

# Análisis e implementación de estrategias: Caso SMA SAC

**Málaga Carpio, María Alejandra**

**Martinez Carty, Andrea**

**Payet Palacio, Santiago**

**Rodriguez Ustariz, Patricio**

**Velarde Bartra, Camila**

**Noreña Chávez, Diego Alonso <sup>1</sup>**

**Resumen:** El presente caso de negocios expone una empresa maquiladora peruana que servirá como base para el diagnóstico estratégico de los alumnos de la carrera de Administración de la Universidad de Lima. Con la información proporcionada, los estudiantes podrán realizar el análisis del microentorno, análisis de la cadena de valor, análisis funcional, elaboración de matrices estratégicas y diseño de cuadro de mando integral para controlar el desempeño organizacional. El caso fue diseñado por el docente en colaboración con los alumnos del curso de gestión de empresas y busca mostrar el emprendimiento del Sr. Málaga, quien logró posicionar rápidamente su empresa como la maquiladora líder en el mercado peruano.

## **Caso SMA S.AC**

El emprendimiento como campo de estudio en las ciencias sociales, tiene muy pocos años. De acuerdo con Meyer (1997) el fenómeno de investigación tuvo origen en 1990, desde ese momento se le dio importancia, ya que es una fuente de generación de empleo en múltiples áreas. Sin embargo, las investigaciones existentes en ese campo en América Latina y África son muy limitadas (Acs & Amóros, 2008).

En la actualidad, aspectos como la alta concentración industrial, la globalización y el cambio constante obliga a las empresas a replantear diferentes estrategias y contar con personas que cuenten con habilidades de liderar proyectos eficientemente (Ehrlich, De Noble, & Singh, 2005). Existen investigaciones que estudian el comportamiento del emprendedor al ejecutar cualquier tipo de proyecto con eficacia (De Noble, Jung, & Ehrlich, 2019). El comportamiento empresarial actúa como facilitador entre los cambios complejos y dinámicos que se dan en el entorno generando nuevas oportunidades de negocio (Noreña, 2018).

De acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) el Perú concentra el 94.7% de su actividad económica en las Mypes cuya naturaleza

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima, responsable de la asignatura Gestión de empresas  
dnorena@ulima.edu.pe

radica en los emprendimientos, por ese motivo es necesario entender la dinámica de estas empresas. Los alumnos del curso de dirección de empresas decidieron escribir el caso SMA SAC para estudiar el emprendimiento, la visión estratégica y el pensamiento crítico que tuvo el Sr. Málaga para posicionar su empresa como la líder en su sector.

## **La empresa**

Muchas empresas internacionales dedicadas al consumo masivo buscan que sus procesos de producción sean más eficientes, por ese motivo deciden cambiar sus costos fijos por variables empleando estrategias de tercerización (Earl,1996). Luego de hacer un exhaustivo análisis funcional, las empresas logran identificar que parte de la cadena de valor puede ser tercerizada a empresas especializadas en maquilar. En la región andina, las empresas más importantes son: (a) Laboratorios SMA S.A.C, (b) La Fabril y (c) Yobel.

SMA S.A.C. es una maquiladora peruana con un excelente posicionamiento a nivel internacional que opera en la región de Lima en el distrito de Ate. Esta empresa fue fundada, en el año 1984, por el Sr. Málaga Delgado. Luego de trabajar en un laboratorio durante tres años y estar a cargo del área de Investigación y Desarrollo, decidió renunciar. Luego de esta decisión, inicio su propio negocio, trabajando durante muchos años en distintos lugares, ya que no tenía un local fijo.

Después de seis años el Sr. Málaga decidió abrir su primer local, donde oficialmente se inició la producción de diversos artículos, los primeros productos que se fabricaron fueron aerosoles para una compañía española. Luego de unos años se mudaron a un local más grande, donde iniciaron negocios con una empresa inglesa, SMA S.A.C se encargaba de producir y comercializar sus productos.

En 1994, el Sr. Málaga decidió comprar el local donde operan actualmente, inicialmente tenía un área total de 800 metros cuadrados, luego por falta de espacio decidieron incrementar los niveles de estructura. El mismo año se firmó un contrato con una empresa transnacional, debido a esta nueva unidad de negocio, SMA S.A.C. realizó una estrategia de integración vertical hacia atrás para poder producir envases. Desde ese momento la empresa se encarga de todo el proceso productivo, desde el envase hasta la entrega del producto final.

## **Situación Actual y Pilares Estratégicos**

Actualmente, se encuentra posicionada como la principal maquiladora del país, pero el objetivo estratégico es ser reconocida como la mejor a nivel de la región andina. El éxito del negocio se encuentra en buscar generar el crecimiento de sus clientes a través del desarrollo de productos y servicios enfocándose en la mejora continua de sus procesos. Para asegurar la calidad superior, el óptimo funcionamiento operativo y la eficiencia superior, la empresa cuenta con cinco unidades de negocios: plásticos, alimentos, cuidado de casa, productos de limpieza y productos de tocador y cosméticos.

La visión de la empresa es: “Consolidarse como una empresa de clase mundial en el desarrollo de productos y servicios de consumo masivo en los principales mercados del mundo”. La misión de la empresa es: “Generar el crecimiento de sus clientes a través del desarrollo de productos y servicios; enfocándose en la mejora continua y la calidad de sus

procesos". Los valores corporativos de SMA S.A.C son: (a) El trabajo en equipo, (b) la honradez, (c) el respeto, (d) la proactividad y (e) el compromiso laboral.

## Áreas Funcionales del Negocio

### Compras y Abastecimiento

Esta área en SMA S.A.C cumple la función de identificar las necesidades de materias primas para los procesos productivos y generar los pedidos de manera oportuna a los proveedores. La determinación de actividades nace de la planificación y del pronóstico de la demanda que la empresa tiene bien estudiada. De acuerdo con Mora (2016) el área de compras además de integrar el proceso de pronóstico de demanda tiene como función evitar los quiebres de stock.



Figura 1. Recuperado de <http://www.smasac.com.pe/#>

Para mantener economías de escala la empresa se enfoca en contar con stock de seguridad en sus inventarios claves, ya que esto impacta en las entregas y si se produce una rotura de stock podría perjudicar el desempeño financiero y operativo de la empresa. El trabajo en equipo entre esta área y la de producción es fundamental para no bajar el nivel de servicio y elevar continuamente los estándares de calidad.

### Producción

Es aquella área que se encarga "de todas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios." (David, 2013, p. 115). Dentro de SMA SAC, el área de producción tiene como función principal la elaboración de productos de alta calidad que luego serán entregados a los clientes. No obstante, son estos mismos compradores quienes determinan cierto el nivel de calidad; dado que, son ellos quienes otorgan las recetas e indicaciones.



Figura 2. Recuperado de <http://www.smasac.com.pe/#>

La producción que realiza la empresa SMA S.A.C consiste en el moldeo de materiales termoplásticos como el PEBD, PEAD, PP, PET y PVC. Estos son utilizados como envase para los distintos productos de sus otras unidades de negocio. La empresa se adapta a los requerimientos específicos de sus clientes gracias a que cuenta con tres métodos para la fabricación de envases plásticos: (a) soplado, (b) inyección y (c) inyecto-soplado. Estas técnicas difieren básicamente en el acabado final, peso y merma del proceso, donde el inyecto-soplado es una variante que combina ambas técnicas para otorgar mayor adaptabilidad al plástico utilizado y con una casi inexistente merma.

SMA S.A.C cuenta con una capacidad instalada de 280,000 unidades diarias por soplado, 260,000 unidades diarias de inyección y 135,000 unidades diarias de inyecto-soplado. De estos tres procesos, el soplado representa el 95% de la facturación para la unidad de negocios plásticos.

### **Logística de Salida**

Es el área que “abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle” (David, 2013, p. 123). Esta actividad primaria es fundamental, porque en SMA S.A.C tiene como pilar estratégico la óptima distribución y entrega de productos terminados hacia los puntos de venta o almacén de los clientes.

La propuesta de valor va alineada con la aplicación de una estrategia de cross docking (evitando que los insumos permanezcan en almacén por mucho tiempo), de esta manera se garantiza el cumplimiento de los tiempos de entrega. Para asegurar la confiabilidad, la organización hace seguimiento de manera constante a todos los procesos internos de esta



área. El planeamiento óptimo de rutas, el personal alineado y preparado para poder efectuar las entregas de manera eficiente son las variables que hacen que el servicio sea diferenciado.



Figura 3. Recuperado de <http://www.smasac.com.pe/#>

La compañía tiene claro que el significado de eficiencia, ya que siempre logra trasladar el producto terminado de manera inmediata, al punto de venta del cliente, eliminando cualquier tipo de almacenamiento intermedio y logrando mantener una estructura de costos por debajo del promedio del mercado. Esto impacta en el alto nivel de rotación de inventarios y el incremento de la rentabilidad por encima del promedio de la industria que tiene la empresa.

### **Comercial**

El área comercial en SMA S.AC tiene la misión de elegir las estrategias y los canales, direccionar y gestionar las ventas e innovar la propuesta de valor. La empresa tiene claro que la única manera de mantener buenas relaciones comerciales con sus clientes es mediante el seguimiento continuo de los mismos. La comunicación constante asegura la medición perenne del nivel de servicio, inclusive si el stock del cliente es bajo, la empresa le envía una alerta para evitar una posible rotura de stock. Dentro de las estrategias principales de esta área se encuentra la atracción de nuevos clientes, de preferencia con grandes volúmenes de pedido que ayuden a disminuir el impacto de los costos fijos ya instalados.

### **Control de Calidad**

La administración de la calidad impacta en la mejora del desempeño organizacional gracias a las prácticas de la calidad total. Es un área que tiene como función principal "detectar la presencia de errores, el objetivo principal de este tipo de control es verificar que los productos o servicios cumplan con los requerimientos mínimos conforme los

estándares de calidad. Es importante que esta etapa tenga en cuenta una posterior de mejora." (Molinari, Alfonso, Scaramellini, 2018, p. 29).



Figura 4. Recuperado de <http://www.smasac.com.pe/#>

La relación entre la calidad total y el desempeño organizacional tienen una correlación positiva y un impacto que eleva el desempeño financiero y operativo (Brah, Wong, & Rao, 2000). En la empresa esta área se encarga de revisar el antes, durante y después del producto para que cumpla con las especificaciones dadas. Se realiza un muestreo aleatorio en cada uno de los procesos de producción para poder garantizar la homogeneidad del producto, ya que si una muestra sale negativa se extrae y se vuelve a iniciar todo el procedimiento nuevamente. Por otro lado, esta área se encarga de controlar el óptimo funcionamiento de las máquinas a la hora de la producción y realizar los mantenimientos preventivos. Es fundamental evaluar la calidad de manera constante; dado que, si una de estas máquinas falla se corta toda la programación productiva, generando un retraso en las fechas de entrega y sobrecostos laborales.

### **Capital Humano**

Área encargada de desarrollar actividades como: (a) integración, (b) organización, (c) recompensa, (d) desarrolló, (e) retención y (f) evaluación a las personas (Chiavenato, 2009). Todas las áreas tienen que estar interconectadas de una u otra manera para que el proceso de producción se haga más sencillo y eficaz. SMA S.A.C. se esfuerza por mantener el control de todas las áreas para asegurarse que todas estén funcionando conjuntamente y generando valor. El capital humano en esta empresa es el pilar estratégico y el aliado para mantener la competitividad.



Figura 5. Recuperado de <http://www.smasac.com.pe/#>

Actualmente, la empresa cuenta con 750 trabajadores de los cuales 550 son colaboradores directos. También, se encuentran en procesos de capacitación constante para poder conseguir las certificaciones necesarias que cada cliente requiere y tiene como pilar base la mejora continua.

#### Ficha Técnica del Caso

<b>Problema</b>	Realizar el análisis del microentorno, el análisis de la cadena de valor, el análisis funcional, la elaboración de matrices estratégicas y el diseño de cuadro de mando integral de SMA S.A.C.
<b>Contexto</b>	Análisis empresarial con la necesidad de reformular estrategias. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lectura individual por cada estudiante.</li> <li>2. Discusión en grupo (grupos definidos por el docente).</li> <li>3. Plantear las soluciones.</li> <li>4. Redactar el sustento de cada pregunta.</li> <li>5. Presentar y exponer el caso en clases.</li> </ol>
<b>Tiempo estimado</b>	100 minutos.
<b>Síntesis</b>	El docente deberá elaborar y exponer la solución del caso.
<b>Competencias esperadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar el pensamiento crítico del alumno.</li> <li>-Mejorar la capacidad de diagnóstico estratégico de los alumnos.</li> <li>-Implementar planes estratégicos.</li> <li>-Comprender el entorno estratégico de las organizaciones.</li> <li>-Mejorar la capacidad de control organizacional.</li> </ul>

## Referencias

- Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31(3), 305-322.
- Brah, S. A., Wong, J. L., & Rao, B. M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1308.
- Chiavenato, I., Guzmán, B. M. P., Rodríguez, T. J. L., & Mascaró, S. P. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a ed.). México: Pearson Educación.
- De Noble, A., Jung, D. & Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions. Trabajo presentado al Comunicación presentada en el Frontiers of Entrepreneurship Research, Waltham.
- Earl, M. J. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan management review*, 37, 26-32.
- Ehrlich, S., De Noble, A. y Singh, J. (2005). Corporate Entrepreneurial Self- Efficacy: Toward the Development of a Domain-Specific Measure'. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson.
- INEI. (2016). Instituto Nacional de Estadística e Informática. "Perú Estructura Empresarial, 2016". Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- Mayer, J.D (1997): What is emotional intelligence? En P.Salovey & D.Sluyeter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. Nueva York: Basic Books.
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento* (2da ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Noreña Chávez, D. (2018). Revisión de literatura del constructo Autoeficacia Emprendedora. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.