completamente las hojas.
- Las habitaciones con gas pueden ayudar a secar las hojas

**c) Recursos Económicos:** Se debe invertir S/300,000 para la producción y cultivo de tabaco.

#### **4.2.6.7 Actividades claves**

Las principales actividades que realiza Tabacalera del oriente son:

- Preparación de la tierra
- De la semilla a postura
- Cultivos de tabaco
- Recolección
- Curados al aire
- Fermentación
- Despallido y clasificación
- Oreo y enterciado
- Añejamiento en tercios
- Enrollado al envasado
- Escaparate



#### 4.2.6.8 Aliados Claves

La empresa que nos suministra o vende semillas de tabaco desde Europa es AFROCORT, que recoge las plagas de los cultivos de tabaco, hace muestras para mejorarlas y nos las envía directamente para realizar el pedido.

#### 4.2.6.9 Estructura de Costos

El precio de comercialización de las materias primas se da como el valor medio de dichos costos:

**Tabla 17**

*Comparación de costo y venta de TDO*

<b>Marcas</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Precio de venta Unitario</b>
Hoja de tabaco Kg	S/50	S/100
Miguel Grau	S/2.57	S/18
Puros Oriente	S/3.08	S/22
Puros Inca	S/3.68	S/25
Puros San Martín	S/2.57	S/19
Puros Señor de Sipan	S/2.98	S/20

Nota. Gerente de ventas de Tabacalera del Oriente S.A.C, Elaboración propia

Los precios de la hoja de tabaco y de los puros depende de la humedad, sequedad, presentación y tamaño de las hojas, por lo que el precio se determina en función del tamaño básico , tomando como referencia el valor promedio.

#### 4.2.6.10 Lienzo de modelo de negocio CANVAS

##### Figura 5

##### Lienzo de negocio CANVAS

<b>Socios Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de las semillas</li> <li>• La empresa Afrocart</li> <li>• Agentes distribuidores del producto</li> </ul>	<b>Actividades claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de la tierra</li> <li>• De la semilla a la postura</li> <li>• Cultivos de tabaco</li> <li>• Recolección</li> <li>• Curados al aire</li> <li>• Fermentación despallido y clasificación</li> <li>• Enrollado y envasado</li> <li>• Escaparate</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> Hecho a mano (revalorando el recurso humano).	<b>Relaciones con el cliente</b> Según lo requiera el cliente con diseños, tamaños, secado y presentación del producto.	<b>Relaciones con el cliente</b> Cliente o mercado A, o una clase alta, mayores de 18 años.
	<b>Recursos Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mano de obra directa (MOD)</li> <li>• Los termómetros o instrumentos de producción de secado de tabaco</li> </ul>		<b>Canales de distribución</b> Tiendas físicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionales</li> <li>• Internacionales</li> </ul>	
<b>Estructura de Costo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El kilo tiene un costo de S_/100.00</li> <li>✓ Puros de tabaco esta dados por los siguientes precios:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercado nacional:</b> Valorizado desde S/7 hasta S/25</li> <li>• <b>Mercado Internacional:</b> De acuerdo a la humedad, envase, tamaño, los precios están dados desde \$ 40 hasta \$130</li> </ul> </li> </ul>			<b>Fuentes de ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La venta de hoja seca de tabaco.</li> </ul> La venta de puros en las marcas: Puros San Martin, Señor de Sipan, Miguel Grau, Oriente e Inca	

Nota. Elaboración Propia

#### **4.2.7. Estrategias Corporativas**

Hay tres tipos de estrategias: Las alianzas, La integración y diversificación. La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C desarrolla estrategias de integración que es la siguiente.

##### **4.2.7.1. Estrategia horizontal**

Tamayo & Piñeros (2007) La integración horizontal se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien con el objetivo de producirlo en una organización única (p.34).

Por ello la empresa Tabacalera del oriente S.A.C adopta una estrategia horizontal, que incluye la adquisición de hectáreas de terreno para expandir cultivos de tabaco, con el fin de incrementar la producción de puros para el comercio nacional e internacional.

##### **4.2.7.2. Integración Vertical**

Se describen a este tipo de integración de la siguiente manera: La integración vertical determinada la amplitud de la cadena de valor, así como la intensidad de cada una de las actividades llevadas a cabo internamente por la empresa. Especifica los límites de la empresa, y establece la relación de la empresa con sus participantes externos fundamentales: Los proveedores, distribuidores y clientes. (Hax & Majlut,2004, p.26). Para ello, la empresa desarrollo una integración vertical hacia adelante y hacia atrás, que describiremos a continuación.

- **Integración vertical hacia atrás:** Tabacalera del Oriente S.A.C ha integrado

verticalmente sus procesos desde la siembra y producción de semillas de tabaco hasta la cosecha de hojas de tabaco.

- **Integración vertical hacia adelante:** La comercialización directa a clientes nacionales e internacionales a través de canales de distribución. Establecer estándares de calidad durante todo el proceso.

A medida que se desarrolla estrategia vertical, permite a la empresa alcanzar un volumen de ventas sobre la cadena de producción, obtener una ventaja competitiva y comercializarse aumentando la producción en los mercados internacionales.

### 4.3. Formulación de Estrategias

#### 4.3.1. Evaluación del FODA matemático

El FODA matemático aplicado por la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C está relacionado con el FODA tradicional, excepto que permite un estudio objetivo de las variables matemáticamente.

**Tabla 18**

*Valoración del impacto de dimensión sobre el tema estratégico*

<b>Visión</b>	Mediante la adquisición de hectáreas para la producción de hojas de tabaco de la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C se incrementara en 3000 T expandiendo su frontera agrícola y abasteciendo con más producción a los mercados para el año 2029.	
	<b>Tema Estratégico I</b>	<b>Tema estratégico II</b>
<b>Dimensión Estratégica</b>	<b>Producción</b>	<b>Exportaciones</b>
Finanzas	3	3
Recursos Humanos	4	2

Precio	3	3
Proveedores	3	2
Logística	3	3
Calidad	4	4
Geográfico/clima	4	4
Tecnología	2	2
Responsabilidad sostenible	3	2

Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

Como se puede presentar en la tabla N°18 la evaluación del impacto de las dimensiones en tema estratégico, comienza con una visión del objetivo a alcanzar en un determinado periodo de tiempo, y luego se determinan dos temas estratégicos: Producción y exportaciones, se incluye nueve dimensiones que son: Finanzas, recurso humano, precio, proveedores, logística, calidad, geografía, clima, tecnología y responsabilidad social. A cada dimensión relevante para el tema de estrategia se le asigna un valor muy alto (4), alto (3), medio (2), bajo (1), nulo (0).

### Tabla 19

*Valoración de la Dimensión sobre el tema estratégico*

<b>Valoración</b>	
<b>4</b>	Muy alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico
<b>3</b>	Alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico
<b>2</b>	Impacto medio de la dimensión sobre el tema estratégico
<b>1</b>	Bajo impacto de la dimensión sobre el tema estratégico
<b>0</b>	Impacto Nulo de la dimensión sobre el tema estratégico

Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

En la tabla N° 19 a cada valor dado que representa se le asocia un peso que determina el factor que se analiza. De la siguiente manera: Impacto nulo (0), Bajo impacto (1), Impacto medio (2), alto impacto (3) y muy alto impacto (4) todos relacionados con cuestiones estratégicas.

**Tabla 20**

*Valoración del impacto fila y columnas*

Dimensiones	FI.	RR.HH	PRE.	PROV.	LOG.	CAL.	GEO	TEC	RES.	TOTAL
<b>Estratégica</b>										
Finanzas		4	3	2	3	4	3	1	3	23
Recursos Humanos	3		2	2	3	4	2	1	2	19
Precio	3	2		2	2	4	3	1	3	20
Proveedores	2	2	1		2	2	2	1	2	14
Logística	3	3	3	1		3	3	1	2	19
Calidad	4	4	4	2	2		4	1	3	24
Geografía/clima	3	3	3	2	3	4		1	2	21
Tecnología	1	1	1	1	1	2	2		2	11
Responsabilidad	3	2	3	1	2	3	3	1		
Social										

Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

En la tabla N°20 la influencia de las filas y columnas se evalúa asignando ponderaciones en función de las dimensiones se influyen entre si y aplicando ponderaciones desde la mayor influencia a cada fila y columna, cuya suma se resalta en la tabla, las dimensiones de calidad con 24 puntos, Finanzas con 23 puntos, Precio con 20 puntos, etc. Esto permite una descripción detallada de las variables muy

importantes que contribuyen a la ventaja de una empresa en términos de expansión y competitividad de mercado.

**Tabla 21**

*Matriz de Cálculo de FODA matemático*

N°	Dimensión	FODA	Producción	Expo.	Res.	%	%
Estratégica							Acumulado
1	Calidad	Fortaleza	4	4	8	14.81%	14.81%
2	Geografía /clima	Oportunidad	4	3	7	12.96%	27.78%
3	Finanzas	Fortaleza	4	3	7	12.96%	40.74%
4	Capital Humano	Fortaleza	4	2	6	11.11%	51.85%
5	Logística	Fortaleza	3	3	6	11.11%	62.96%
6	Precio	Fortaleza	3	3	6	11.11%	74.07%
7	Responsabilidad sostenible	Oportunidad	3	2	5	9.26%	83.33%
8	Proveedores	Fortaleza	3	2	5	9.26%	92.59%
9	Tecnología	Oportunidad	2	2	4	7.41%	100%

Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

En la tabla N°22 la matriz de cálculo de FODA matemático define 9 dimensiones de dos temas estratégicos, considerando cada variable si es una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza donde se determina el valor numérico de cada variable cualitativa.

Tabla 22

Matriz de calificación directa de FODA matemático

			F	F	F	F	F	O		
			1	2	3	4	5	6		
Dimensiones										
Estratégicas			FIN.	RR.HH	PRE.	LOG.	CAL.	GEO.	Motricidad	
F	1	Finanzas		4	3	3	4	3	17	
F	2	Recursos Humanos	3		2	3	4	2	14	
F	3	Precio	3	2		2	4	3	14	
F	4	Logística	3	3	3		3	3	15	
F	5	Calidad	4	4	4	2		4	18	
O	6	Geográfico/clima	3	3	3	3	4		16	
Dependencia			16	164	15	13	19	15		

Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

Luego de obtener los valores de las 9 dimensiones, se eligen las 6 dimensiones con mayor, que son: Finanzas, Recurso Humano, Precio, Logística, Calidad, Geografía Clima. Después de la selección, cada variable se eleva a la novena potencia en función de la motricidad y dependencia.

#### 4.3.2 Soluciones del FODA matemático

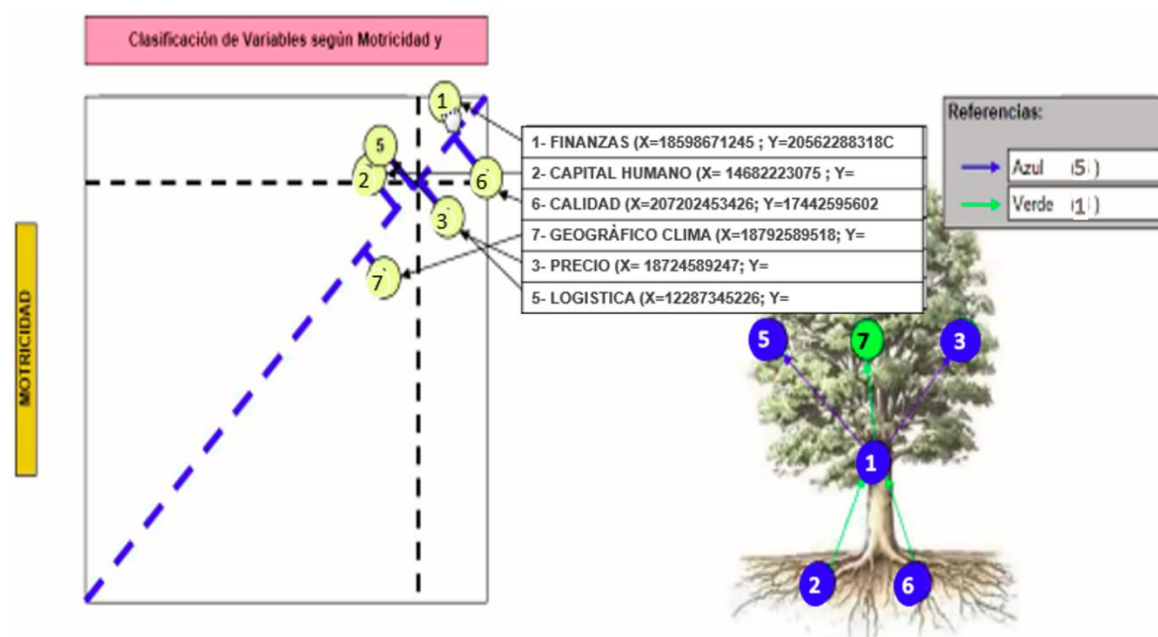
Las soluciones proporcionadas después de la corrida del FODA matemático. Derivaron 3 gráficos del árbol de soluciones, a través de los cuales evaluaron la dependencia e independencia de cada variable en el análisis empresarial. A



continuación, se presenta las soluciones del árbol que define el análisis y estrategias a realizar por Tabacalera del oriente S.A.C.

**Figura 6**

*Primera Variable de árbol de soluciones*

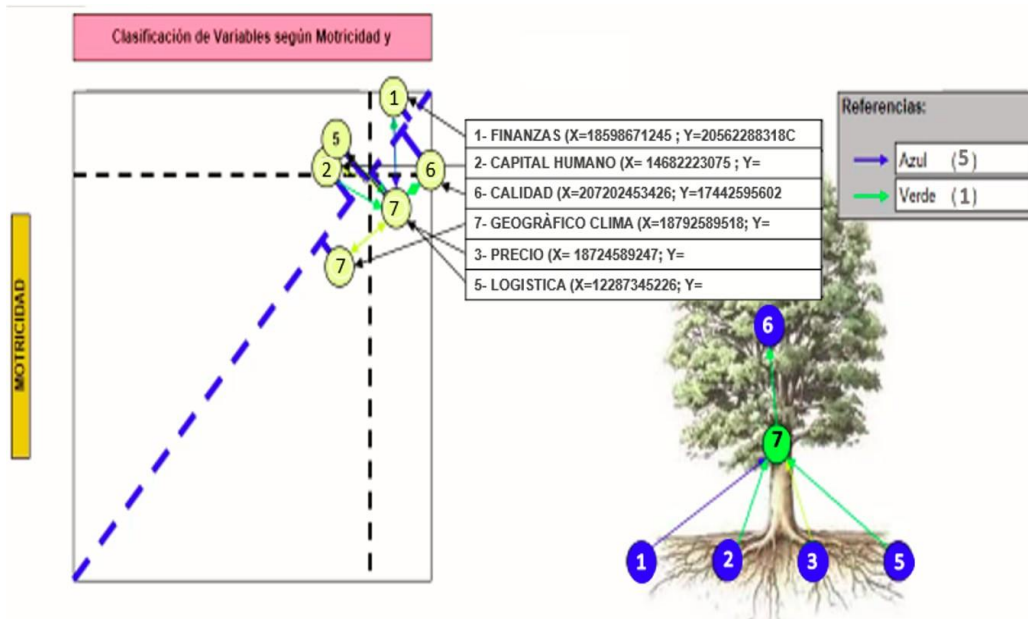


Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

Como se puede observar en la Figura 6, la variable finanzas (1) esta significativamente influenciada por la variable capital humano (2) y la variable de calidad (6). Además, la variable finanzas (1) afecta a logística (5) geográfico/clima (7) y precio (3). En resumen, el impulso de las finanzas conduce a una mejor calidad, y desempeño manual de las manos artesanas para rolados del puro de tabaco, y está respaldado por las actividades: Precio, logística y el aprovechamiento de la geografía.

**Figura 7**

*Segunda variable del árbol de soluciones*

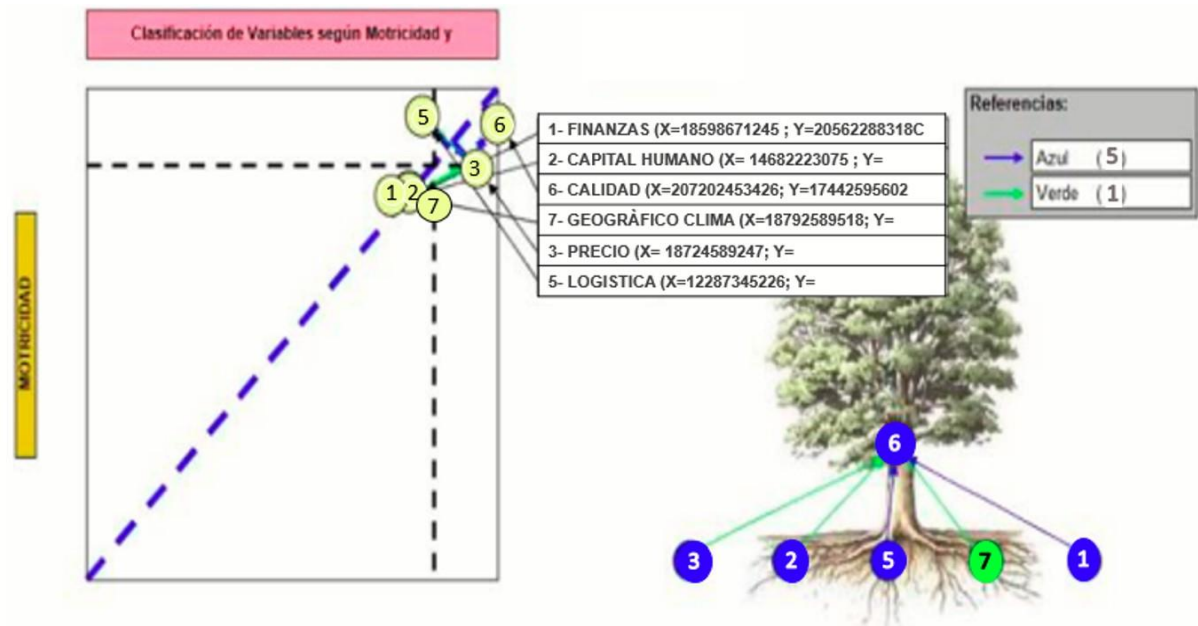


Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

En la figura 7 se observa que la variable geografía clima (7) es afectada en la base por las variables finanzas (1); capital humano (2); precio (3) y la variable de logística (5). Así mismo la variable geográfico clima (7) afecta a la calidad (6). Es decir que el impulso de la variable geografía clima depende de la buena gestión en las variables de capital humano, finanzas, precio y logística; trayendo consigo la excelente calidad del producto que determina competitividad en mercados internacionales.

**Figura 8**

*Tercera variable del árbol de soluciones*



Nota. Adaptado de análisis FODA matemático más objetivo que el FODA clásico, por Vogel 2018 (<http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>)

En la figura 8 se observa que la variable de calidad (6) es afectada en la base por las variables finanzas (1); capital humano (2); precio (3) y la variable de logística (5) y la variable geográfico clima (7). Significa que el impulso de la variable calidad, es dependiente de las variables de finanzas, recurso humano, precio, logística y geografía clima. Todos estos factores impulsan a que la calidad sea importante en el producto que ofrecen al cliente final.

Las soluciones del FODA matemático dada a través del árbol, determina la excelente calidad y buena gestión de los recursos financieros, lo que se relacionan con los temas estratégicos de producción y exportaciones, porque el uso de geografía clima, mediante la calidad y las finanzas da rentabilidad a la empresa. Estas dos variables son fortaleza de la empresa, así como también se cuenta con una variable

de oportunidad, lo que determina el buen desempeño de una buena estructura de gestión financiera y de desempeño de estrategias en el mercado.

Estas soluciones están dadas por dos fortalezas: La calidad en todos sus productos, mientras la finanza destaca que cuenta con suficiente capital para las operaciones de la empresa y el mercado. Por lo tanto, también se tienen una oportunidad de Geografía Clima, que representa el aprovechamiento del clima y rendimiento de hectáreas de producción de tabaco, que permita el desarrollo de estrategias de rentabilidad empresarial verticales y horizontales.

#### **4.3.3 Evaluación de mapa estratégico**

Según el autor Kaplan & Norton (2008), el mapa estratégico permite la identificación de las relaciones causales entre los objetivos y permite evidenciar de forma gráfica y operativa la estrategia. El mapa estratégico forma parte del cuadro de mando integral, con las siguientes perspectivas: Financiera, cliente, procesos y aprendizaje u crecimiento.

Tabacalera del Oriente S.A.C realizó las 4 perspectivas del mapa estratégico que se detalla a continuación.

##### **4.3.3.1 Tema estratégico: Producción**

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Adquirir hectáreas para extensión de cultivos.**

Con la adquisición de hectáreas de Tabacalera del Oriente S.A.C pretende ampliar las fronteras agrícolas de la empresa y producir diferentes marcas de hojas de tabaco y puros.

**Perspectiva Procesos: Integrar en las hectáreas adquiridas la práctica de producción de Tabacalera del Oriente S.A.C**

Tabacalera del Oriente S.A.C es altamente eficiente en el campo de la producción y procesamiento del tabaco. Utilizando el método de buen rendimiento por hectárea, se podrá aumentar los volúmenes de producción, manteniendo la calidad.

**Perspectiva cliente: Satisfacer al cliente en calidad y cantidad**

La expansión del cultivo y el aumento de los volúmenes de producción del tabaco conducirán a un aumento de la cartera de clientes de la empresa. Se desarrollará un nuevo plan estratégico de gestión de ventas para el tabaco y sus derivados. Para el año 2029, la producción aumentará en 6000 toneladas, la oferta aumentará y la demanda de productos del mercado se gestionará mejor.

**Perspectiva financiera. Incrementar la rentabilidad de la empresa.**

Al incrementar la producción de tabaco aumentará las ventas de materias primas y derivados para el 2027

**4.3.3.2 Tema estratégico: Exportaciones**

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Consultoría de estudio de mercado para expansión de fronteras.**

Con la adquisición de estas hectáreas Tabacalera del Oriente S.A.C aumentará su producción, para satisfacer la necesidad de varios mercados internacionales, por lo tanto, ampliará sus fronteras a través de una empresa consultora de mercados internacionales, que le permitirá poseer todas las materias primas y los puros de tabaco negro con su propia marca.

**Perspectiva procesos: Realizar alianzas estratégicas con empresas tabacaleras B2B y puntos de venta representativos.**

El uso de estrategias permite comercializar los productos a mercados internacionales, las hojas de tabaco se coordinan con empresas tabacaleras B2B, mientras que las destinadas a marcas propias y representativas, se comercializan en los puntos de ventas de mayor reconocimiento internacional permitiendo dar a conocer ventajas competitivas de las buenas practicas productivas y las 8 variedades de tabaco.

**Perspectiva cliente: Implementar la cartera de clientes de tabacos.**

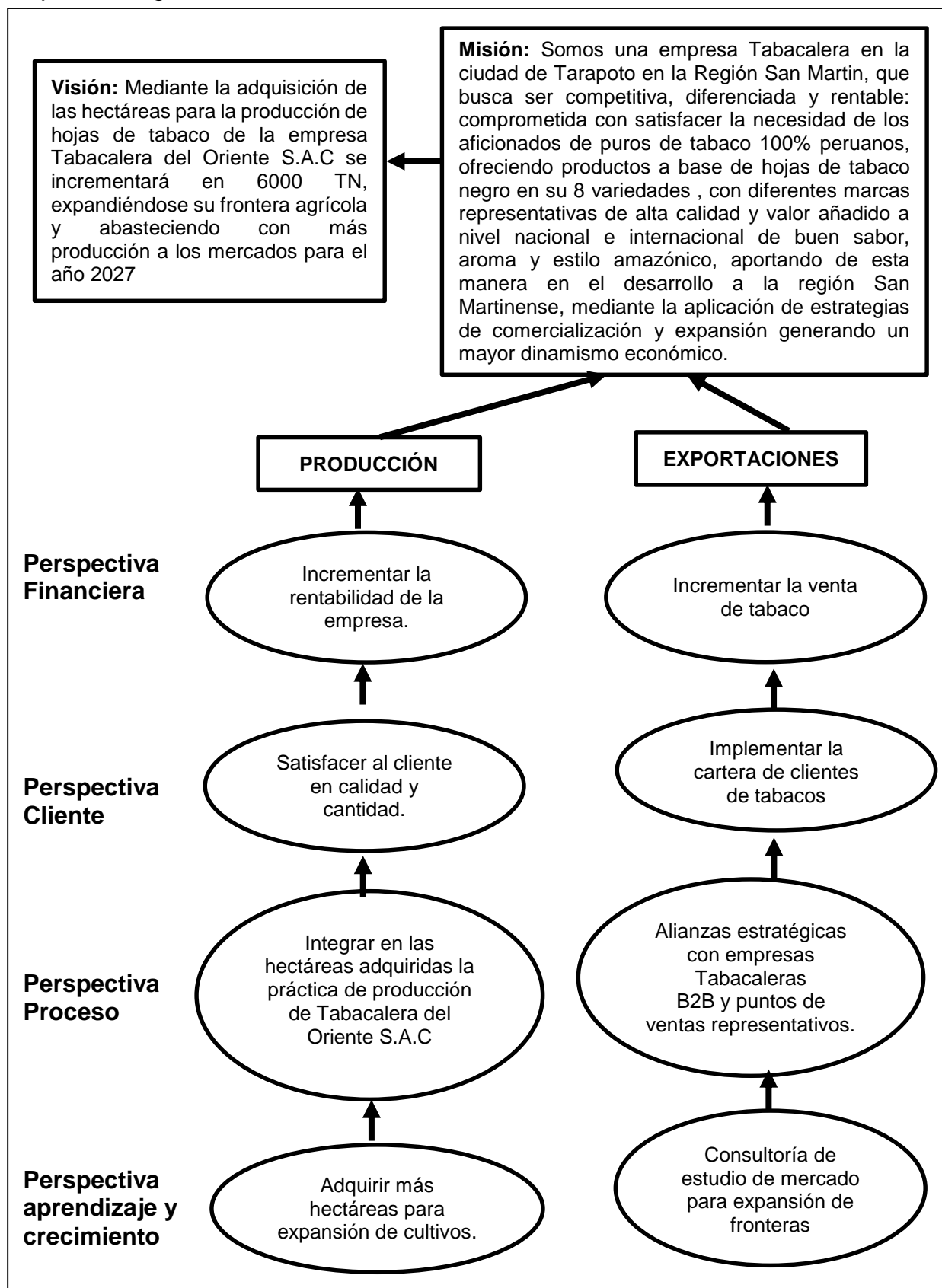
La expansión del mercado permite a la empresa lograr una mejor gestión de producción y las ventas con mayor demanda del mercado. Obtenga productos de alta calidad.

**Perspectiva financiera: Incrementar las ventas de tabacos.**

A través de las ventas alcanzadas se refleja el éxito y rentabilidad de la empresa, y la estrategia de expansión permite generar más ventas a través de hoja de tabaco y la cantidad y precio de las diferentes marcas de puros. Las definiciones en el tema estratégico de la producción y exportaciones, se pueden visualizar en la figura 9. Como se muestra abajo.

Figura 9

## Mapa Estratégico TDO



Nota. (Kaplan & Norton, 2004) y elaboración propia

### **4.3 Diseño de Planes de Acción.**

#### **4.4.1 Evaluación del Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

Con el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) una organización puede obtener una descripción general de los diversos objetivos de la empresa presentados en el mapa estratégico de 4 perspectivas.

##### **4.4.4.1 Objetivos de producción**

###### **Objetivo 1: Adquirir hectáreas para su extensión de cultivo.**

Se considera un objetivo estratégico clave a un costo de S/360,000 durante el primer año. La adquisición busca ampliar sus fronteras agrícolas en el volumen de la materia prima y las diferentes marcas de tabaco, para diversificar su cartera de productos e incrementar la cosecha propia del tabaco. El responsable encargado de la compra es la gerencia general.

###### **Objetivo 2: Integrar en las hectáreas adquiridas la práctica de producción de Tabacalera del oriente S.A.C**

El objetivo es la integración de las buenas prácticas de la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C en la producción de tabaco y rolados de puros, tiene proyectado cosechar 25 hectáreas de tabaco en el año 1 con un 40% en el año 2 un 60%, para el año 3 un 80% y el año 4 el 100% del total de hectáreas cultivables. Como acción/iniciativa se realizaría un plan de cuidado del tabaco. Se estandarizará esta nueva adquisición con un presupuesto total de S/30,000 a cargo del gerente de campo.



**Objetivo 3: satisfacer al cliente en calidad y cantidad.**

Se medirá la satisfacción del cliente a través del porcentaje de clientes de tabaco y puros de tabaco. En el año base se tiene 100% que representa la cartera de clientes con los que ya cuenta la empresa. El objetivo estratégico es incrementar la cartera de clientes por lo que se deben realizar conocimiento de la marca en el mercado nacional e internacional, para así captar nuevos clientes potenciales. Se espera incrementar un 5% para cada año de tal forma que para el año 4 se proyecta un 120%. El encargado de desarrollar este objetivo es el Gerente de ventas quien cuenta con un presupuesto de S/10,000.

**Objetivo 4: Incrementar la rentabilidad de la empresa**

La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C en el año 2021 obtuvo S/373,577 en ventas mediante el incremento de producción. Con la adquisición y las mejores prácticas se espera lo siguiente:

Para el año 1 las ventas serán de S/8,404,058; para el año 2 es de S/8,956,058; para el año 3 será de S/ 9,508,058; y para el año 4 es de S/10,888,058. El área responsable de realizar el seguimiento es la gerencia administrativa y contabilidad y se cuenta con un presupuesto de S/9,000.

**4.4.4.2 Objetivos de Exportaciones****Objetivo 1. Adquirir Consultoría de estudio de mercado para expansión de fronteras.**

Las variables que tuvieron mayor puntuación en el FODA matemático fueron las siguientes: calidad, finanzas y geografía/clima; lo que determina que donde se

ubica la planta productora del cultivo de tabaco, posee grandes ventajas de rendimiento por hectárea y la capacidad de 4 cosechas al año, obteniendo un tabaco 100% peruano que permite las exportaciones a más mercados y a reconocidas marcas de puros de tabaco mundial. Por ello el empleo de una consultoría de expansión de mercados permitirá que la producción obtenida sea destinada a mercados que demande nuestra materia prima y el tabaco en sus principales marcas propias de la empresa. La consultoría tomará 1 año de estudio, para luego determinar las estrategias de ventas y logística con un presupuesto de S/35,000 y estará a cargo de la Gerencia General.

**Objetivo 2: Realizar estrategias con empresas tabacaleras B2B y puntos de ventas representativos.**

Para ello se desarrolló una métrica que incluirá el número total de empresas adquiridas a través de alianzas estratégicas con mercados B2B, que exhiban su marca de productos de tabaco en su galería. Por lo tanto, se debe invertir un presupuesto de S/20,000 en presentaciones y propuestas a empresas tabacaleras internacionales en el primer año a través de la Gerencia de ventas.

**Objetivo 3: Implementar la cartera de clientes**

Este indicador se mide por el porcentaje de clientes en el proceso de expansión de productos de tabaco. En el año 1, habrá un 6% de clientes, en el año 2 con 9%; para el año 3 con un 12% y en el año 4 con un total de 15%. La iniciativa es captar clientes mediante estudio de mercado, para aumentar ventas se cuenta con un presupuesto de S/12,000 y estará a cargo de la Gerencia de ventas

**Objetivo 4: Incrementar las ventas de tabaco**

Su medición es a través del número de ventas de la extensión de cultivos de tabaco arroja lo siguiente: En el año 1 se tiene un ingreso de S/4,906,049; para el año 2 de S/5,606,913; en el año 3 es de S/6,307,777; y en el año 4, se obtiene un total de S/7,008,642. Se realiza la iniciativa de analizar el incremento de ingresos anuales por venta de la extensión de las hectáreas de tabaco adquiridas, con un presupuesto de S/10,0000 a cargo de la gerencia y contabilidad.

**Tabla 23**  
*Balanced Scorecard Producción*

PRODUCCIÓN										
Perspectiva estratégica	Objetivo Estratégico	Indicador	Líneas de base	Meta				Acción/ Iniciativa	Presupuesto	Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
Aprendizaje y crecimiento	Adquirir hectáreas para su extensión de cultivo	Contrato de compras de hectáreas	0	1	-	-	-	Comprar las hectáreas	S/360,000	Gerencia General
Procesos	Integrar las hectáreas adquiridas en prácticas de producción TDO	Porcentaje de Buenas prácticas TDO	-	40%	60%	80%	100%	Plan de cuidado de cultivo	S/ 30,000	Gerencia de Campo
Cliente	Satisfacer al cliente en calidad y cantidad	Nivel de satisfacción de clientes%	100%	105%	110%	115%	120%	Desarrollar más conocimiento de la marca	S/10,000	Departamentos de Ventas
Finanzas	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Utilidad Neta	S/ 7,872,058	S/ 8,404,058	S/ 8,956,058	S/ 9,508,058	S/ 10,888,058	Desarrollar un Plan de Ventas	S/9,000	Gerencia administrativa y contabilidad
<b>STRATEX TEMA ESTRÁTEGICO 1</b>									<b>S/409,000</b>	

Nota. (Kaplan & Norton,2004) y elaboración propia

Tabla 24

## Balanced Scorecard Exportaciones

EXPORTACIONES										
Perspectiva Estratégica	Objetivo Estratégico	Indicador	Línea de base	Meta				Acción Iniciativa	Presupuesto	Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
Aprendizaje y Crecimiento	Adquirir Consultoría de estudio de mercado.	Adquisición de consultoría	0	1	0	0	0	Expansión de fronteras internacionales	S/35,000	Gerencia General
Procesos	Realizar alianzas estratégicas B2B y puntos de venta.	Nº de empresas adquiridas	-	0	10	17	24	Realizar alianzas estratégicas	S/20,000	Gerencia de ventas
Cliente	Implementar la cartera de clientes.	% de unidades de negocio	-	6%	9%	12%	15%	Fidelizar alianzas	S/ 12,000	Gerencia de Ventas
Finanzas	Incrementar las ventas de tabaco.	Número de ventas de puros	-	S/4,906,049	S/5,606,913	S/6,307,777	S/7,008,642	Análisis de ventas	S/ 10,000	Gerencia General y Contabilidad
<b>STRATEX TEMA ESTRATÉGICO 2</b>									<b>S/ 77,000</b>	

Nota. (Kaplan & Norton,2004) y elaboración propia

## Conclusiones

- La adquisición de hectáreas para sembríos de cultivo de tabaco cerca de sus instalaciones, permite a Tabacalera del Oriente S.A.C ampliar el sembrío de tabaco en sus 7 variedades de tipo de tabaco negro, para incrementar la producción de tabaco y puros de alta calidad. De esta manera, compite en mercados internacionales con un tabaco 100% peruano, mantiene su posicionamiento ingresando a nuevos mercados.
- La empresa Tabacalera del oriente utiliza una estrategia vertical y horizontal, ya que posee control sobre la cadena productiva, la misma que utiliza la estrategia de colocarse en el mercado con un producto diferenciado e un mercado Gourmet a consumidores de puros de tabaco negro.
- El análisis de FODA tradicional aplicado a la empresa, se obtiene como fortaleza el rendimiento de la producción de tabaco y el recurso humano para rolados de tabaco, mientras que la empresa es débil en la creación de la marca corporativa, ya que debe trabajarse para destacar en mercados internacionales. Mientras que en el sector se presenta oportunidades por el Holding Italiano y la demanda de puros en mercado exterior, haciendo frente a la amenaza de organizaciones que quieren eliminar su comercialización.
- La aplicación de soluciones del FODA matemático en la empresa, tiene 2 temas estratégicos de producción y exportaciones, validados con sus 9 dimensiones relacionadas; las cuales determinan que las dimensiones de calidad, finanzas y geografía clima son variables importantes, que dan crecimiento y competitividad a la empresa en mercados nacionales e internacionales.

- Según el desarrollo del cuadro de mando integral o Balanced Scorcard se obtienen que en el tema estratégico de producción se da una inversión total de S/409,000 mientras que en el tema estratégico de exportaciones se cuenta con una inversión de S/77,000 sumando un total de integrar 25 cultivos de tabaco para su expansión de S/486,000 para lograr su visión general de la empresa.
- Las ventas están más desarrolladas a nivel internacional, según el estudio obtenido mediante la recolección de datos de exportación por partida, así también en sus 28 puntos de ventas nacionales, se obtiene que los clientes prefieren un cigarro rubio que un puro, por temas de precios, costumbre, permitiendo determinar que el producto no es masivo, sino que sus ventas radican a nivel internacional con mercados selectos.
- En la entrevista aplicada en el trabajo de investigación, tuvo como finalidad determinar el impacto de la empresa en sus operaciones, para ello se realizó un cuestionario con 10 preguntas desarrolladas por el Gerente Reny quien conoce y nos explica sobre el desarrollo de oportunidad y dificultades que presenta la empresa.

## Recomendaciones

- Se recomienda a las empresas en la realización de un análisis anual sobre el desenvolvimiento del modelo de negocio de la empresa, para sí modificar y hacer cambios necesarios que se ajusten a la realidad y demanda de los clientes.
- Existen varios modelos de herramientas de gestión para replantear o visualizar el plan estratégico, por lo que se sugiere el adecuado análisis del FODA, estrategias FODA, matriz EFI, matriz EFE, matriz IE, matriz BCG, modelo CANVAS, mapa estratégico, cuadro de mando integral.
- El plan estratégico para las empresas es de mucha importancia porque permite gestionar adecuadamente los recursos de la empresa y las oportunidades del sector, para generar una ventaja competitiva con el mercado y su competencia.
- Determinar que estrategias se relacionan al modelo de negocio, permite tener un panorama general, definiendo así, un posicionamiento y cuota de mercado.



## Bibliografía

- Área de comercialización e investigación de mercados. (s. f). *Planificación estratégica del marketing*. LADE. <https://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Bárcenas, E., & Pérez De Lema, G. (s/f). *Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica*. Edu.mx. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barcenas\\_roberto/herramientas\\_estrategicas\\_en\\_la\\_pyme\\_estrada\\_2009.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcenas_roberto/herramientas_estrategicas_en_la_pyme_estrada_2009.pdf)
- Chacón, E. (2019). *El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI*. Artículo científico UNP. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/4338/6523>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (3 ed.). Pearson. <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2334/LE-2334.pdf>
- Dávila, K. (2020). *Informe de la Tabacalera del Oriente SAC*. Studocu. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/finanzas/informe-de-la-tabacalera-del-orientesac/69030892>
- Fowks, J. (09 de julio de 2022). Los frentes abiertos de Pedro Castillo agudizan la inestabilidad política del Perú. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2022-07-09/los-frentes-abiertos-de-pedro-castillo-agudizan-la-inestabilidad-politica-de-peru.html>
- Gonzales-Rodríguez, Miryam. (2019). *Manual práctico de Planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Hax., Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. (ed. Dolmen). [https://www.google.com.pe/books/edition/Estrategia\\_para\\_el\\_liderazgo\\_competitivo/ZAEpSQAACAAJ?hl=es](https://www.google.com.pe/books/edition/Estrategia_para_el_liderazgo_competitivo/ZAEpSQAACAAJ?hl=es)
- Hernández, R., Fernandez, Carlos. y Baptista, Pilar. (1991). *Metodología de investigación*. MCGRAW-HILL. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Instituto Nacional del Cáncer. (2012.) *Fumar cigarros puros y el cáncer*. NIH. <https://www.cancer.gov/espanol/cancer/causas-prevencion/riesgo/tabaco/hoja-informativa-cigarros-puros>
- Kaplan., Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestòn 2000. [https://drive.google.com/file/d/0B8lXnKH1XaDczVY0XBwaE9OWjA/edit?resourcekey=0-VQFjJ9yX8ieSFS\\_4Nx\\_9SQ](https://drive.google.com/file/d/0B8lXnKH1XaDczVY0XBwaE9OWjA/edit?resourcekey=0-VQFjJ9yX8ieSFS_4Nx_9SQ)
- Labarca, N. (2007). *Cómo citar el artículo*. (Omnia, Vol.13, pp.158-184). Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- López, Rosary., Osorio, Meybi. y Castillo, Beverly. (2020). *Proceso de producción para la exportación de productos terminados de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua SA con sede en la ciudad de Estelí 2018- 2019*. Revista Científica de FAREM. <https://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/10007/11509?inline=1>
- Martínez, A. (2021, 17 de junio). *Los mejores puros del mundo, según los expertos*. GQ México y Latinoamérica. <https://www.gq.com.mx/estilo-de-vida/articulo/mejores-puros-del-mundo-segun-los-expertos>
- Orbe- Ruiz, M. (2022). *Sistema HACPP y crecimiento económico de las empresas productoras de la cámara de comercio, Producción y Turismo San Martín, Tarapoto, 2019*. (s.f). UNSM. <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/4483/1/TESIS%20OFICIAL%20CINDY%20Y%20RAQUEL.pdf>
- Ortega, Carlos., Oyanguren, Marco. y Rodríguez, Luis. (2018). *Plan estratégico industria del tabaco en Colombia*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/8722>
- Ponce, H. (2008). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Prom Perú. (s.f). *Inteligencia Comercial Partidas Arancelarias*. Exportemos.pe. <https://exportemos.pe/inteligencia-para-exportar/partidas-arancelarias>

- Sosa, Francisco., Castañeda, Ernesto., Santiago, Gisela., Pérez, María., y Lozano, Salvador. (2017). *Análisis de género y plan de acción de un grupo de productores de hortalizas orgánicas de Capulálpam de Méndez, Oaxaca*, Revista *Contribuciones a las Ciencias Sociales* (julio-septiembre,2017). Eumed Net. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/plan-accion-productores.html>
- Tabacalera del Oriente. (s.f). *Página principal de la empresa Tabacalera del oriente S.A.C. TDO*. <https://tdo.com.pe/tdo>
- Tenesaca, C. (2016). *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA un apoyo a la toma de Decisiones Gerenciales*. UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7965/1/ECUACE-2016-AE-CD00082.pdf>
- Trade Map. (S/f). *Listado de exportadores para el tabaco*. ITC. [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c2403%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c2403%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1)
- Vogel, M. (2018). *Análisis FODA Matemático: más objetivo que el FODA Clásico*. Club Tablero de Comando. <http://www.tablerodecomando.com/articulos/foda-matematico.pdf>

## Anexos

### Anexo A

#### Recolección de datos

#### **ENTREVISTA A ADMINISTRADOR**

**1. ¿Cuál es el giro comercial de la empresa?**

La empresa Tabacalera del Oriente S.A.C se dedica a la producción y comercialización de hoja de tabaco y la diversidad de marcas de puros a base de tabaco negro peruano.

**2. ¿cree que usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?**

Considero que el equipo de trabajo administrativa y de producción permite que se logre concretizar los objetivos que tenemos como empresa. Y mi personal es idóneo para concretizar metas

**3. ¿Qué productos de los que comercializan la empresa son más demandados por el cliente?**

El producto más demandado es el puro Inca a nivel nacional, mientras que a nivel internacional la hoja de tabaco es nuestro principal ingreso, mientras que los puros se venden como marca blanca.

**4. ¿Conoce todas las características, propiedades y beneficios de los productos?**

El gran beneficio que aporta el Puro de tabaco es destacar en momentos de diversión y de alegría; las características se basan en ser un tabaco negro con niveles de nicotina baja y con cuidado en cada proceso para asegurar la calidad de los clientes

**5. ¿Qué considera usted, que son las desventajas en la comercialización de sus productos?**

El aumento de organizaciones en contra de la comercialización del tabaco así con las organizaciones de salud, que mediante políticas ha generado modificaciones arancelarias en su comercialización.

**6. ¿Cuál es la ventaja, que cree usted posee la empresa? ¿Por qué?**

Nuestra empresa está destacando en mercados internacionales, y se caracteriza por su producción en 3 cosechas al año de tabaco 100% peruano con estándares de secado de humedad adecuados y con buen rendimiento de tabaco por hectárea.

**7. ¿Considera usted que los medios de comunicación para hacer conocida a la empresa son eficientes? Mencione algunas.**

Como empresa Tabacalera no es permitido difundir por medios masivos de televisión o radio respecto a nuestro negocio, pero utilizamos nuestra página web, el Facebook para llegar a los usuarios y la ubicación de nuestros productos virtuales.

**8. Las empresas a nivel nacional no tienen tanta presencia como de manera internacional. ¿Cuál sería los factores de determinados resultados?**

Es, cierto la empresa no posee mucho crecimiento de ventas a nivel local y nacional, por temas de costumbre de la población que consume más un cigarrillo que un puro, determinados en el precio

**9. ¿Los puntos de ventas que cuenta la empresa en todo el Perú, está siendo adecuado en concretizar ventas?**

Mira, justamente hemos ido acaparando nuevos lugares, pero aun las personas, tienen que adaptarse a consumir puros ya que es mejor su composición, cuidado y calidad.

**10. ¿Cómo visualiza a su empresa dentro de 5 años?**

Proyecto a la empresa en la diversificación de nuevos rubros de negocio, para ser concreto un modelo de rubro de chocolate Premium y Producción de Pitajaya. Permite estas unidades de negocio mantener el rubro y diversificar nuevos modelos de negocio. Pero también una mayor producción de tabaco y una mejor gestión de venta internacional.

**Anexo B**  
*Autorización de la empresa TDO*

	<p>TABACALERA DEL ORIENTE S.A.C. Fabrica y Sede Social Martinez de Compañon 1180 Tarapoto, San Martín Perú San Martín - Perú Teléfax: (01 42) 527911 Email: info@tdo.com.pe Ventas@tdo.com.pe administracion@tdo.com.pe www.tabacaleraorientes.com</p>	<i>fabricación de puros rolandos a mano</i>
<p>RUC: 20446675096</p>		
<p><b>"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"</b></p>		
<p><b><u>AUTORIZACIÓN</u></b></p>		
<p>Yo Reny Rojas Alegría identificado con DNI N° 01163046, en mi calidad de Apoderado de la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C con RUC N° 20446675096, Ubicada en la ciudad de Tarapoto de la región San Martín.</p>		
<p><b>OTORGO AUTORIZACIÓN,</b></p>		
<p>A la señorita Leslye Viviana Tocto Alejandría identificada con DNI N° 71689917, Licencia de la Carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, actualmente cursando una maestría de Postgrado de Master Business Administration (MBA) en la Universidad de Posgrado Newman, para que utilice la información de nuestra empresa en el desarrollo del tema del plan de Trabajo de "Planeación Estratégica para la empresa Tabacalera del Oriente S.A.C. Tarapoto, San Martín 2023 - 2027" teniendo en cuenta que la información brindada será eminentemente por fines académicos con absoluta confidencialidad.</p>		
<p>TABACALERA DEL ORIENTE S.A.C.  Reny Rojas Alegría APODERADO D.N.I. 00163046</p>		<p>Tarapoto, 14 de febrero del 2024</p>

Nota. Constancia de investigación por el Administrador de Tabacalera del Oriente S.A.C

## Anexo C

## DUA de Tabacalera del Oriente S.A.C

1/3/24, 15:37

Consulta DUA

## 41 - EXPORTACIÓN DEFINITIVA

Aduana	Código	<b>DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A)</b>			2	REGISTRO DE ADUANA
<b>MARITIMA DEL CALLAO</b>	<b>118</b>					
NÂ° Orden	Destinaci3n	Modalidad	Tipo Despacho	NÂ° DUA Prov.	NÂ° Declaraci3n: <b>088653</b>	
<b>002310</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>NORMAL</b>	<b>2023-088653</b>	Fecha Numeraci3n: <b>21/08/2023</b>	
1 IDENTIFICACION	1.1 Importador/Exportador				Sujeto a: <b>VERDE</b> <b>REGULARIZADA</b>	
	<b>TABACALERA DEL ORIENTE S.A.C.</b>					
1.2 C3digo y Documento de Identificaci3n		1.3 Direcci3n de Importador/Exportador			1.4 Cod.Ubi.Geo.	
<b>4 - 20446675096</b>		<b>JR. MARTÍNEZ DE COMPAGÑON 1180 ,TARAPOTO,SAN MARTIN,SAN MARTIN</b>				
3 TRANSPORTE	3.1 Empresa Transporte C3digo		3.2 NÂ° Manifiesto	3.3 V3a Transporte C3digo		
	<b>- 5030</b>		<b>2023 - 2004</b>	<b>1 - MARITIMO</b>		
3.4 Fecha Termin Desc/Embar	3.5 Empresa Transporte (T/R) C3digo	3.6 Unidad Transporte (T/R)		3.7 Aduana D/S C3digo		
<b>30/08/2023</b>	<b>-</b>					
4 ALMACEN	4.1 Dep3sito Temporal C3digo		4.2 Dep3sito A.Autorizado C3digo		4.3 Plazo Solicitado	
	<b>- 3951</b>		<b>-</b>		<b>0</b>	
5 TRANSACCION	5.1 Entidad Financiera C3digo			5.2 Modalidad C3digo		
	<b>-</b>			<b>PAGO A CREDITO - 2</b>		
6 VALOR ADUANA	6.1 Valor Clausula de Venta	6.2 Comisi3n Exterior(Referencial)	6.3 Otros Gastos Deducibles	6.4 Total Ajustes	6.5 Valor Neto de Entrega(FOB)	
	<b>78923.5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>78923.5</b>	
8 DECLARANTE	8.1 Declarante (Tipo - Nro. de documento - Raz3n Social)					
	<b>RUC 20135025101 - HUGO GADEA VILLAR S.A. AG ADUANAS</b>					
OTROS DATOS DILIGENCIA	Total Peso Neto	Total Peso Bruto	Total Buftos	Total U.F3sicas	Total U.Comercial.	
	<b>5443.0</b>	<b>5450.0</b>	<b>86.0</b>	<b>5443.0</b>	<b>5443.0</b>	

|| Embarques Parciales || Rel.Consolid de Prod./Contrato Colab. || L/C Asociadas || L/C Asociadas en la Central || IMPRIMIR

SERIE: **EL13A SERIE** ▼

|| Relacion de Contenedores ||

[Retornar](#)

Nota. Información de exportación de Declaración Aduanera de Tabacalera del oriente S.A.C

**Anexo D**  
DUA Villa Toscano S.A.C

1/3/24, 15:03

Consulta DUA

**41 - EXPORTACIÓN DEFINITIVA**

Aduana		Código			<b>DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A)</b>		2		REGISTRO DE ADUANA		
PAITA		046									
Nº Orden		Destinación		Modalidad	Tipo Despacho	Nº DUA Prov.		Nº Declaración: 012605			
130036		41		1	NORMAL	2022-012605		Fecha Numeración: 07/03/2022			
1 IDENTIFICACION		1.1 Importador/Exportador						Sujeto a: VERDE			
		VILLA TOSCANO S.A.C.						REGULARIZADA			
1.2 Código y Documento de Identificación				1.3 Dirección de Importador/Exportador				1.4 Cod.Ubi.Geo.			
4 - 20519050758				JR. COMERCIO NRO. 457 SAN MARTIN - PICOTA - PICOTA							
3 TRANSPORTE		3.1 Empresa Transporte Código			3.2 Nº Manifiesto		3.3 Vía Transporte Código				
		- 5030			2022 - 140		1 - MARITIMO				
3.4 Fecha Termino Desc/Embar		3.5 Empresa Transporte (T/R) Código		3.6 Unidad Transporte (T/R)		3.7 Aduana D/S Código					
11/03/2022		-									
4 ALMACEN		4.1 Depósito Temporal Código		4.2 Depósito A. Autorizado Código		4.3 Plazo Solicitado					
		- 3511		-		0					
5 TRANSACCION		5.1 Entidad Financiera Código				5.2 Modalidad Código					
		BANCO DE CREDITO DEL PERU - 002				PAGO A CREDITO - 2					
6 VALOR ADUANA		6.1 Valor Clausula de Venta	6.2 Comisión Exterior(Referencial)	6.3 Otros Gastos Deducibles	6.4 Total Ajustes	6.5 Valor Neto de Entrega(FOB)					
		240929.79	0	6612.99	0	234316.8					
8 DECLARANTE		8.1 Declarante (Tipo - Nro. de documento - Razón Social)									
		RUC 20100255325 - AGENCIAS RANSA S.A.C.									
OTROS DATOS DILIGENCIA		Total Peso Neto		Total Peso Bruto		Total Bultos		Total U.Fásicas		Total U.Comercial.	
		11520.0		12840.0		96.0		11520.0		11520.0	

|| Embarques Parciales || Rel.Consolid de Prod./Contrato Colab. || L/C Asociadas || L/C Asociadas en la Central || IMPRIMIR

SERIE:

|| Relacion de Contenedores ||

[Retornar](#)

Nota. Información de exportación de Declaración Aduanera de Villa Toscano S.A.C



**Anexo E**  
*Preparación de la tierra.*



**Anexo F**  
*Siembra de Tabaco*



**Anexo G**  
*Cultivo de Tabaco*



**Anexo H**  
*Secado de tabaco*



**Anexo I**  
*Oreo y Enterciado*



**Anexo J**  
*Rolado de tabaco*



**Anexo K**  
*Prensa del tabaco*



**Anexo L**  
*Exhibición de feria tabaco*



**Anexo M**  
*Puros San Martin*



**Anexo N**  
*Puros Miguel Grau*



**Anexo O**  
*Puros Señor de Sipan*



**Anexo P**  
*Puros Oriente*



**Anexo Q**  
*Puros Inca*



**Anexo R**  
*Visita a Tabacalera*



**Anexo S**  
*Foto con Administrador*

