

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA EL
PERIODO 2015 – 2016 PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
METALMECÁNICOS DE LA EMPRESA IMCO SERVICIOS S.A.C. –
AREQUIPA”**

TESIS PRESENTADA POR EL BACHILLER:
CRUZ MOLINA, JOSÉ LUIS,
PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERÚ

2014

DEDICATORIA:

A Dios, por brindarme la oportunidad para demostrar que cuando existe dedicación y esfuerzo, se consigue las metas propuestas.

A mis Padres, Hortensia y Enrique, por su perseverancia, amor y apoyo incondicional, en estos 26 años transcurridos de mi vida.

A mi Esposa e Hijas: Hilda, Camila y Jimena, por darme la gran alegría de ser esposo y papá, y por su disposición para ayudarme a lograr esta fabulosa meta.

A mi Abuelito Elías y a mi Tía María Antonieta, por su ejemplo de perseverancia y entusiasmo para afrontar las adversidades que nos da la vida.

A mis Abuelitas, Carmen y Aurelia, que guiaron mis primeros pasos con sus sabios consejos, y hoy me acompañan y me protegen desde el cielo.

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad Católica de Santa María, y a los catedráticos del Programa Profesional de Ingeniería Industrial, por darme la oportunidad de ser parte de su alumnado y acogerme y formarme en sus aulas para llegar a ser un profesional de bien, con sólida formación académica.

A mis Padres y Esposa y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para ayudarme a cumplir y culminar una de mis más grandes metas propuestas para el año 2014.

Mi más sincero agradecimiento a la empresa IMCO Servicios SAC y a su Alta Dirección por todo el apoyo brindado en mi inserción al mundo laboral y fomentar mi crecimiento profesional al permitirme realizar el presente trabajo de investigación.

Índice

Capítulo 1 PLANTEAMIENTO TEÓRICO.-	21
1.1. EL PROBLEMA.-	21
1.1.1. Enunciado.-	21
1.1.2. Identificación del problema.-	21
1.1.3. Descripción del problema.-	21
1.1.4. Campo, área y línea.-	24
1.1.5. Variables e indicadores.-	24
1.1.6. Preguntas de investigación.-	26
1.2. JUSTIFICACIÓN.-	26
1.3. OBJETIVOS.-	27
1.3.1. Objetivo General.-	27
1.3.2. Objetivos específicos.-	27
1.4. HIPÓTESIS.-	28
1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.-	28
1.5.1. Técnicas.-	28
1.5.2. Instrumentos.-	28
1.5.3. Campo de verificación.-	28
1.5.3.1. Ámbito de localización.-	28
1.5.4. Estrategias de recolección de información.-	28
1.5.4.1. Criterios y procedimientos de recolección de datos.-	28
1.5.4.2. Procesamiento de información.-	29
1.6. ESTRATEGIA.-	29
1.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.-	29
1.8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.-	31
1.9. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.-	31

1.10. CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.-	32
Capítulo 2 MARCO TEÓRICO	34
2.1. EL PROCESO ESTRATÉGICO	34
2.2. DESCRIPCIÓN DE MATRICES DEL PROCESO ESTRATÉGICO	40
2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	40
2.2.2. Matriz de Perfil Competitivo.	42
2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	44
2.2.4. Matriz “FODA”	45
2.2.5. Matriz “PEYEA”	47
2.2.6. Matriz “BCG”	49
2.2.7. Matriz “IE”	50
2.2.8. Matriz “GE”	51
2.2.9. Matriz “CPE”	52
Capítulo 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO - DIAGNÓSTICO.-	55
3.1. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.-	55
3.1.1. Introducción.-	55
3.1.2. Reseña histórica.-	55
3.1.3. Principales clientes.-	56
3.1.4. Actividades y principales proyectos desarrollados:	57
3.1.5. Diseño de las Bases Empresariales.-	58
3.1.5.1. Misión.-	58
3.1.5.2. Visión.-	61
3.1.5.3. Valores	63
3.1.5.4. Código de Ética	64
3.1.5.5. Políticas.-	64
3.1.5.5.1. Política de Calidad.-	64

3.1.5.5.2. Política de Seguridad:	65
3.1.5.5.3. Política Ambiental.-	66
3.1.5.6. Principales Representantes del Grupo IMCO Servicios.-	67
3.1.5.7. Organigrama General IMCO Servicios SAC.-	67
3.1.5.8. Unidades Estratégicas de Negocio	68
3.1.5.9. Organigrama Interno Departamento de Proyectos	69
3.1.5.10. Infraestructura.-	70
3.1.5.10.1. Planta Industrial.-	70
3.1.5.10.2. Maquinarias y equipos.-	72
3.2. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR.-	74
3.2.1. Introducción.-	74
3.2.2. Clasificación del Sector.-	75
3.2.3. Eslabones de La Cadena Metalmeccánica.-	75
3.2.4. Crecimiento del Sector.-	76
3.2.5. Estructura del Sector.-	84
3.2.6. Demanda del Sector.-	87
3.2.7. Empleo en el Sector.-	88
3.2.8. El Producto Bruto Interno del Sector.-	91
3.2.9. Análisis Breve de Sectores productivos Clientes – Arequipa.-	94
3.2.9.1. Sector Minero	95
3.2.9.2. Sector Industria.....	102
3.2.9.3. Sector Construcción.....	104
3.3. SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS.-	105
3.3.1. Introducción.-	105
3.3.2. Análisis Tridimensional de la Naciones.-	105
3.3.2.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).-	105

3.3.2.2.	Potencial nacional.....	108
3.3.2.3.	Principios cardinales.....	123
Capítulo 4 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO		138
4.1.	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO:.....	138
4.2.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.-	139
4.2.1.	Evaluación de los Factores Externos de la Empresa.-	139
4.2.1.1.	Análisis del Entorno PESTE.-	139
4.2.1.2.	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).-	142
4.2.1.3.	La empresa, sus competidores y el sector.-	144
4.2.1.3.1.	Análisis de los grupos estratégicos.-	144
4.2.1.3.2.	Identificación de los Grupos Estratégicos.-	145
4.2.1.3.3.	Análisis de la cadena de valor del sector:	150
4.2.1.3.4.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas.-	151
4.2.1.3.4.1.	Identificación de las Fuerzas Competitivas de la Empresa.-	151
4.2.1.3.4.2.	Matriz de Impacto.-	153
4.2.1.4.	Matriz de Perfil Competitivo (PC).-	157
4.2.1.4.1.	Factores Claves de Éxito en el sector:	157
4.2.1.4.2.	Factores Claves de Éxito en proyectos.-	158
4.2.1.5.	Descripción Modelos de excelencia empresarial, en el sector....	162
4.2.1.5.1.	Descripción de Variables principales del Modelo EFQM.-	163
4.2.2.	Evaluación de los Factores Internos de la Empresa.-	164
4.2.2.1.	Potencial Interno de IMCO Servicios SAC	164
4.2.2.1.1.	Excelencia Empresarial de la Empresa.....	164
4.2.2.1.2.	Análisis de los Estados Financieros.-	166
4.2.2.1.3.	Análisis Cadena de Valor de la Empresa.....	171
4.2.2.1.4.	Descripción de los productos y/o servicios exitosos	174

4.2.2.1.5. Descripción de las capacidades y competencias de la Empresa.-.	177
4.2.2.1.6. Descripción de las relaciones esenciales.-	179
4.2.2.1.7. Análisis y descripción, de relaciones competencias y capacidades esenciales a desarrollar:.....	180
4.2.2.1.8. Inteligencia competitiva aplicada por IMCO Servicios SAC.-	182
4.2.2.2. Análisis del “Intorno” AMOFHIT.-	183
4.2.2.3. Evaluación de Factores Internos: Matriz (EFI).-	186
4.2.2.4. Análisis y descripción de activos y pasivos intangibles de la Empresa.-	188
4.2.2.4.1. Activos Intangibles.-.....	188
4.2.2.4.2. Pasivos Intangibles.-.....	188
4.2.3. Intereses de la Empresa y Objetivos a Largo Plazo.-	188
4.2.4. El Proceso Estratégico.-.....	191
4.2.4.1. La Evaluación FODA.-.....	191
4.2.4.2. La posición estratégica y evaluación de la acción: Matriz (PEYEA).-	193
4.2.4.3. Boston Consulting Group: Matriz (BCG).-.....	198
4.2.4.4. Matriz INTERNA-EXTERNA (IE).-	202
4.2.4.5. Matriz de la Estrategia Principal o La Gran Estrategia (GE).-	203
4.2.4.6. Matriz de Decisión.-	204
4.2.4.7. Matriz Cuantitativa del planeamiento Estratégico.-	205
4.2.4.8. Matriz Rumelt.-	208
4.2.4.9. Matriz de Ética	209
4.2.4.10. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.-	211
4.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	213
4.3.1. Objetivos de Corto Plazo.-.....	213
4.3.2. Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.-.....	215

4.3.3.	Estructura de la Empresa para la Implementación del Plan.-	216
4.3.4.	Recursos Humanos.-	217
4.3.5.	Gestión del Cambio.-	217
4.4.	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	219
4.4.1.	El Cuadro de Mando Integral.-	219
4.4.1.1.	BSC y su vinculación con la Visión y la Estrategia.-	219
4.4.1.2.	Perspectiva Financiera.-	221
4.4.1.3.	Perspectiva de Clientes.-	221
4.4.1.4.	Perspectiva de Procesos Internos.-	222
4.4.1.5.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.-	222
4.4.1.6.	Desarrollo del Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral).-	223
4.5.	COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA	225
Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		231
BIBLIOGRAFÍA		240

LISTA DE TABLAS

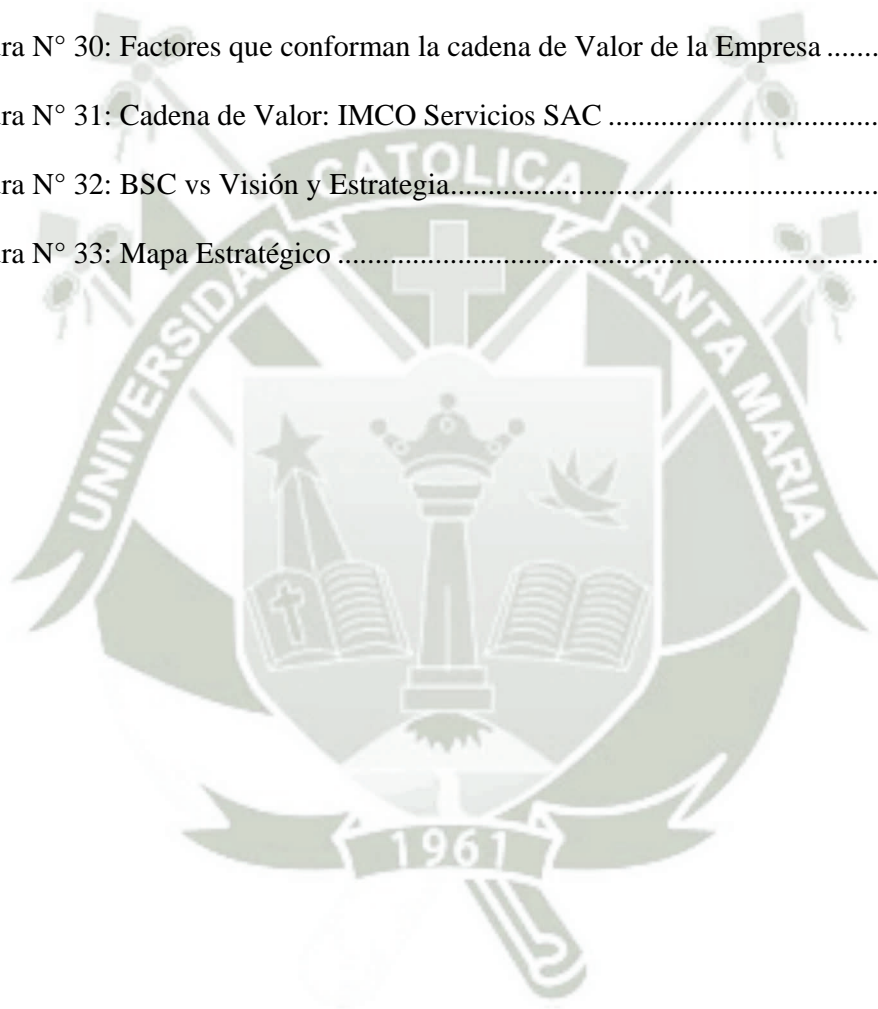
Tabla N° 1: Variables e Indicadores	25
Tabla N° 2: Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Actual.....	59
Tabla N° 3: Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta....	60
Tabla N° 4: Tabulación de la Visión Actual de la Empresa	61
Tabla N° 5: Tabulación de la Visión Propuesta para la Empresa.....	63
Tabla N° 6: Principales Empresas del Sector y Facturación	86
Tabla N° 7: Arequipa: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2012	89
Tabla N° 8: Arequipa: Valor Agregado Bruto 2012.....	95
Tabla N° 9: Matriz de Interés Nacional del Perú.....	108
Tabla N° 10: Calificación de la deuda en moneda extranjera de largo plazo.....	115
Tabla N° 11: Fuerzas del análisis PESTE.....	139
Tabla N° 12: Análisis PESTE: IMCO Servicios SAC.....	140
Tabla N° 13: Resumen del Análisis PESTE	142
Tabla N° 14: Matriz Evaluación de Factores Externos.....	143
Tabla N° 15: Clasificación de Proveedores: IMCO Servicios SAC.....	147
Tabla N° 16: Matriz de Impacto	154
Tabla N° 17: Matriz del Perfil Competitivo: IMCO Servicios SAC	160
Tabla N° 18: Excelencia Empresarial IMCO Servicios SAC.....	166
Tabla N° 19: Actividades Esenciales y Competencias/Capacidades.....	176
Tabla N° 20: Capacidades y Competencias de IMCO Servicios SAC.....	177
Tabla N° 21: Relaciones entre competencias y capacidades: IMCO Servicios SAC..	181
Tabla N° 22: Análisis Interno AMOFHIT	183
Tabla N° 23: Resumen de Análisis AMOFHIT	185

Tabla N° 24: Clasificación para el desarrollo de la Matriz EFI.....	186
Tabla N° 25: Matriz EFI (Evaluación de Factores internos)	187
Tabla N° 26: Intereses de la Empresa IMCO Servicios SAC.....	189
Tabla N° 27: Objetivos de Largo Plazo: IMCO Servicios SAC.....	190
Tabla N° 28: Estrategias FO, FA, DO, DA de la matriz FODA.....	192
Tabla N° 29: Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	194
Tabla N° 30: Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).....	195
Tabla N° 31: Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	195
Tabla N° 32: Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).....	196
Tabla N° 33: Los cuatro grandes ejes de la Matriz PEYEA.....	196
Tabla N° 34: Ventas Vs. Participación (Valores Aproximados)	199
Tabla N° 35: Cuota de mercado.....	200
Tabla N° 36: Cuadrantes de la Matriz GE	203
Tabla N° 37: Matriz de Decisión	204
Tabla N° 38: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	206
Tabla N° 39: Matriz Rumelt	209
Tabla N° 40: Matriz de Ética	210
Tabla N° 41: Matriz de Estrategias Vs Objetivos Largo Plazo	212
Tabla N° 42: Cuadro de Mando Integral	224
Tabla N° 43: Costos de Implementación	226
Tabla N° 44: Costo Beneficio	229
Tabla N° 45: Plan Estratégico Integrado	232

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Cronograma de Actividades.....	32
Figura N° 2: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	35
Figura N° 3: Etapas del Proceso Estratégico: Los Insumos.....	37
Figura N° 4: Etapas del Proceso Estratégico: Combinación.....	37
Figura N° 5: Etapas del Proceso Estratégico: Decisión.....	38
Figura N° 6: Evaluación Estratégica.....	39
Figura N° 7: Gráfica de la Matriz de Perfil Competitivo	43
Figura N° 8: Gráfica de la Matriz FODA	46
Figura N° 9: Gráfica de la Matriz PEYEA	48
Figura N° 10: Gráfica de la Matriz “Boston Consulting Group” (BCG).....	50
Figura N° 11: Gráfica de la Matriz “Interna y Externa”	51
Figura N° 12: Gráfica de la Matriz “De la Gran Estrategia”	52
Figura N° 13: Gráfica de la Matriz “Cuantitativa de la Planeación Estratégica”	53
Figura N° 14: Principales Clientes: IMCO Servicios SAC	56
Figura N° 15: Principales Proyectos de Participación del Grupo IMCO Servicios SAC.....	58
Figura N° 16: Organigrama General: IMCO Servicios SAC	67
Figura N° 17: Unidades Estratégica de Negocio IMCO Servicios SAC	68
Figura N° 18: Organigrama Departamento de Proyectos IMCO Servicios SAC	69
Figura N° 19: Evolución de la Planta de IMCO Servicios SAC	70
Figura N° 20: Principales Equipos de la Planta IMCO Servicios SAC.....	72
Figura N° 21: Eslabones de La Cadena Metalmeccánica.....	76
Figura N° 22: Ubicación Geográfica de principales proyectos mineros del Perú	101
Figura N° 23: Ubicación del Perú en el Mundo.....	110

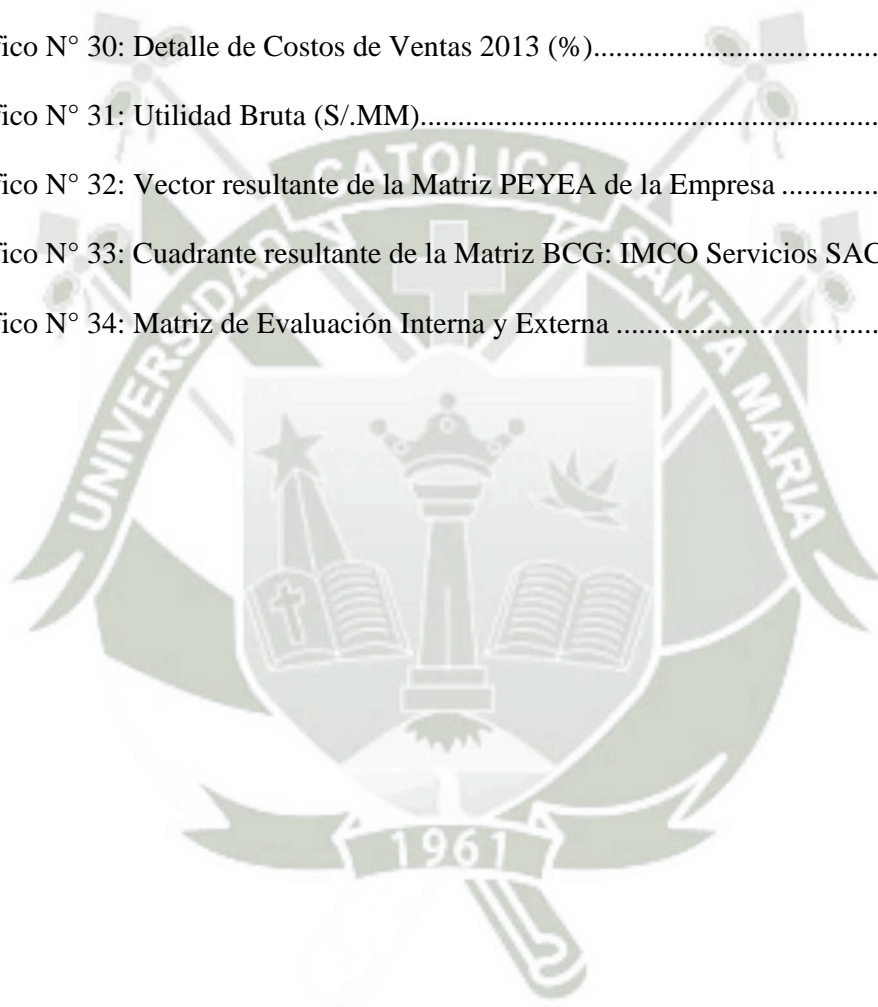
Figura N° 24: PBI (PPC) vs PBI per cápita, países suramericanos, 2012	113
Figura N° 25: Grupos Estratégicos	145
Figura N° 26: Cadena de Valor del Sector	150
Figura N° 27: Nivel de Actividades de la Unidad Estratégica de Negocio	151
Figura N° 28: Análisis de las 05 Fuerzas de Porter del Entorno	155
Figura N° 29: Modelo de Excelencia EFQM	162
Figura N° 30: Factores que conforman la cadena de Valor de la Empresa	172
Figura N° 31: Cadena de Valor: IMCO Servicios SAC	173
Figura N° 32: BSC vs Visión y Estrategia.....	220
Figura N° 33: Mapa Estratégico	223



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Índice Metalmecánica vs. Inversión Bruta Privada Real (%)	77
Gráfico N° 2: Tasa de Crecimiento Metalmecánico (%).....	78
Gráfico N° 3: Crecimiento Industrial: ramas de Industria Metalmecánica (Var %)	80
Gráfico N° 4: Participación de Productos de Exportación No Tradicionales.....	81
Gráfico N° 5: Número de Empresas por Actividad Productiva.....	82
Gráfico N° 6: Producción Nacional vs Producción Departamentos del Perú (TN).....	84
Gráfico N° 7: Mapeo de Empresas del Sector Metalmecánica.....	85
Gráfico N° 8: Masificación de las pequeñas y medianas empresas de Arequipa.....	87
Gráfico N° 9: Demanda de la Actividad Metalmecánica	88
Gráfico N° 10: Evolución de la PEA según sector, región Arequipa.....	90
Gráfico N° 11: Arequipa: Medición de productividad por Sector, 2012.....	91
Gráfico N° 12: Participación de la Metalmecánica en la Industria Manufacturera	92
Gráfico N° 13: Actividad Metalmecánica 1994 – 2000	93
Gráfico N° 14: Actividad Metalmecánica 2006 – 2012	94
Gráfico N° 15: PBI Minero vs. PBI Nacional	96
Gráfico N° 16: Inversión en Minería, 2005 -2012.....	97
Gráfico N° 17: Países de América Latina con situaciones de conflicto minero	98
Gráfico N° 18: Inversión Minería 2011 – 2014 (US\$ MM).....	99
Gráfico N° 19: Inversión Minería 2013 – 2018 (US\$ MM).....	100
Gráfico N° 20: Manufactura, Valor Agregado Bruto, según departamento	102
Gráfico N° 21: Construcción, Valor Agregado Bruto, según departamento	104
Gráfico N° 22: Población Total y tasa de crecimiento promedio anual en %	109
Gráfico N° 23: Tasas Estimadas de Crecimiento del PBI en Latinoamérica, %	112

Gráfico N° 24: Depreciación /Apreciación cambiaria e inflación	114
Gráfico N° 25: Indicador de riesgo país (en puntos básicos)	116
Gráfico N° 26: Gasto en I+D, por países 2011	120
Gráfico N° 27: Exportaciones por socio comercial en US\$ millones.....	123
Gráfico N° 28: Ventas (S/.MM) vs. Tasa de Crecimiento (%).....	167
Gráfico N° 29: Participación en Ventas por Empresa/Sector, 2013	168
Gráfico N° 30: Detalle de Costos de Ventas 2013 (%).....	169
Gráfico N° 31: Utilidad Bruta (S/.MM).....	170
Gráfico N° 32: Vector resultante de la Matriz PEYEA de la Empresa	197
Gráfico N° 33: Cuadrante resultante de la Matriz BCG: IMCO Servicios SAC.....	201
Gráfico N° 34: Matriz de Evaluación Interna y Externa	202



RESUMEN

El tema de tesis planteado tiene como finalidad, elaborar una propuesta de planeación estratégica para la gestión de proyectos de la empresa metalmecánica IMCO Servicios SAC, con la finalidad de ser implementado y evaluado a partir de enero del 2015 hasta diciembre del 2016, formulando estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos al largo plazo (trazados a 05 años), mediante el ajuste más apropiado de la organización con su entorno y el cumplimiento de los objetivos del corto plazo (trazados para los años de la presente propuesta.

La presente propuesta dotará de herramientas y disposiciones básicas para que el gestor de proyectos y todos los principales interesados de la Empresa gestionen correctamente las oportunidades que se les presenten y eviten que las variaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos o técnicos y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas provocando así la crisis o la posible quiebra. La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

Entre los aspectos más importantes a tratar en la investigación se tiene.

- EL ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO O DEL MACRO AMBIENTE, permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la Empresa en el corto y largo plazo.
- EL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, permitirá conocer cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se inscribe la Empresa.
- EL ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO, permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la Empresa, con el objetivo de identificar aquellos factores y

capacidades que la hacen diferente y marcan distancia de sus principales competidores, los cuales no pueden igualar ni tampoco imitar, logrando de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente lograrán una diferenciación sobre la competencia.

- LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, nos proporcionará la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.
- LA CADENA DE VALOR, tendrá las actividades que le permita a la Empresa obtener una ventaja competitiva para desempeñar las actividades estratégicas a menor costo y mejor que al resto de las empresas competidoras.
- EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, permitirá identificar, en términos sencillos, de lo que es capaz de hacer la Empresa con sus propios recursos y capacidades intangibles ofreciendo una base más sólida para establecer su identidad y brindar un soporte más firme para establecer su estrategia, que una simple definición de la Empresa sobre las necesidades que se presente satisfacer.
- LOS INDICADORES DE GESTIÓN, permitirá monitorear el resultado de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos deseados.

La planeación estratégica adaptada a la empresa IMCO Servicios SAC, permitirá mantener unidas a las principales gerencias para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para conseguir el futuro que se desea.

ABSTRACT

The thesis topic raised aims , develop a proposal for strategic planning for project management of the engineering company IMCO Services SAC , in order to be implemented and evaluated from January 2015 to December 2016 , developing strategies for achieve compliance with the long-term objectives (plotted to 05 years) , using the most appropriate setting of the organization with its environment and meeting short-term objectives (paths for the years of this proposal .

This proposal endow tools and basic provisions for the project manager and all key stakeholders of the Company properly manage the opportunities that are presented and prevent market fluctuations, lack of administrative or technical knowledge and technological advances become threats thus causing the crisis and possible bankruptcy. The survival of the organization itself will depend on the ability to take it to convert its resources and processes on strengths, not weaknesses.

Among the most important aspects to be addressed in the research you have.

- EXTERNAL SITUATION ANALYSIS OR MACRO ENVIRONMENT, which will identify key external forces or factors that directly or indirectly influence the behavior of the company in the short and long term.
- ANALYSIS PORTER'S FIVE FORCES, let you know what the structural behavior and trends in which the company is registered.
- DOMESTIC SITUATION ANALYSIS, will identify the strengths and weaknesses that the company, in order to identify those factors and capabilities that make it different and mark away from its main competitors, which can't match nor imitate, achieving way to determine the competitive advantages of the organization and using them correctly will achieve a differentiation on competition.

- STRATEGIC PLAN FORMULATION, give us how the organization should work to achieve compliance with the objectives and implement the established strategies.
- THE VALUE CHAIN will have activities that allow the company to win a competitive advantage for strategic play cheaply and better than the rest of the competitor's activities.
- ANALYSIS OF RESOURCES AND CAPABILITIES OF THE ORGANIZATION, will identify, in simple terms, what is able to make the company with its own resources and intangible capabilities providing a more solid basis for establishing identity and provide a firmer support to establish its strategy, a simple definition of the Company on the needs that are present meet.
- MANAGEMENT INDICATORS, allow you to monitor the result of the implementation of strategies to achieve the desired objectives.

Strategic planning tailored to the company IMCO Services SAC allow hold together leading managers to translate the mission, vision and strategy into tangible results, reduce conflict, encourage participation and commitment at all levels of the organization with the efforts required to achieve the desired future.

CAPÍTULO 01

PLANTEAMIENTO TEÓRICO



Capítulo 1 PLANTEAMIENTO TEÓRICO.-

1.1. EL PROBLEMA.-

1.1.1. Enunciado.-

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA EL PERIODO 2015 – 2016 PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS METALMECÁNICOS DE LA EMPRESA IMCO SERVICIOS S.A.C. – AREQUIPA”.

1.1.2. Identificación del problema.-

¿De qué manera se beneficiará la empresa IMCO Servicios SAC con la implementación de un Plan Estratégico para la gestión de sus proyectos metalmecánicos?, ¿Cuál sería el aporte que produce a la Empresa un proceso de Análisis Estratégico?, ¿Qué variables se deben considerar para hacer un Plan Estratégico?, ¿Es la formulación estratégica un elemento inherente en un proyecto?, ¿Cuál es la ventaja de hacer una Implementación Estratégica?, estas son algunas interrogantes que surgen al momento de identificar el problema.

1.1.3. Descripción del problema.-

En la actualidad nos enfrentamos a un mercado cada vez más competitivo en el área de desarrollo de proyectos, es por eso que los conocimientos y herramientas adquiridas durante el tiempo de vigencia de una organización desarrollando proyectos, son de gran importancia y forman parte de las competencias y desarrollos esenciales para lograr la materialización de cualquier tipo y tamaño de proyecto futuro y el incremento de la competitividad de la Organización.

Es así que, desde hace algunas décadas la gestión de proyectos impulsados por el PMI (Project Management Institute) y la implementación de sus buenas prácticas expuestas

en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) ha ido tomando fuerza en toda Latinoamérica, siendo un pilar esencial en su implementación: la buena planificación y el seguimiento a la trilogía (tiempo, plazo y alcance/calidad) para lograr el éxito en la ejecución de cualquier proyecto, y por supuesto, el incremento de la competitividad de la organización que lo implemente de manera adecuada. Sin embargo, muchas empresas peruanas dedicadas al desarrollo de proyectos de cualquier índole, sólo piensan en su presente y se concentran en la asimilación de estas buenas prácticas, sin antes autoanalizar apropiadamente su propia organización y saber a ciencia cierta qué prácticas o procesos realmente aportarían en su crecimiento y agregarían valor a los servicios que brindan.

Realizar este autoanálisis, permitirá a cualquier organización establecer los planteamientos y lineamientos estratégicos necesarios que puedan ser clave para obtener una superior posición con respecto al resto de competidores, comprendiendo no sólo el sector donde está inmerso, sino también, su actual estado interno.

En la gestión de proyectos metalmecánicos, el correcto análisis y la formulación de estrategias son indispensables para mantener un control integrado e implementar tácticas de mejora, para luego cumplir con el objetivo de culminar en forma satisfactoria y en el plazo estipulado. No obstante, se necesitan herramientas, habilidades y estrategias adecuadas para conseguir estos propósitos, empleando los medios más idóneos, según las actividades que se van desarrollando a lo largo del servicio.

La presente propuesta se centrará en la gestión estratégica de proyectos metalmecánicos que actualmente desarrolla la Empresa IMCO Servicios SAC, empresa familiar con 08 años de presencia en el mercado arequipeño y líder en la transformación y venta de

productos a base de acero para uso industrial y minero en el sur del país; cuyo acelerado y desordenado crecimiento en estos últimos años de la Empresa no le ha permitido, como organización, madurar adecuadamente definiendo objetivos a corto y largo plazo que sean controlables, así como definiendo estrategias que le permitan alinear sus resultados con su meta principal (misión/visión) y mejorar su competitividad. Por ello la presente propuesta deberá responder cinco de siete preguntas de la planeación estratégica; esto debido a que los dueños ya han respondido dos de estas preguntas (¿hacia dónde se dirige la organización? y ¿cómo nos vemos de aquí al mediano plazo?) definiendo de esta manera las bases organizacionales (visión, misión y valores orientados a la calidad y seguridad) de la Empresa; ya lo dice la frase: “Si uno no sabe a dónde va, ningún camino te llevará allí”(Lewis Carrol – “Alicia en el país de las Maravillas”), dejando entrever lo importante que es definir las bases organizacionales, como punto de partida para la planeación estratégica.

Por lo tanto, es de la presente propuesta responder las cinco preguntas pendientes, como son : ¿cómo lo deseamos hacer?, ¿cómo llegamos a ese futuro?, ¿qué requerimos para hacerlo bien y alcanzar la estrategia?, ¿cómo medimos qué tan bien vamos? y finalmente ¿cómo lo alcanzamos?. Dar respuesta a estas preguntas definirá los caminos que deberá tomar la Empresa para alcanzar la meta propuesta y los intereses de los principales promotores de la misma.

Por lo expuesto, la presente propuesta implicará considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyan o puedan incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad actual de la Empresa (competitividad), evaluando y mejorando sus procedimientos actuales, a través de un análisis y formulación estratégica, lo cual impactará directamente en el planteamiento actual de la gestión de

proyectos metalmecánicos de la Empresa, para configurar así el trabajo de tal forma que al finalizar la realización de dichos puntos, nos permitan conocer las mejores estrategias a recomendarse que le permitan a la Empresa cumplir con su visión, encaminar su misión y fortalecer sus objetivos; así mismo, establecer los indicadores, parámetros y alertas necesarios para medir su evolución y tomar las acciones correctivas en caso exista desviaciones. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a corto y mediano plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo

1.1.4. Campo, área y línea.-

- **Campo:** Ingeniería Industrial
- **Área:** Gestión.
- **Línea:** Planeamiento estratégico

1.1.5. Variables e indicadores.-

Se pueden resaltar las siguientes variables como las más importantes en nuestra investigación que poseen un nivel explicativo y analítico.

- **Variable dependiente:** “Mejorar el nivel de competitividad de la Gestión de Proyectos de la Empresa.”
- **Variable independiente:** “Planeamiento Estratégico”.

Las variables e indicadores de la presenta investigación, se muestran a continuación en la Tabla N° 01.

Tabla N° 1

Variables e Indicadores

Tipo de Variable	Variable	Sub-Variable	Indicador
Independientes	Planeamiento Estratégico	Bases Empresariales	Visión
			Misión
			Valores
		Análisis Interno	Servicios Esenciales
			Actividades Esenciales
			Competencias y capacidades
			Análisis de la Cadena de Valor
		Análisis Externo	Análisis del Entorno
			Análisis del Mercado
		Objetivos Estratégicos	Balance Score Card (BSC)
Metas			
Acciones y Tácticas estratégicas			
Dependientes	Mejora del Nivel de Competitividad de la Gestión de Proyectos de la Empresa	Eficiencia	Trabajos completados en fecha
		Calidad	Disminuir cantidad de reprocesos.
		Gestión de la Innovación	Capacitación del personal en nuevas tecnologías y procesos
		Satisfacción del Cliente	Mayor cantidad de trabajos por el mismo cliente.
		Capacidad Gerencial	Sostenibilidad del crecimiento de la Empresa.
		Infraestructura Tecnológica y Productividad	Reinversión sostenible.
		Rentabilidad de la inversión	Mayor utilidad a la esperada en los proyectos.

Fuente: Elaboración Propia.

Simbólicamente se establece la siguiente interacción entre las variables independiente y dependiente:

$$Y = F(X)$$

Dónde:

Y = Mejora del nivel de competitividad de la Gestión de Proyectos.

X = Planeamiento Estratégico.

Según la relación establecida, la mejora del nivel de competitividad de la empresa IMCO Servicios SAC, está en función directa con la adecuada aplicación del Planeamiento Estratégico propuesto.

1.1.6. Preguntas de investigación.-

- ¿Cuál es el entorno actual de la Empresa?
- ¿Cuáles son los principales competidores locales de la Empresa?
- ¿La planta de procesamiento se encuentra actualmente ubicada en el lugar idóneo (estratégico) para llegar con facilidad a su cartera de clientes?
- ¿Qué tipo de organigrama proyecta actualmente la Empresa a sus clientes y/o competencia?
- ¿Cuál es el aporte que puede producir a la Empresa realizar un proceso de Gestión Estratégica en la competitividad de sus proyectos?
- ¿Qué variables se deben considerar para hacer un Plan de Gestión estratégica?
- ¿Es la formulación estratégica un elemento inherente en un proyecto?
- ¿Cuál es la ventaja de hacer una Implementación Estratégica?
- ¿Cuál es la dirección que debería tomar la empresa en relación a la Gestión de su cartera de Proyectos en base a los resultados obtenidos?

1.2. JUSTIFICACIÓN.-

Este proyecto de investigación encontró su justificación al observar que la empresa IMCO Servicios S.A.C. requiere un plan estratégico de gestión actualizado y específico para mejorar la competitividad de la gestión de sus proyectos metalmecánicos, que aproveche las nuevas tendencias del rubro, así como las buenas prácticas en la dirección

de proyectos y que permita la solidificación de sus bases empresariales a través de un Plan Estratégico para su gestión de control de cambios posteriores.

1.3. OBJETIVOS.-

1.3.1. Objetivo General.-

Proponer un Plan Estratégico de gestión que mejore el nivel de competitividad de la Empresa IMCO Servicios SAC en la gestión de sus proyectos metalmecánicos, realizando un análisis y una formulación estratégica, haciendo un planteamiento de la Unidad Estratégica de Negocio, para configurar el trabajo de tal forma que al finalizar la realización de dichos puntos se haya podido adquirir los conocimientos necesarios para su posterior implementación y uso de los resultados de la presente propuesta.

1.3.2. Objetivos específicos.-

- Analizar la situación actual del entorno en el que se desenvuelve la Empresa.
- Analizar y Evaluar la actual competencia de la Empresa, comparándola con los principales competidores de su entorno.
- Analizar si la actual ubicación de la Empresa le permite acceder fácilmente a su cartera de clientes/proveedores.
- Establecer estrategias a considerar por la Empresa en base a los análisis a realizar.
- Definir objetivos estratégicos cuantificables y medibles.
- Establecer un cuadro de mando integral que nos permita direccionar nuestros proyectos por resultados establecidos.

1.4. HIPÓTESIS.-

Es factible que un buen planteamiento estratégico puede ser la clave para obtener una mayor posición con respecto al resto de competidores metalmeccánicos, a través de un cúmulo de factores externos e internos que influyan o puedan incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de la Empresa.

1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.-

1.5.1. Técnicas.-

Observación participativa.

1.5.2. Instrumentos.-

Registros, ficha documental, reuniones con los principales gestores y gerentes de la empresa, internet, hemeroteca de la universidad, catedráticos o personas adherentes al tema que me permitan realizar el presente trabajo.

1.5.3. Campo de verificación.-

1.5.3.1. Ámbito de localización.-

La investigación se realizará en la ciudad de Arequipa y directamente a la gestión de proyectos metalmeccánicos de la empresa IMCO Servicios SAC.

1.5.4. Estrategias de recolección de información.-

1.5.4.1. Criterios y procedimientos de recolección de datos.-

- Autorización de la gerencia y principales gestores de la Empresa.
- Coordinación con el personal.
- Selección de datos mediante el reporte del sistema.
- Aplicación de instrumentos.

1.5.4.2. Procesamiento de información.-

- Recuento de los datos
- Clasificación de la información.
- Tabulación, se utilizará la hoja de cálculo Excel 2013.
- Mapas conceptuales, se utilizará el MS Visio 2013.

1.6. ESTRATEGIA.-

En el Capítulo I, se hará una descripción global del trabajo a realizar y de los temas a tratar dando una introducción con todos sus aspectos. Capítulo II, en este capítulo se dará a conocer el marco teórico señalando brevemente la teoría que se utilizará durante el desarrollo de la presente investigación. Capítulo III, aquí se abordará todo lo vinculado a la Empresa, el análisis del sector metalmeccánico, así como un breve análisis de la situación económica de Arequipa y del Perú. Capítulo IV, se desarrollará todo el proceso estratégico identificando grupos genéricos, fuerzas competitivas, factores clave, FODA de la Empresa, seguidamente se procederá con la formulación de la estrategia siguiendo la metodología establecida por F. D'Alessio, 2008; la cual, se manifestará en el Cuadro de Mando Integral y además se desarrolla el Costo/Beneficio de la presente propuesta. Finalmente, en el Capítulo V, se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones respectivas.

1.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.-

Tesis encontradas en el Programa de Ingeniería Industrial UCSM, afines a la presente investigación.

- Formulación de estrategias en la pequeña y microempresa y la formación del empresario ante el nuevo contexto de la realidad empresarial en la ciudad de Arequipa; Álvarez Obando, Ángela.
- Evaluación estratégica para la implementación de la gestión por competencias en los estudios de abogados de la ciudad de Arequipa 2007; Gorvenia Arenas, Luis.
- Plan estratégico de exportación de prendas de vestir elaboradas de manera artesanal por los pobladores del A.H. Santa María del distrito de Paucarpata como una alternativa sostenible en mejora de la calidad de vida a través de una ONG; Mendoza Marino, Ramiro.
- Plan estratégico para la comercialización de la carne de alpaca en el mercado nacional; Riega Benavente, Claudia.
- Evaluación estratégica del posicionamiento institucional para el programa profesional de ingeniería industrial de la Universidad Católica de Santa María en la ciudad de Arequipa, 2007. Montoya Mackenzi, Brenda.
- Plan estratégico para contrarrestar el impacto de los home center en el desarrollo de las PYMES ferreteras, 2011. Portugal Rodríguez Enrique.
- Modelo de diseño de estrategias de negocios aplicado a una pyme reencauchadora de neumáticos usados de la ciudad de Arequipa. Flores Sánchez, Mariela Rosa.
- Evaluación estratégica de la cadena productiva de la fibra de alpaca en la producción de accesorios de pelos finos en el sector industrial textil peruano. Vargas Peña, Fredy Alonso
- Desarrollo de la estrategia para el posicionamiento de un producto de pisco Italia al mercado local. Calderón Valenzuela, Alonso.

- Planteamiento estratégico para la empresa Rodolfo Sosa Cornejo S.R.L. Velarde Sosa, Diana Paola
- Diseño estratégico de escenarios de la corporación Aceros Arequipa S.A. en relación a la competitividad del mercado 2010 - 2019. Pacheco Gómez, Johanna Carla
- Propuesta de plan estratégico de la empresa constructora ABC, 2012. Chehade, Nahim.

1.8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.-

Las principales limitaciones de la presente investigación son de índole temporal y económica, debido a que existen diversos aspectos específicos de la consecución de información de parte de la empresa a analizar y sus principales competidoras.

De igual manera, la actividad económica en estudio, no tiene demasiados antecedentes e investigaciones al detalle, la actividad en sí de fabricación de estructuras metálicas, entre otras fabricaciones de acero, no son estudiadas al detalle por depender netamente de la oportunidad, crecimiento del país e inversión privada y en menor porcentaje de la inversión pública.

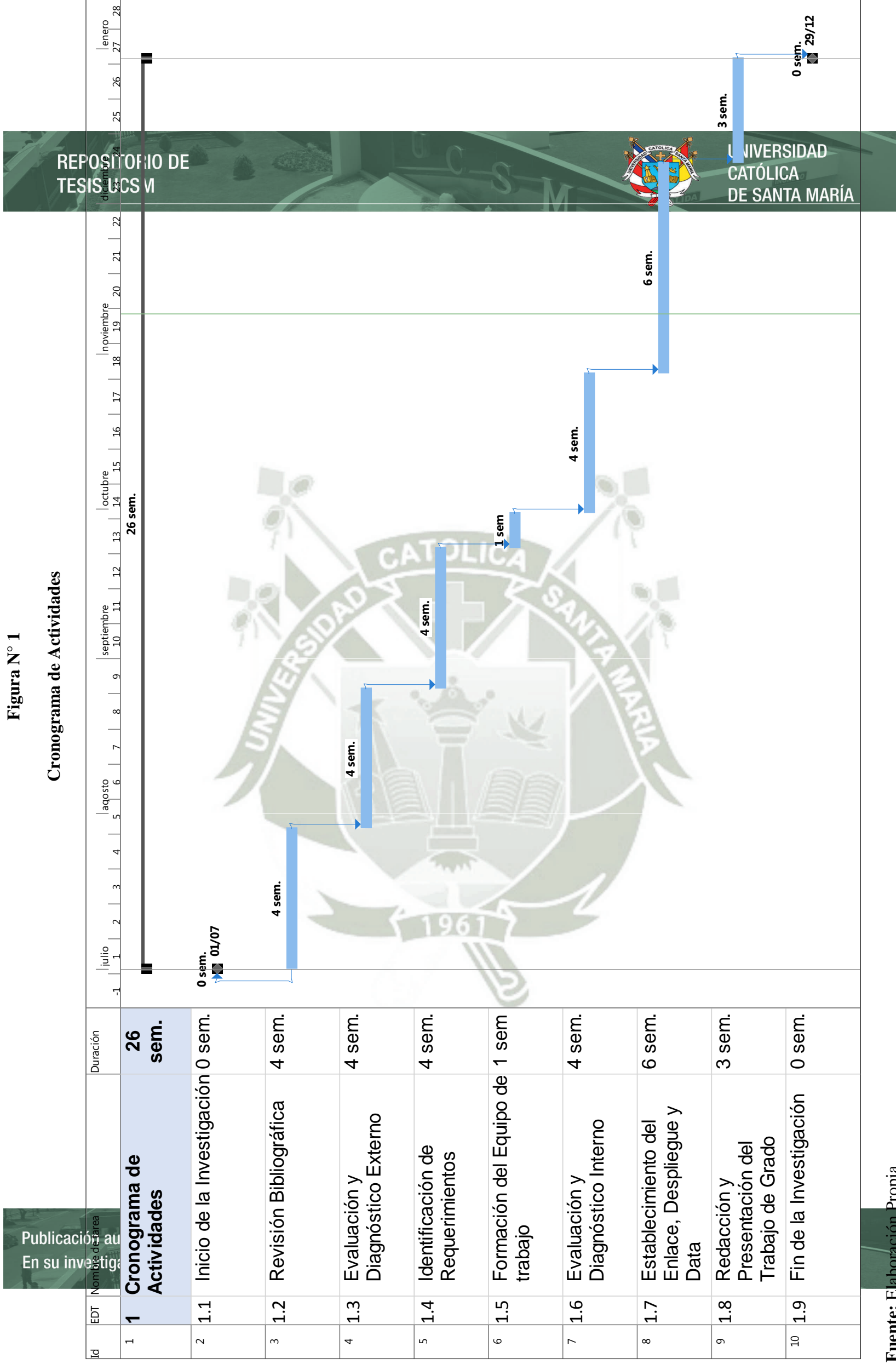
1.9. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.-

Comprende íntegramente la implementación del presente documento en la Empresa IMCO Servicios SAC, ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.10. CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.-

Figura N° 1

Cronograma de Actividades



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 02

MARCO TEÓRICO



Capítulo 2 MARCO TEÓRICO

2.1. EL PROCESO ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de la presente propuesta se ha seguido la visión general planteada por Fernando D'Alessio (Director General de CENTRUM CATÓLICA)¹.

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas:

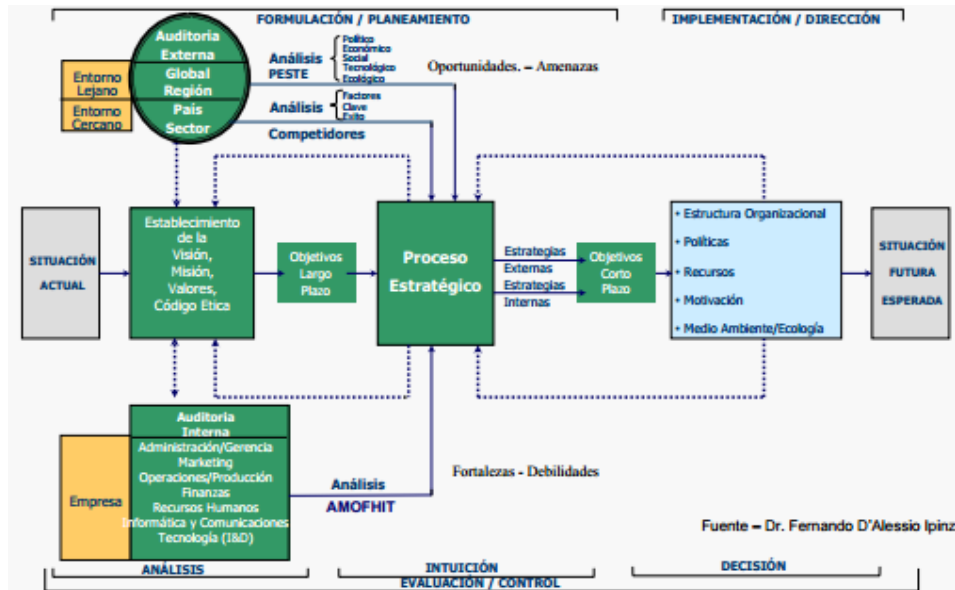
- (a) Formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada;
- (b) Implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más importante por su rigurosidad; y
- (c) Evaluación y Control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Cabe resaltar que el Proceso Estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El Plan Estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, Según la secuencia de la Figura N° 02.

¹ "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Figura N° 2

Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Fuente: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores, se deriva la evaluación

de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (PC) y de Perfil de Referencia (PR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

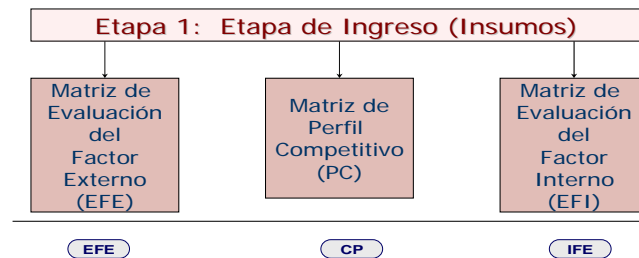
Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito del proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (IO), y basados en la visión se establecen los Objetivos a Largo Plazo

(OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los Objetivos a Largo Plazo (OLP) llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los Objetivos a Corto Plazo (OCP) resultaría el logro de cada OLP.

Figura N° 3

Etapas del Proceso Estratégico: Los Insumos

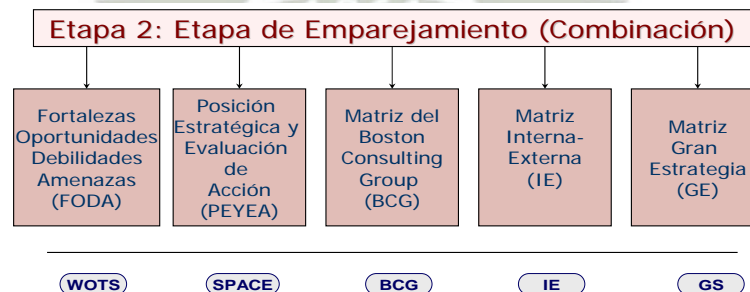


Fuente: F. A. D’Alessio, 2008.

Las matrices presentadas, EFE, EFI, PC, (Figura N°3) y adicionalmente IO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del Proceso Estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo.

Figura N° 4

Etapas del Proceso Estratégico: Combinación



Fuente: F. A. D’Alessio, 2008.

En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación, Figura N°4, de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices:

- (a) FODA: Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas;
- (b) PEYEA: Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción;
- (c) BCG: Boston Consulting Group;
- (d) IE: Interna-Externa; y
- (e) GE: La Gran Estrategia.

Figura N° 5

Etapas del Proceso Estratégico: Decisión

Etapa 3: Etapa de Salida (Decisión)

Matriz
Cuantitativa
Planeamiento
Estratégico
(MCPE)

QSPM

Fuente: F. A. D'Alessio, 2008.

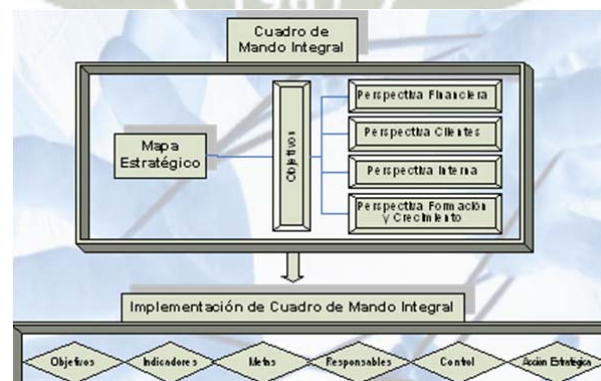
De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (DE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), Figura N°5. Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a

los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el Plan Estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria, ya que sería un gran error implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Figura N° 6

Evaluación Estratégica



Fuente: Elaborado por Alvarado, 2012

Finalmente, la Evaluación Estratégica, Figura N°6, se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) Formación y Crecimiento, (b) interna/personas, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso en su conjunto. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

2.2. DESCRIPCIÓN DE MATRICES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa o sector de referencia, para así conocer las oportunidades y amenazas existentes. Con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas.

Diversos autores dividen las fuerzas externas de manera diferente, en caso de D'Alessio (2008), en particular, las clasifica de la siguiente forma:

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerza ecológica y ambiental.

Esta información es la base para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, o Matriz EFE (External Factor Evaluation). La Matriz EFE resume las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, a las que se asigna un peso por su relevancia de modo que la suma de todos los pesos sea igual a la unidad. Luego, se clasifica el nivel de respuesta de las estrategias actuales ante estas situaciones, dando desde un valor de 1 si la respuesta es pobre, hasta 4 si es altamente eficaz. La suma ponderada de cada oportunidad y amenaza será un indicativo de la capacidad de las estrategias actuales para responder a las condiciones del entorno.

Por lo expuesto los factores externos claves varían con el tiempo y varían de acuerdo a la industria, deben ser:

- Importantes para establecer los objetivos de largo plazo
- Medibles
- Aplicables a todas las empresas que compiten.
- Jerárquicos.

Ejemplos de Factores Externos Claves:

- Participación de mercado
- Alcance de los productos de los competidores
- Economías mundiales
- Ventajas del propietario y cuentas clave
- Competitividad de precios
- Avances tecnológicos
- Tasas de interés

Procedimiento para construir la matriz:

1. Clasificar factores externos clave (10-20).
2. Oportunidades y amenazas.
3. Asignarle peso a cada uno (0 a 1.0).
4. Suma de todos los pesos = 1.0.
5. Asignar un valor de 1-4 a cada factor.
6. Respuesta actual de la estrategia de la empresa respecto al factor, los valores indican cuan efectivamente las estrategias de la empresa responden a cada factor:
 - (4) La respuesta es superior al promedio.
 - (3) La respuesta es por encima del promedio.
 - (2) La respuesta es igual al promedio.
 - (1) La respuesta es inferior al promedio.
7. Multiplicar el peso de cada factor por su valor.
8. Produce un puntaje ponderado.
9. Sumar los puntajes ponderados para cada factor.
10. Determina el puntaje ponderado total para la organización.
11. Máximo puntaje ponderado posible para la organización es 4.0; el mínimo, 1.0.
Promedio= 2.5.

2.2.2. Matriz de Perfil Competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo (Competitive Profile Matrix), Figura N° 7, identifica a los más importantes competidores del sector o empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con uno. Los factores claves de éxito son aquellas variables que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la organización.

Figura N° 7

Gráfica de la Matriz de Perfil Competitivo

INDUSTRIA		COMPAÑIA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
Factor importante para el éxito.	Ponderación.	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Tecnología utilizada en los procesos	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Personal Capacitado	20%	2	0,4	3	0,6	3	0,6
N° de Sedes en el País	15%	1	0,15	4	0,6	4	0,6
Calidad de Productos y Servicios	20%	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Precios competitivos	20%	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Posicionamiento en el mercado	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Total	100%		2,55		2,95		3,05

Fuente: F. A. D'Alessio, 2008.

Algunos ejemplos de factores claves de éxito que pueden afectar un sector o industria son:

- Participación de mercado.
- Amplitud de la línea de productos.
- Posición financiera.
- Lealtad de los consumidores.
- Expansión global.
- Experiencia en comercio electrónico.
- Eficacia de la distribución de la producción vendida.
- Competitividad de los precios.
- Ventajas tecnológicas.
- Capacidad de producción.

Para construir una matriz PC se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar dos o tres competidores significativos.
2. Registrar 8 a 10 factores claves de éxito (FCE's).
3. Asignar un peso para cada FCE, de modo que la suma total sea 1.
4. Para la organización propia y los competidores, asignar un valor de 1 a 4 dependiendo de si el FCE respectivo es una fortaleza o una debilidad.
5. Efectuar una suma ponderada de cada FCE y comparar el resultado de la organización con el de los competidores.

2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Las condiciones internas que existen dentro de una organización incluyen factores tales como los miembros de la organización y la naturaleza de sus interacciones. De manera similar que en el análisis interno, D'Alessio (2008) lista los siguientes aspectos a evaluar dentro de una organización, en un ejercicio denominado AMOFHIT:

- Administración / Gerencia.
- Marketing.
- Operaciones / Producción.
- Finanzas / Contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Informática.
- Tecnología, Investigación y Desarrollo.

A partir de esta información se identifican las fortalezas y debilidades del sector u organización, con las que se construye la Matriz de Factores Internos (Internal Factor Evaluation). La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de los componentes de la organización, y su construcción es similar a la de la matriz de

Evaluación de Factores Externos (EFE), en términos de asignación de puntajes (que sumen 1) y ponderación (de 1 a 4).

2.2.4. Matriz “FODA”.

A partir de la información obtenida en las matrices EFI, EFE y MPC, se desarrolla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que clasifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el sector u organización.

La construcción de la matriz FODA, Figura N°6, tiene el propósito de orientar en el diseño de cuatro grupos de estrategias:

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO). Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO). Buscan mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA). Hacen uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA). Buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

El Análisis FODA, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

Es una herramienta básica para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Figura N° 8

Gráfica de la Matriz FODA

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: F. A. D'Alessio, 2008.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica

a emplear por la misma que más le convenga en función de sus propias características y de las características del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter" con ayuda de la Matriz de Impacto).
2. Análisis Interno.
3. confección de la matriz FODA.
4. Determinación de la estrategia a emplear.

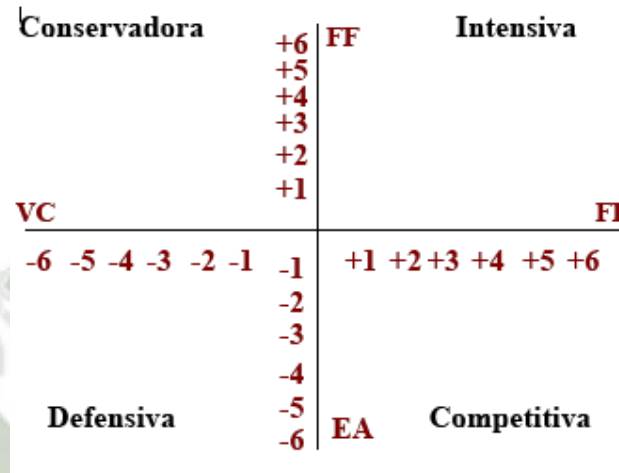
2.2.5. Matriz “PEYEA”.

La matriz mostrada en la Figura N° 09, es la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Se trata de una herramienta gráfica, de cuatro cuadrantes, ayuda a identificar qué tipo de estrategia (conservadora, intensiva, defensiva o competitiva) es la más adecuada para el sector u organización. Dos semiejes hacen referencia a las dimensiones internas:

Fortaleza financiera (financial strength – FF) y ventaja competitiva (competitive advantage – VC). Los otros dos semiejes están relacionados a dimensiones externas: estabilidad ambiental (environmental stability – EE) y fortaleza industrial (industry strength – FI). A continuación se muestra la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Figura N° 9

Gráfica de la Matriz PEYEA



Fuente: Fernando D'Alessio, 2008.

Para la elaboración de la matriz PEYEA Figura N° 9, se tienen que seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar las variables correspondientes para definir cada grupo de fortalezas.
2. Asignar valores numéricos: Si son los semiejes FI y FF, los valores van de 1 (peor) a 6 (mejor); si son los semiejes VC y EE la clasificación va de -1 (mejor) a -6 (peor).
3. Calcular los puntajes ponderados promedio de cada semieje y graficarlos.
4. Realizar una suma algebraica de cada eje (x e y) y definir un único punto en la matriz.
5. Dibujar un vector desde el origen hasta el punto identificado en el punto anterior.
6. La ubicación del vector definirá la naturaleza de las estrategias.

2.2.6. Matriz “BCG”.

La Figura N° 10 nos muestra la matriz del Boston Consulting Group, llamada también Matriz Crecimiento - Participación, define dos dimensiones de análisis:

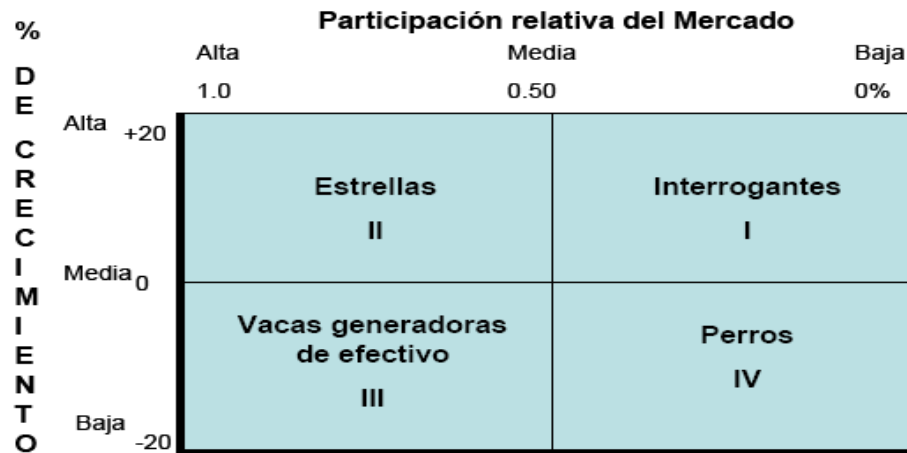
- Índice de crecimiento de la industria: Indica la tasa de crecimiento del segmento al que pertenece la organización.
- Participación relativa en el mercado: Se refiere a la participación en el mercado de la organización.

Asimismo, la matriz clasifica las organizaciones en cuatro cuadrantes:

- Signos de Interrogación: Baja participación relativa en el mercado, aunque están en industrias de rápido crecimiento. Usualmente requieren altos niveles de efectivo, pero generan poca utilidad.
- Estrellas: Alta tasa de crecimiento y elevada participación relativa del mercado. Necesitan una alta inversión para mantener o fortalecer sus posiciones de dominio.
- Vacas Lecheras o Generadoras de Efectivo: Alta participación de mercado, pero están en industrias de crecimiento lento. Suelen producir efectivo más allá de sus necesidades, por lo que son fuente de éste para otras organizaciones.
- Perros: Baja participación relativa en una industria de crecimiento muy lento o nulo. Consumen efectivo pero no lo generan. Son candidatos naturales para la desaparición.

Figura N° 10

Gráfica de la Matriz “Boston Consulting Group” (BCG)



Fuente: Fernando D’Alessio, 2008.

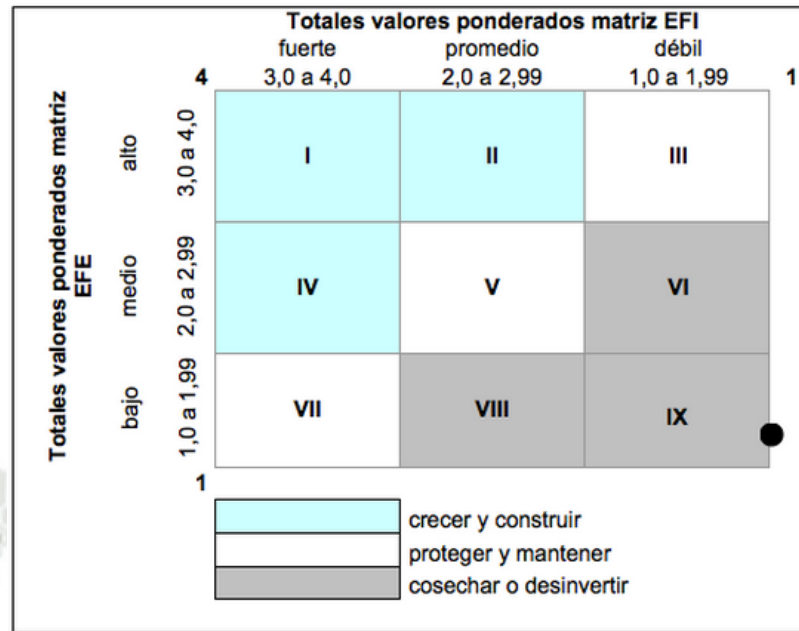
2.2.7. Matriz “INTERNA Y EXTERNA”.

La matriz Interna y Externa (IE), Figura N° 11, ubica la posición de una organización, de una empresa o las empresas de un sector en un diagrama de nueve cuadrantes, cuyos datos de entrada son los puntajes totales obtenidos en las matrices EFI y EFE.

La matriz IE se divide en tres campos principales. Cada uno de estos campos implica diferentes enfoques estratégicos. Si se está en la parte superior izquierda serán estrategias que busquen crecer y construir, reflejadas en estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos). La parte central está orientada a conservar (proteger) y mantener, donde usualmente se aplican estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de productos. Finalmente, la zona inferior izquierda es la de cosechar o enajenar.

Figura N° 11

Gráfica de la Matriz “Interna y Externa”



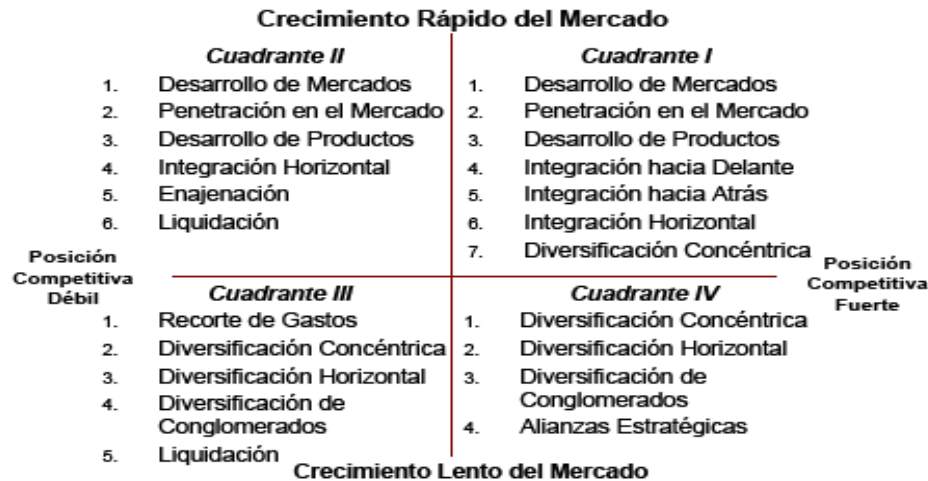
Fuente: Fernando D’Alessio, 2008.

2.2.8. Matriz “DE LA GRAN ESTRATEGIA”.

La matriz de la gran estrategia se observa en la Figura N° 12, esta matriz permite identificar estrategias alternativas de acuerdo con la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Se trata de un gráfico de cuatro zonas donde, de acuerdo con la ubicación del sector o empresa a partir de los datos de entrada, se tiene una lista de estrategias adecuadas para esa condición.

Figura N° 12

Gráfica de la Matriz “De la Gran Estrategia”



Fuente: Fernando D’Alessio, 2008.

2.2.9. Matriz “CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA”.

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica que se muestra en la Figura N° 13, forma parte de la etapa de decisión en la selección de estrategias. Esta herramienta ayuda a seleccionar las mejores estrategias posteriormente a la “Matriz de Decisión Estratégica” utilizada para descartar las estrategias que no comparten los lineamientos brindados por el resto de matrices analizadas (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE). Para ello se da un valor a todos los factores claves identificados como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de modo que la suma total sea 1, y luego se evalúa cómo responde cada estrategia a estos factores, asignando valores de 1 (el menor) a 4 (el mayor) de acuerdo con el grado de atracción de esta estrategia con respecto a cada factor. Las estrategias que se seleccionen serán aquellas con un puntaje ponderado más alto, que implicará una acción más efectiva en respuesta a los factores existentes.

Figura N° 13

Gráfica de la Matriz “Cuantitativa de la Planeación Estratégica”

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PRIMERA SERIE						
	PESO	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
Factores Externos							
Economía							
Políticos/legales/gubernamentales							
Sociales/culturales/demográficos/ambientales							
Tecnológicos							
Competitivos							
Factores Internos							
Administración							
Marketing							
Finanzas/Contabilidad							
Producción/Operaciones							
Investigación y Desarrollo							
Sistemas de información computarizados							

Fuente: Fernando D’Alessio, 2008.

Acorde a lo expresado en las secciones anteriores, todo el proceso estratégico aplicado a cualquier organización de manera correcta, conseguirá beneficios extraordinarios, gracias a que gozará de ventajas competitivas, fundamentando así su excelencia en estrategias bien formuladas y sobre todo bien implantadas.

CAPÍTULO 03

ANÁLISIS DEL ENTORNO (DIAGNÓSTICO)



Capítulo 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO - DIAGNÓSTICO.-

3.1. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.-

3.1.1. Introducción.-

Las empresas de hoy en día incluidas las pymes, tienen un rol fundamental a la hora de situarse en el medio actual, con competidores de igual o mayor magnitud de reconocimiento, por ello para el progreso de la empresa, el hacer la diferencia se puede convertir en un factor clave para el éxito. Partir con el solo hecho de dar a conocer los fines de la empresa y objetivos de satisfacción del cliente es el primer paso del camino que se quiere alcanzar.

“Toda persona misionera que se sumerge en la estrategia empresarial le resulta complicada e incompleta investigar a la competencia utilizando los datos del sector en el cuál se encuentra un proyecto. Esto debido a las diferencias que encontramos entre algunas empresas (rentabilidad, métodos de producción, costos, posicionamiento, generación de innovaciones, etc.) Las que son pertenecientes a un mismo sector pueden ser más grandes que entre compañías de diferentes sectores. El hecho de pertenecer a una misma industria nos dice muy poco. O acaso podemos afirmar, tomando como ejemplo la industria automotriz, que, Toyota compite con Porsche, la respuesta obviamente es negativa”. (Extracto tomado del EGG “planeamiento estratégico” – UPC, 2013).

3.1.2. Reseña histórica.-

INGENIERIA, SERVICIOS, MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION S.A.C

(IMCO SERVICIOS S.A.C).Fundada por los hermanos Manuel Cabanillas Cabrera y

Misael Cabanillas Cabrera en la ciudad de Arequipa el 20 de junio del 2006

debidamente registrada (RUC 20454276761), con el objetivo de realizar trabajos en ingeniería y proyectos, fabricación de maquinaria, estructuras metálicas, montaje, obras civiles, mantenimiento industrial y minero en la modalidad OUT SOURCING.

DIRECCION:

Vía de Evitamiento km 3 Cerro Colorado - Arequipa

Teléfonos: 51-54-445358/ 51-54-446433 Email: informes@imcoperu.com

Página Web: <http://www.imcoperu.com>

3.1.3. Principales clientes.-

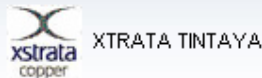
Figura N° 14

Principales Clientes: IMCO Servicios SAC

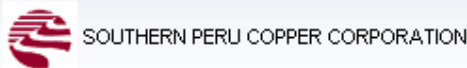
En Arequipa:

 Sociedad Minero Cerro Verde S.A.A.	 Compañías de Minas Buenaventura	 Fluor Daniel Sucursal del Perú	 Schuff Steel
 Polysius Sucursal del Perú	 Thermo	 Terranova Technology INC.	 Alicorp S.A.A.
 Yura S.A.	 Marquisa SAC	 Abralit	 Alsur Perú S.A.C.
 Xstrata Tintaya S.A.	 MolyCop Adesurv	 Southern Cooper	 Cemento Sur S.A.

En Cusco:



En Ilo-Moquegua-Tacna:



Fuente: La Empresa.

3.1.4. Actividades y principales proyectos desarrollados:

Proyectos:

- Fabricación y Montaje de Faja 7 y Faja 8 (Sociedad Minera Cerro Verde).
- Fabricación Y Montaje del Nido de Ciclones (Sociedad Minera Cerro Verde).
- Proyecto Scalpin Cyclone (Sociedad Minera Cerro Verde).
- Crecimiento horizontal Jacking Header-Under Flow Presa de relaves (Sociedad Minera Cerro Verde).
- Fabricación y montaje de tuberías del Booster ((Sociedad Minera Cerro Verde).
- Fabricación e instalación de Sistema de Dos polvorización del Horno II (Yura).
- Fabricación y montaje de Nave Industrial (Polysius).
- Fabricación de planta de procesamiento de alcachofas (ALSUR).
- Diseño, fabricación y montaje de nuevo chancador Excel XL1100 (Xtrata Tintaya).
- Montaje de espesadores en Planta concentradora (Fluor Daniel –Cerro Verde).
- Fabricación y montaje de tanques en Acero Inoxidable de NaHS (Fluor Daniel – Cerro Verde).

Entre los más importantes se muestran en la Figura N° 15:

Figura N° 15

Principales Proyectos de Participación del Grupo IMCO Servicios SAC

ESCALPING EN SMCV



CRECIMIENTO HORIZONTAL - SMCV



REPARACIÓN DE MOLINOS - SPCC



TENDIDO DE TUBERÍAS - SPCC



Fuente: La Empresa.

3.1.5. Diseño de las Bases Empresariales.-

3.1.5.1. Misión.-

La misión actual establecida por los dueños de la Empresa es la siguiente:

“Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, que solucionen sus problemas y satisfagan sus necesidades, cumpliendo los estándares internacionales en todas nuestras operaciones”.

Antes de aceptar la misión propuesta, es necesario analizarla planteada en base a los nueve componentes de Pearce (D'Alessio, 2008), los cuales se muestran a continuación:

Tabla N° 2

Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Actual

Componentes de Pearce	Resultado del Análisis
Clientes	Si
Productos: Bienes o Servicios	No
Mercados	No
Tecnologías	No
Objetivos de la Organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
Filosofía de la organización	Si
Autoconcepto de la organización	Si
Preocupación por la imagen pública	No
Preocupación por los empleados	No

Fuente: Adaptación de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por D'Alessio, 2008.

Según la Tabla N° 02, se aprecia que existen bastantes vacíos en la misión existente, por los siguientes motivos: (a) No indica los bienes o servicios brindados por la Empresa, (b) no menciona los mercados a los cuales se dirige, (c) no menciona la tecnología generalizada implementada en la Empresa para aumentar la confianza de los clientes, (d) no menciona los objetivos claves de la organización, (e) no existe la preocupación por su imagen pública y por sus empleados; por estas razones se ha modificado la presente misión y se ha formulado y propuesto lo siguiente:

“IMCO Servicios SAC es una empresa multiservicios con alta capacidad de gestión, dedicada al desarrollo de proyectos metalmecánicos, montaje y mantenimiento a todo nivel, abocados en fortalecer el sector minero, industrial y construcción; utilizando tecnología de última generación en cada uno de nuestros procesos, con personal calificado y en constante capacitación en el uso de estas nuevas tecnologías para brindar servicios de calidad; buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y contribuir en el desarrollo integral de la región y del país en un marco de sostenibilidad y respeto al entorno natural”.

Para aceptar la misión propuesta se analiza nuevamente en base a los componentes de Pearce (Tabla N° 03), obteniendo un resultado positivo, por lo que se acepta la misión propuesta.

Tabla N° 3

Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta

Componentes de Pearce	Resultado del Análisis
Clientes	Si
Productos: Bienes o Servicios	Si
Mercados	Si
Tecnologías	Si
Objetivos de la Organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía de la organización	Si
Autoconcepto de la organización	Si
Preocupación por la imagen pública	Si
Preocupación por los empleados	Si

Fuente: Adaptación de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008.

3.1.5.2. Visión.-

La visión establecida y mantenida por los dueños de la Empresa desde el inicio de sus operaciones, es la siguiente:

“Ser la empresa de Servicios múltiples, líder en el Perú que contribuya al desarrollo del sector industrial, minero y construcción, con proyección internacional dando productos de alta calidad con reconocimiento de nuestros clientes y en beneficio de nuestra comunidad”.

Analizando la visión actual en base a los nueve elementos de la visión definidos por D’Alessio (2008), se puede observar lo siguiente:

Tabla N° 4

Tabulación de la Visión Actual de la Empresa

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central (carácter)	Si
Visión del futuro	Si
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	No
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Si

Fuente: Adaptación de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008.

Al observar detenidamente, se puede concluir que esta visión presenta algunos vacíos (Tabla N° 04). Por ejemplo: (a) no especifica un horizonte de tiempo, (b) tiene un alcance geográfico no realista y fuera de foco, (c) no es conocida por la mayoría de

personal de la propia Empresa, (c) no posee sentido de urgencia al no determinar un motivo claro para su alcance e implementación en el presente. Estos vacíos pueden generar una ausencia de dirección y compromiso en las personas responsables de ejecutar el plan estratégico a proponer.

Por ello debe reformularse la visión de la Empresa, dado que la visión tomando palabras de D'Alessio, 2008 es la definición deseada del futuro, que implica entender la naturaleza del negocio, fijar un futuro retador y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y motivación. Estos parámetros no pueden ser exceptuados, ya que es imprescindible entender este esquema y reconocer la importancia de tener una visión adecuadamente estructurada, entendida e interiorizada por todos los trabajadores de la Empresa. Por tanto, como base fundamental para establecer el plan estratégico para el desarrollo de la Empresa y considerando los nueve elementos de la visión (Tabla N° 05), se propone lo siguiente:

“Para el 2021, la empresa IMCO Servicios SAC, se convertirá en un referente de excelencia empresarial, líder absoluto en el Sur del País y con presencia a nivel nacional en el desarrollo de proyectos metalmecánicos, de construcción, montaje y mantenimiento de mediana y gran envergadura, demostrando una alta capacidad de gestión; fomentando siempre el cuidado del medio ambiente, la innovación tecnológica, alianzas estratégicas, soluciones flexibles, servicios de alto valor agregado y la mejora continua de costes, en un entorno de formación permanente de los colaboradores de la Empresa; contribuyendo así con el crecimiento de la industria peruana; garantizando la satisfacción de nuestros clientes e involucrando la participación activa de la comunidad en nuestras operaciones”.

Tabla N° 5

Tabulación de la Visión Propuesta para la Empresa

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central (carácter)	Si
Visión del futuro	Si
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Definida en horizonte de tiempo	Si
Alcance geográfico	Si
Conocida por todos	Si
Sentido de urgencia	Si
Idea clara de a dónde se desea ir	Si

Fuente: Adaptación de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008.

3.1.5.3. Valores

Se proponen los siguientes valores para la organización, en relación a lo que quiere lograr la Empresa:

- Calidad en los servicios brindados, se busca elevar la calidad de los servicios no descuidando la supervisión y siempre enfocada a dar un mejor producto.
- Competitividad, se debe mantener a la Empresa con procesos ordenados y que se refleje en su rentabilidad al disminuir sus costos totales.
- Trabajo en Equipo, teniendo en todo momento equipos de alto desempeño para lograr una mejor relación entre accionistas, profesionales, técnicos y obreros.

- Probidad, teniendo siempre la integridad y la honradez en el desarrollo de nuestro trabajo y reflejada en nuestros colaboradores.
- Innovación, se busca tener nuevas alternativas de construcción mediante nuevos procedimientos constructivos o nuevas tendencias de ingeniería.
- Seguridad, se hace énfasis en el trabajo con cero accidentes y haciendo prevención a cualquier evento que resulte desfavorable tanto para la ejecución en sí, como para el personal que labora en la Empresa.

3.1.5.4. Código de Ética

Finalmente se propone el siguiente código de ética:

- Asegurar la calidad de las construcciones manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos.
- Cumplir con los derechos laborales acordados con los trabajadores del sector dándoles los beneficios que les corresponde.
- Cooperar con el crecimiento económico de la región de manera sostenible y respetando el medio ambiente.

3.1.5.5. Políticas.-

3.1.5.5.1. Política de Calidad.-

“IMCO Servicios S.A.C. es un organización Metalmecánica líder en el sur del Perú, que contribuye al desarrollo de la industria, minería y construcción comprometidos en dar un servicio con estándares de calidad y seguridad que superen las exigencias del cliente. Para ello contamos con personal calificado y equipos de tecnología, respaldados con un

sistema de gestión de la Calidad que permita la mejora continua de nuestros procesos para incrementar nuestra eficacia”.

Nuestro lema:

“HAGALO BIEN Y CON SEGURIDAD DESDE LA PRIMERA VEZ CON ESMERO Y PRONTITUD”.

Nuestro compromiso:

Nuestro compromiso es de servirlos siempre, las 24 horas del día, los 365 días del año”

3.1.5.5.2. Política de Seguridad:

Tenemos como objetivo prioritario conducir nuestras actividades protegiendo la integridad física y la salud, de nuestro personal y la de terceros a través de la formación de una cultura que adopte la seguridad como un valor primario, logrando al mismo tiempo una adecuada conservación del medio ambiente. Esta determinación está sustentada por el compromiso de nuestra Gerencia y personal en el convencimiento que:

- Todo incidente, lesión y enfermedad ocupacional puede prevenirse, con un sistema de gestión que enfoque su actuar en la minimización de actos y condiciones sub-estándar.
- Las prácticas seguras, son responsabilidad de todos y de cada uno de los integrantes del personal de la empresa.
- Cumplir con leyes, normas y regulaciones de S&SO internas y externas nos ayudara a mejorar nuestros estándares.
- El entrenamiento y la capacitación continua forman la base para mejorar en forma continua nuestras actividades, la seguridad de las mismas y su relación con el medio ambiente.

- La organización está comprometida en implantar planes, programas que evidencien el ciclo de mejora continua.
- Planificar soluciones compatibles con los Riesgos asociados a nuestras actividades conforme a normas, leyes y procedimientos estándar comprobados.
- Implementar y asigna recursos para la ejecución de lo planeado.
- Hacerle seguimiento y acción correctiva a lo planeado, a través de la medición de los resultados derivados de inspecciones, auditorias, etc.
- Documentar soluciones y estandarizar el mejoramiento, para aplicarlos en posteriores actividades.
- Nuestra política está elaborada de acuerdo al **DS 046-2001, DS 009-2005 y OHSAS 18001.**

3.1.5.5.3. Política Ambiental.-

Tenemos como objetivo conducir nuestras actividades protegiendo el medio ambiente dentro y fuera del ámbito de Producción a través de la formación de una cultura que está comprometida con la conservación del medio ambiente, guiando su accionar mediante los siguientes compromisos:

- Mantener un Sistema de Gestión Ambiental que nos ayude a diseñar, planificar, construir y operar nuestras actividades para prevenir la contaminación.
- Implementar programas que nos ayude a mejorar continuamente nuestro desempeño ambiental.
- Cumplir las normas, reglamentos y otras obligaciones de protección ambiental aplicadas a nuestras actividades.
- Utilizar eficientemente los recursos, mejorar la disposición de los desechos y emisiones.

- Propiciar la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos.
- Elevar el nivel de responsabilidad de nuestros trabajadores, proveedores y la comunidad circundante al Centro de Producción, mediante el desarrollo e implementación de programas de sensibilización y participación.
- Nuestra política está elaborada de acuerdo a **la norma ISO 14001**.

3.1.5.6. Principales Representantes del Grupo IMCO Servicios.-

Gerente General: Manuel Cabanillas Cabrera

Gerente de Operaciones: Misael Cabanillas Cabrera

3.1.5.7. Organigrama General IMCO Servicios SAC.-

Figura N° 16

Organigrama General: IMCO Servicios SAC



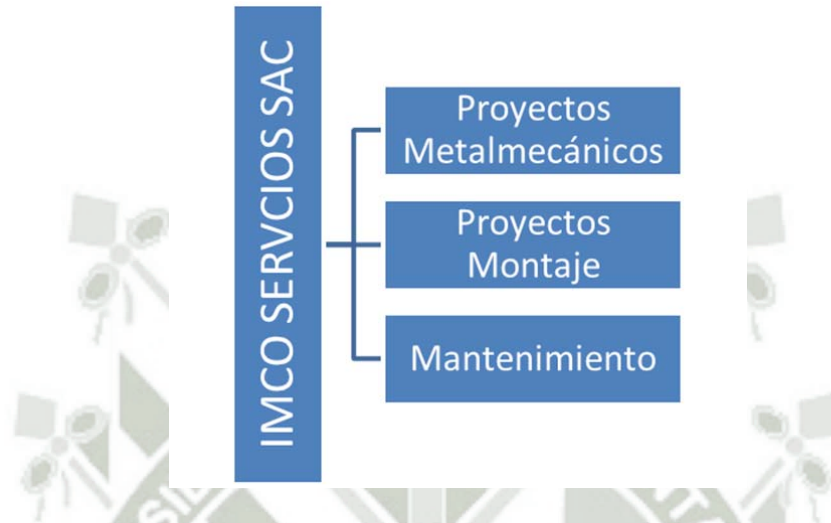
Fuente: IMCO Servicios SAC

Elaboración: IMCO Servicios SAC

3.1.5.8. Unidades Estratégicas de Negocio de la Empresa.-

Figura N° 17

Unidades Estratégica de Negocio IMCO Servicios SAC



Fuente: IMCO Servicios SAC.

Elaboración: Propia.

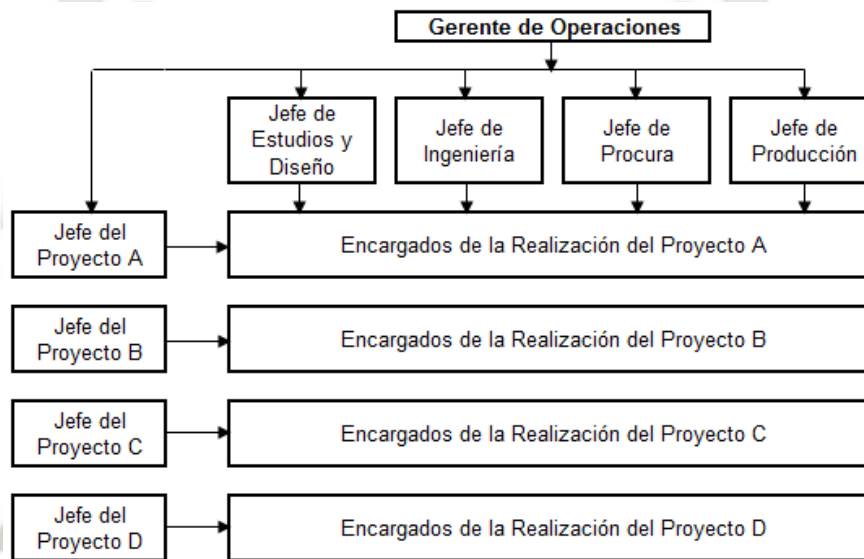
Como se muestra en la Figura N° 17, IMCO Servicios SAC actualmente cuenta con tres unidades estratégicas de negocio (UEN) bien definidas internamente, estas tres unidades son: Proyectos Metalmecánicos (fabricación de estructuras metálicas, tanques, espesadores, celdas de flotación, etc.), Proyectos de Montaje y Construcción y Mantenimiento, si bien estas tres unidades son autónomas, mas no son independientes de las demás que integran la empresa, cada unidad estratégica ofrece rentabilidad y crecimiento, así también, comparte un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, la tecnología, equipos y herramientas común, lo mismo que los factores claves comunes para el éxito.

La presente investigación se enfocará en la UEN – Metalmecánica por significar el 70% de sus ventas anuales y por formar parte del problema a resolver por requerimiento de los principales interesado de las Empresa.

3.1.5.9. Organigrama Interno Departamento de Proyectos.-

Figura N° 18

Organigrama Departamento de Proyectos IMCO Servicios SAC



Fuente: IMCO Servicios SAC.

Elaboración: Propio.

Como se muestra en la Figura N° 18, el departamento de Proyectos de IMCO Servicios SAC transmite una organización matricial, donde el Gerente de Operaciones mantiene el control de las principales jefaturas de los proyectos y del personal de planta; sin embargo, el principal inconveniente reside en los conflictos que provoca el doble mando; sin embargo, se tiene bien claro el tipo de información que debe entregarse a cada jefatura y se mantienen reuniones semanales con todos los interesados de los proyectos, para evitar conflictos posteriores.

3.1.5.10. Infraestructura.-

3.1.5.10.1. Planta Industrial.-

Como se muestra en la Figura N° 19, las operaciones la realizan en su moderna planta ubicada en Cerro Colorado de aproximadamente 35,000m², donde constantemente renuevan sus máquinas y equipos, con los cuales realizan trabajos de alta calidad y precisión, el área de utilización de la planta en producción es de un 95% y el resto se comparte entre oficinas, almacén, comedor, vestuarios, duchas y baños.

Figura N° 19

Evolución de la Planta de IMCO Servicios SAC

Figura N° 19.1

Planta IMCO Servicios 2009



Fuente: Google Maps, 2014

Figura N° 19.2

Planta IMCO Servicios 2012



Fuente: Google Maps, 2014.

Figura N° 19.3

Planta IMCO Servicios 2014



Fuente: Google Maps, 2014.

3.1.5.10.2. Maquinarias y equipos.-

Actualmente la empresa posee gran variedad de Tornos, como se muestra en la Figura N° 20, actualmente IMCO Servicios SAC cuenta con Fresadoras, Limadoras, Mortajadoras, Taladro, Mandriladoras, rectificadoras, prensas hidráulicas, plegadora hidráulica, máquinas de soldar, equipo de corte, metrología, equipos de inspección, vehículos, hornos de tratamiento, cámaras de granallas y pintado y últimamente ha adquirido maquinarias CNC para mejorar sus procesos de habilitado de materiales.

Figura N° 20

Principales Equipos de la Planta IMCO Servicios SAC

Tornos Paralelos



Con capacidad de 1000 mm hasta 12 000 mm de longitud
Diámetro de volteo hasta 2 000 mm

Tornos Verticales



Diámetro de volteo 3 500 mm
Peso de pieza a mecanizar hasta 30 tn

Fresadoras Universales y Verticales



Mortajadora

Hasta 1000 mm de diámetro
Carrera 500 mm



Taladro de columna y Taladro Radiales

Hasta 2000 mm de carrera.



Rectificadora

Hasta 2000 mm de carrera.



Prensa hidráulica

Hasta 800 tn



Plegadora Hidráulica

Hasta 16 mm X 6 000 mm



Máquinas de soldar

Estacionarias: Hasta A1500 para procesos semiautomáticos.
Multiprocesos: para trabajos de campo y taller. Con procesos de soldeo TIG, MIGMA y arco sumergido. Con procesos de Soldeo de Tuberías robotizado.
Rotativa: (Diesel) Hasta A500



Equipos de corte

Oxiacetilénico
Manuales y semiautomáticos.
Plasma
Hasta 50 mm de espesor.
Guillotina
Capacidad hasta 3 000 mm x 10 mm de espesor



Fuente: La Empresa.

3.2. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR.-

3.2.1. Introducción.-

Desde hace millones de años, el hombre ha trabajado los metales, desarrollando materiales y herramientas, que han marcado muchos acontecimientos en toda la historia de la humanidad.

Como es conocido, el Perú es un país minero por excelencia, reúne una tradición metalúrgica que se remonta a más de 10,000 años de antigüedad, específicamente, esta actividad se inicia con la finalidad de elaborar instrumentos de caza, pesca y recolección; constituyéndose en la actividad minera más antigua de los andes. El poblador andino logró en dos mil años de experimentación, el dominio de las más sofisticadas técnicas para fundir, alear, amalgamar, laminar, unir y soldar los metales.

A lo largo de la historia del Perú, el dominio de este arte tuvo su lugar en distintas épocas de nuestra historia; es así que, en la época colonial, las actividades del sector se orientaron principalmente en satisfacer las necesidades militares y religiosas; con la fabricación de armas, como cañones, sables y la reparación y fabricación de repuestos para las mismas. Entre los años 50 y 90, el sector desarrolló una experiencia en la producción de maquinarias y equipos para el sector minero, pesquero, eléctrico, agroindustrial y para el sector de la construcción.

En la actualidad, la Industria Metal Mecánica afronta el desafío de adecuarse a las exigencias del mundo globalizado.

3.2.2. Clasificación del Sector.-

La industria metalmecánica se divide, en términos generales, en seis subsectores:

1. Productos elaborados de metal.
2. Maquinarias no eléctricas.
3. Maquinarias eléctricas.
4. Instrumentos ópticos y de precisión.
5. Vehículos automotores, remolques y semirremolques.
6. Otros equipos de transporte.

3.2.3. Eslabones de La Cadena Metalmecánica.-

Los principales insumos para la generación de productos de este sector son: el metal y las aleaciones de hierro. Elementos que procesados arrojan un amplio universo de productos; desde artefactos electrónicos hasta colosales estructuras metálicas. La industria encargada de elaborar estos bienes, de instalarlos y darles mantenimiento es la metalmecánica.

En la actualidad, el Perú cuenta con yacimientos mineros, que crean interesantes oportunidades de desarrollo del tipo minero-metálico, en la Figura N° 21, podemos apreciar la cadena metalmecánica, iniciando desde la extracción de los metales (Recursos Mineros), el proceso de fundición hasta las industrias demandantes de bienes de capital, para un mercado interno, como externo.

Figura N° 21

Eslabones de La Cadena Metalmeccánica



Fuente: AEPME (Asociación de Empresas Peruanas Metalmeccánicas).

Elaboración: Propia.

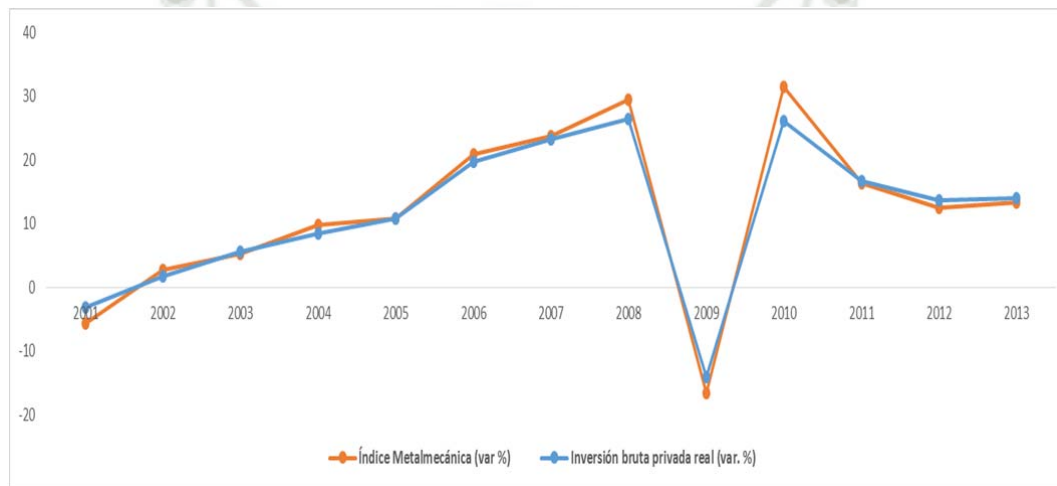
3.2.4. Crecimiento del Sector.-

Según los autores del libro, Planeamiento estratégico del subsector metalmeccánico de estructuras metálicas pesadas en el Perú, nos indica que: “En los últimos años se observa un ligero crecimiento en el subsector metalmeccánico atribuido (1) al incremento del volumen de ventas (b) a los proyectos de inversión privada y pública que se encuentran en cartera (c) a la reducción arancelaria de las principales materias primas utilizadas en la industria (d) a los tratados comerciales que se encuentran vigentes y (e) a la ubicación estratégica del país en Sudamérica lo que hace al subsector atractivo para los inversionistas extranjeros”.

Enfatizando el punto (b) anteriormente indicado, es posible demostrar que la inversión privada ha mantenido y mantiene una estrecha relación con el crecimiento del subsector, como se muestra en el Gráfico N° 01 el comportamiento de la inversión privada y la producción metalmecánica y en particular con la inversión privada referida a los sectores mineros, eléctricos y de construcción guardan una estrecha relación entre sí.

Gráfico N° 1

Índice Metalmecánica vs. Inversión Bruta Privada Real (%)



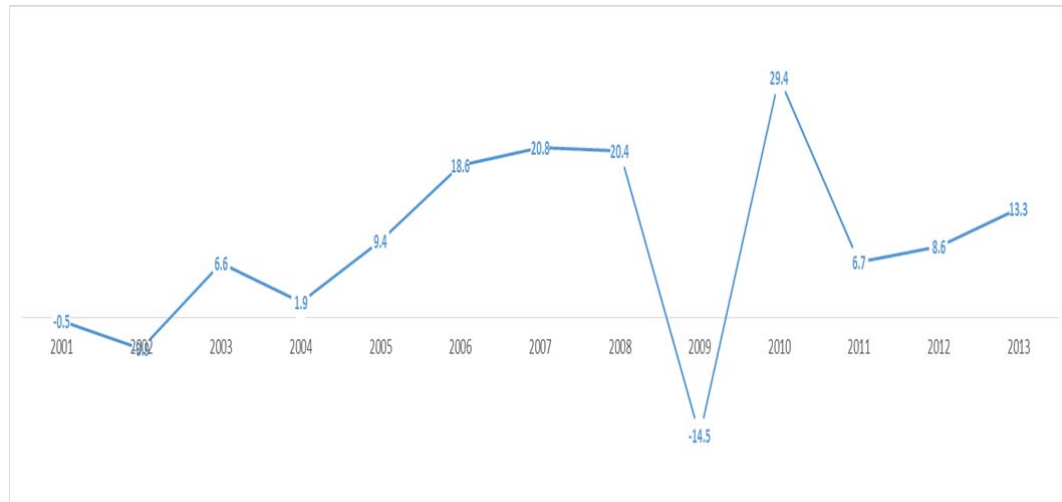
Fuente: INEI, BCRP, FIMA, 2013.

Elaboración: Propia.

Esta relación entre el índice de la Metalmecánica con la inversión privada se manifiesta en grandes fluctuaciones en su crecimiento, particularmente en los sectores referidos a las ramas de fabricación de estructuras, tanques, motores y turbinas, así como la fabricación para vehículos y transformadores eléctricos, que son las actividades productivas donde se concentra la mayoría de empresas de la actividad en investigación.

Gráfico N° 2

Tasa de Crecimiento Metalmeccánico (%)



Fuente: INEI, BCRP, 2013.

Elaboración: Propia.

Como se observa en el Gráfico N° 02, la tasa de crecimiento del sector se ha recuperado desde el 2010, debido a que el sector sufrió fuerte caída producto de la crisis mundial del 2009, a partir de allí se ha dado un crecimiento sostenido con un promedio del 12.5% y se espera que el sector crezca aún más con los proyectos de inversión privada próximos a materializarse entre los años 2015 - 2021. Sin embargo en los primeros siete meses del año 2014 el sector ha experimentado una contracción de -7,7%, afectada por la menor demanda interna y menores ventas externas a diversos países de la región, para Emilio Navarro (Presidente Coordinador de los Comités Metal Mecánicos de la SNI), “admite que ha sido un año particularmente difícil para la industria metalmeccánica especialmente para los proveedores de los proyectos de inversión y la minería, debido sobre todo al retraso de varios proyectos”.

En el período enero-julio del 2014 se han registrado exportaciones metalmecánicas por un valor de US\$ 274 millones (BCRP), menor en -15,1% al valor registrado en similar período del año anterior. El año 2013 las exportaciones metalmecánicas sumaron US\$ 534 millones, menor en -2% al monto exportado el año 2012 pero mayor en 36% frente a las exportaciones registradas el año 2010.

Por el momento se mantiene un crecimiento sostenido que no solo se debe a la materialización de proyectos; sino también a varios factores y a estrategias desarrolladas tanto por instituciones y representantes públicos como son: PRODUCE, MINEM, MINAM, MINDEF, MEF, MTC, PROINVERSION, CONCYTEC, MINCETUR, PROMPERÚ, INDECOPI, OSCE; así como los gremios y asociaciones privadas, entre ellos podemos destacar a los Comités Metal Mecánicos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), La Asociación de Talleres y Empresas de Metalmecánica del Perú (ATEM Perú) y la reciente asociación formada en el 2012, la Asociación de Empresas Privadas Metalmecánicas del Perú (AEPME).

El SNI a través de sus comités y el CDI cuyos orígenes datan desde 1986 han permitido sintetizar a lo largo de 26 años de trabajo, los procesos iniciados a principios de los años 80 y desarrollar la capacidad para responder a los retos del cambiante entorno, fortaleciendo así la productividad, calidad, competitividad y la capacidad de actuar en el mercado global tanto a las empresas del sector, como a la industria en general, ya que el CDI es un impulsor de procesos de cambio en todo el país y desde su formación tiene un importante rol en el fortalecimiento de la industria en General. Por su parte la AEPME agrupa a las más importantes empresas metalmecánicas del Perú. La mayoría de ella tiene la capacidad y recursos para diseñar, construir e instalar grandes proyectos metálicos como estructuras metálicas, tanques, espesadores, edificios metálicos,

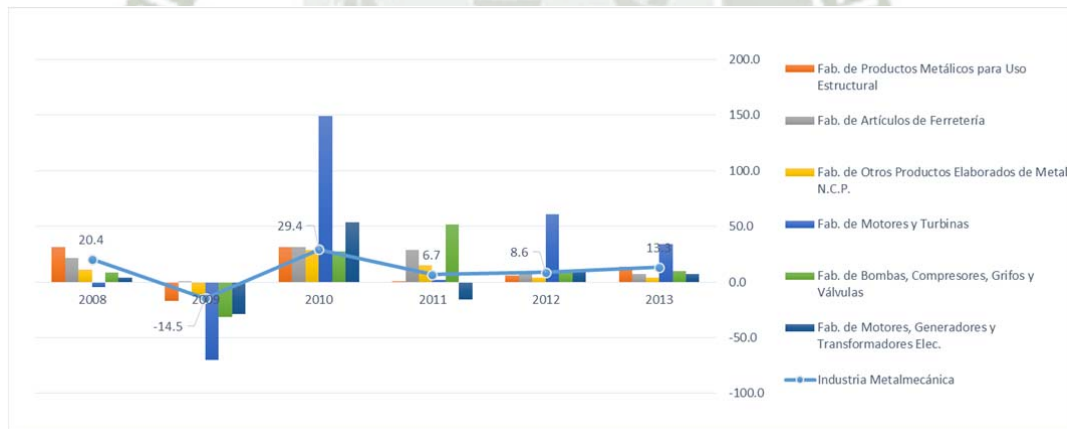
puentes, plantas industriales, tuberías forzadas, compuertas, ataguías, calderería, entre otros.

La metalmecánica peruana ha tenido un desarrollo singular durante las últimas décadas, que se refleja en crecimiento sostenido, ampliación e innovación de líneas de productos, y sobre todo en la especialización, adecuación a necesidades y mayores niveles de exigencia de los clientes.

Adicionalmente como se puede observar en el Gráfico N° 03, la actividad de fabricación de Productos Metálicos para Uso Estructural (actividad principal de la investigación) guarda una estrecha relación con respecto al crecimiento del sector, esto debido a que tiene una mayor participación en ventas (43.8%).

Gráfico N° 3

Crecimiento Industrial de Principales ramas de Industria Metalmecánica (Var %)



Fuente: INEI, 2013

Elaboración: Propia

Como se ha mencionado anteriormente la fabricación de Productos Metálicos para Uso Estructural ha obtenido un considerable aumento en el 2013 (13.3%), resultado

alentador para las empresas abocadas en producir este tipo de productos (tanques, estructuras metálicas, etc.) y se espera que a partir del 2015 – 2021 la cifra obtenida se incremente a pesar de las eventualidades surgidas en el año 2014.

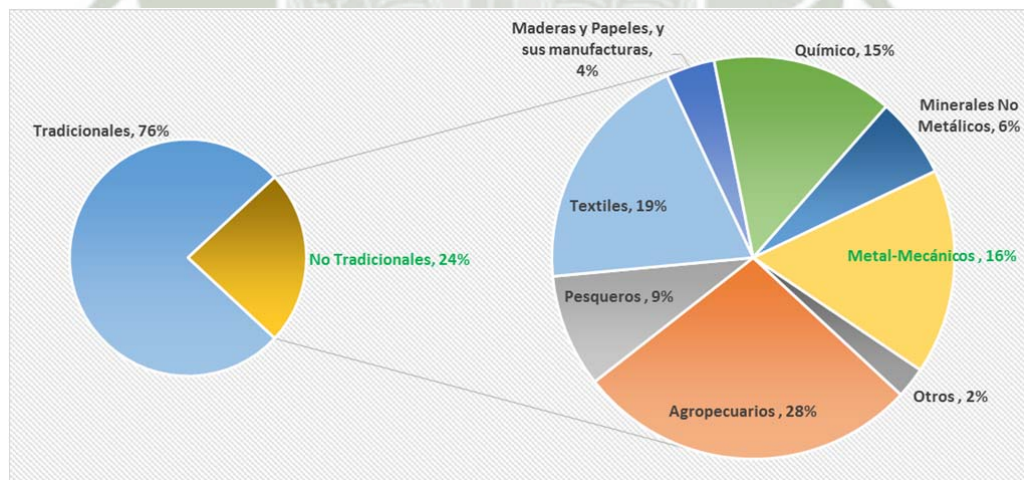
La base de este crecimiento sostenido está en la habilidad, la inventiva y la capacidad de trabajo de técnicos, profesionales y empresarios peruanos, cuya vocación por el trabajo de los metales viene desde tiempos ancestrales.

Esta rica experiencia y el trabajo de varias generaciones permitieron desarrollar las capacidades y fortalezas necesarias para vencer circunstancias adversas y afrontar variados retos, tal como los que nos impone nuestra compleja geografía.

Así mismo, las empresas del sector han fortalecido su participación en el mercado local y están teniendo una creciente presencia y éxito en el mercado de exportaciones.

Gráfico N° 4

Participación de Productos de Exportación No Tradicionales



Fuente: BCRP, 2012

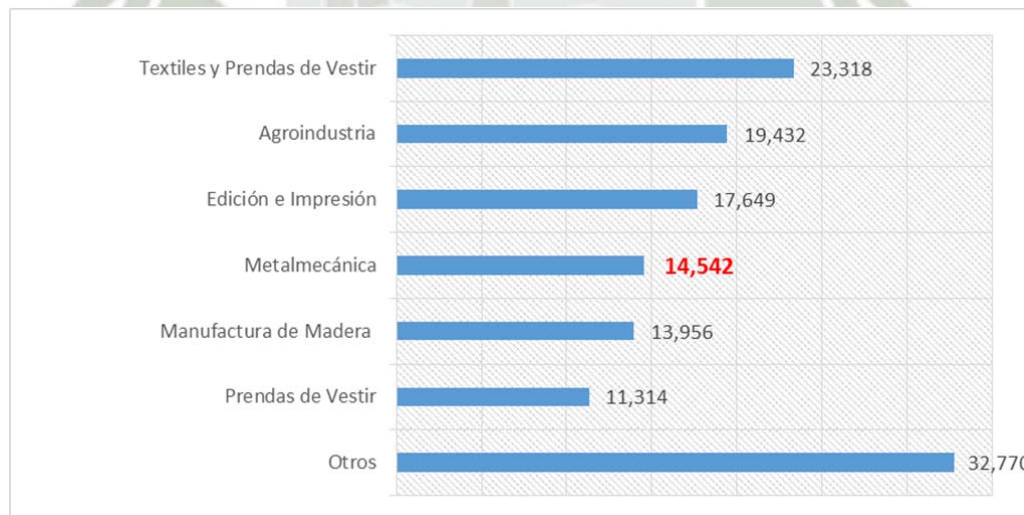
Elaboración: Propia

Como se observa en el Gráfico N° 04, los productos metalmecánicos de exportación, pertenecen a los Productos de Exportación No Tradicionales y se encuentran entre los 03 primeros productos con una participación del 16% en exportaciones, de los cuales el 6% pertenecen a la Fabricación de Productos para Uso Estructural.

Actualmente el sector de Industrias Manufactureras continua siendo atractivo, a la fecha se ha registrado un aumento en el número de empresas registradas en SUNARP; para el 2007 el sector Industrias Manufactureras tenía debidamente registradas 127,820 empresas, a hoy este número se ha incrementado en 5,161, obteniendo un total ascendente de 132,981 empresas; actualmente el sector posee una tasa de mortalidad promedio registrada por SUNAT REGISTRO RUC 2012 de aproximadamente 8.23% entre los años 2007-2012.

Gráfico N° 5

Número de Empresas por Actividad Productiva



Fuente: MIMPRO, SUNAT REGISTRO RUC 2012

Elaboración: Propia

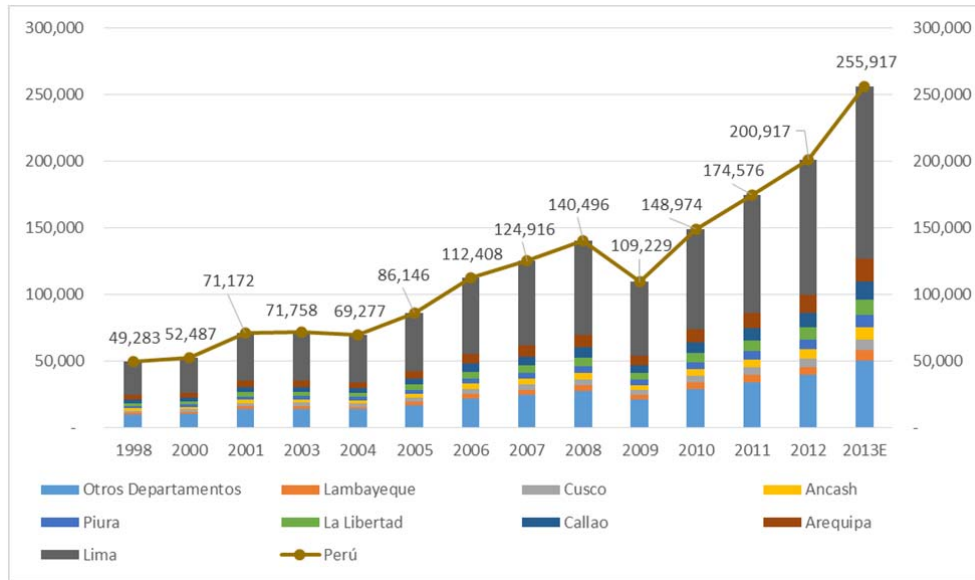
Como se observa en el mismo Gráfico N° 05, las actividades de metalmecánica corresponden al 10.94% de empresas del sector, y a su vez, este está conformado por la fabricación de productos metálicos de uso estructural (6.82%), fabricación de otros productos de metal (2.71%) y fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano (1.41%).

Con respecto a Arequipa, esta no se ha quedado atrás, actualmente el sector metalmecánico va en aumento, los nuevos proyectos y ampliaciones de inversión pública y privada en el Sur del País, han despertado el interés de grandes empresas centralizadas hasta el momento en la ciudad de Lima, como son Técnicas Metálicas SA y Fima SA quienes están en plena descentralización e inicio de operaciones en nuestra ciudad.

Según el estudio realizado por la Asociación de Empresas Privadas Metalmecánicas del Perú (AEPME – 2012), las metalmecánicas del Perú fabricaron aproximadamente 200,000 TN de acero para uso estructural en sus diferentes presentaciones (tanques, espesadores, celdas de flotación, estructuras metálicas, estructuras de fajas, etc.) para los diferentes sectores del mercado nacional; es basado en este mismo estudio que se revela que Arequipa ha fabricado aproximadamente 13,000TN en el 2012 ,aproximadamente el 7% del total de la producción nacional, esto debido a varios factores más adelante explicados a profundidad.

Gráfico N° 6

Producción Nacional vs Producción de Principales departamentos del Perú (TN)



Fuente: INEI, APEME, 2012.

Elaboración: Propia.

Como se observa en el Gráfico N° 06, la producción nacional en el 2012 llegó aproximadamente a 200,917 TN en el 2012, de las cuales Arequipa produjo tan sólo 13,461 TN, cuyos destinos estaban mayormente orientado al sector minero del sur del país (Cerro Verde, Antapaccay, Tintaya, Toquepala, entre otras) y las ampliaciones de planta de otros sectores de menor relevancia para el presente análisis.

3.2.5. Estructura del Sector.-

Según el Ministerio de la Producción y la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), en el Perú, la mayor parte de empresas metalmecánicas se encuentran concentradas en la ciudad de Lima, ya que es el centro financiero, de negocios y poblacional (reúne a un tercio de los habitantes). Tal como se ha visto hasta el momento de la investigación, la

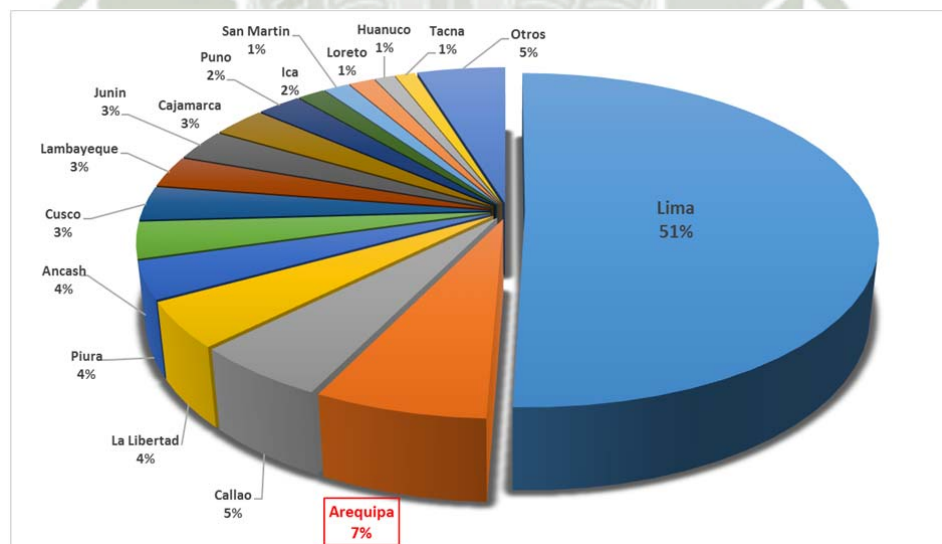
actividad metalmeccánica está creciendo en varias regiones del Perú tales como: el Callao, La Libertad, Piura, etc. y especialmente en la ciudad de Arequipa.

Para el Presidente Coordinador de los Comités Metal Mecánicos de la SNI, Emilio Navarro, al 2014 son unas 900 empresas entre grandes y medianas, y aproximadamente hay 10,000 empresas adicionales si se consideran a las microempresas y a las que son unipersonales (empresas dedicadas a la “carpintería metálica”) que suman una cantidad considerable, pero con menor aporte al subsector.

Como se muestra a continuación en el Gráfico N° 07, el mayor número de empresas está concentrado en la Ciudad de Lima, al 2012 se contabilizaron aproximadamente 7,358 empresas de un total de 14,542 empresas registradas a nivel Nacional, cifra equivalente al 51%, seguida por la ciudad de Arequipa con tan sólo 974 empresas, entre pequeña, mediana y gran empresa.

Gráfico N° 7

Mapeo de Empresas del Sector Metalmeccánica



Fuente: SUNAT REGISTRO RUC 2012, SUNARP.

Elaboración: Propia.

Adicionalmente, según el ranking de las “500 mayores empresas del Perú” producido por la web América Economía, se observa que entre las empresas que más facturaron el año 2012 aparecen algunas empresas nacionales dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, esto debido a su capacidad de operación, entre otras que se han constituido como consorcios últimamente para proyectos específicos de fabricaciones de productos metálicos para la gran minería y el acceso a tecnología de última generación.

Como se observa en la Tabla N° 06, las empresas con mayor facturación fueron Haug SA, seguida de Técnicas Metálicas SA y Fima SA, las tres empresas tienen operaciones a lo largo de todo el Perú, sin embargo aún no han llegado a descentralizar sus sedes hasta el 2011.

Tabla N° 6
Principales Empresas del Sector y Facturación

Empresa	Facturación 2012 (millones de US\$)
Haug SA	115 – 125
Técnicas Metálicas SA	55 – 65
Fima SA	40 – 50

Fuente: Tomado de “Ranking de las 500 mayores empresas”, 2012.

http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/el-lenguaje-de-los-numeros.php

Así mismo Arequipa, según la investigación desarrollado en la Universidad Nacional de San Agustín (Gráfico N° 08), nos muestra la densidad de empresas registradas en el departamento de Arequipa dedicadas a la actividad (escala de 01 a 27), como se puede observar, la mayor cantidad de empresas (aproximadamente 700/974) está ubicada en la provincia de Arequipa, cabe resaltar es aquí donde se encuentran centralizadas las más grandes empresas del sur del país.

Gráfico N° 8

Masificación de las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Arequipa



Fuente: UNSA, ESCUELA DE POSTGRADO, 2013.

Elaboración: Jorge Huamaní Paco, Estrategia de Comercio Internacional de la Provincia de Arequipa, 2012.

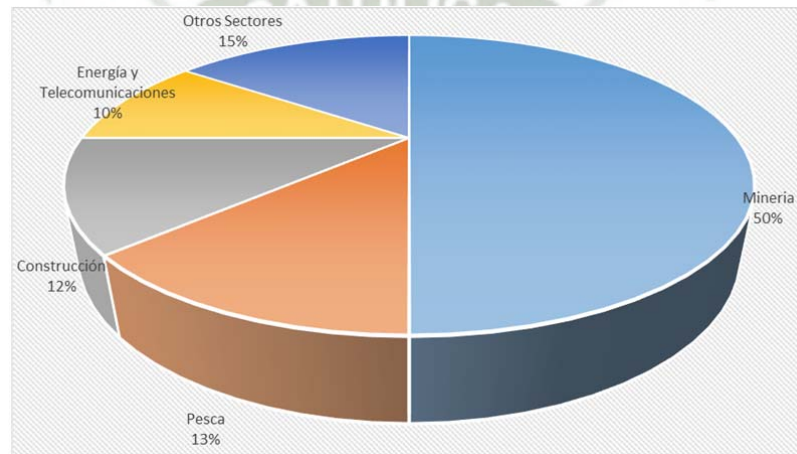
3.2.6. Demanda del Sector.-

Según la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú, históricamente los sectores más beneficiados de los productos de las metalmeccánicas han sido la

construcción y la industria manufacturera. Sin embargo, hoy en día la minería no solo es la principal fuente provisor de materias primas para el sector, sino también han abierto un nicho importante de mercado para este, tal como se muestra en el Gráfico N° 09, actualmente el sector minero acapara en el Perú el 50% de la demanda total de la Actividad Metalmeccánica, el otro 50% se destina a otras industrias de las cuales la segunda más importante es la pesquera (13%).

Gráfico N° 9

Demanda de la Actividad Metalmeccánica (%)



Fuente: AEPME, PRODUCE, 2012.

Elaboración: Propia.

3.2.7. Empleo en el Sector.-

Actualmente no se sabe la cantidad exacta de personas dedicadas a la industria metalmeccánica, sin embargo se estima por la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú (AEPME), que aproximadamente la fuerza laboral que demanda el sector es de 100,000 personas y considerando la indirecta se llega a prácticamente 300,000 personas a nivel nacional, de las cuales 13,000 personas

aproximadamente trabajan en la región Arequipa abocadas a la actividad en investigación, esto equivale aproximadamente al 15% de trabajadores del sector industrial.

Como se muestra en el Tabla N° 07, la ciudad de Arequipa tiene una población estimada de 936,464 habitantes al cierre del año 2012, con ello se aprecia que la mayor densidad de población de todo el departamento está en la ciudad, aproximadamente 97hab/km².

Tabla N° 7

Arequipa: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2012

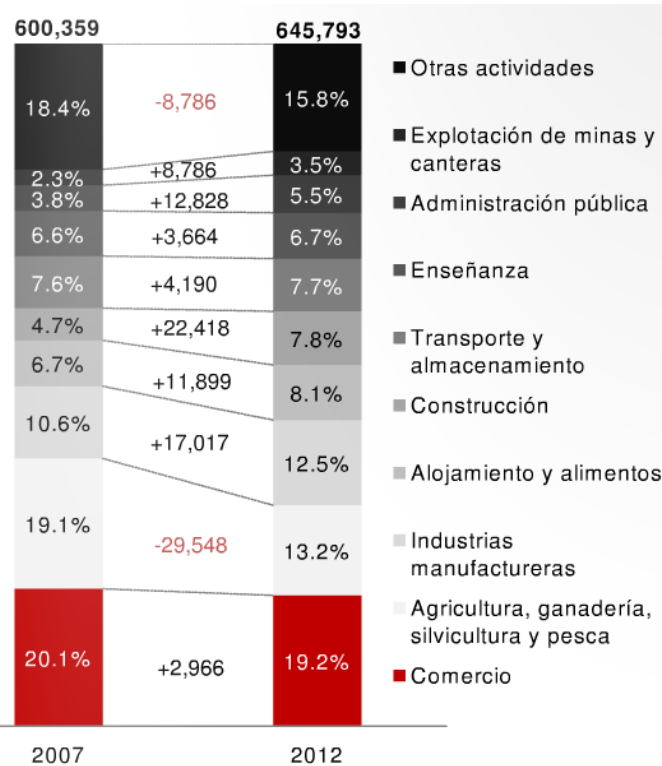
Departamento y Provincia	Superficie (Km ²)	Población Estimada 2012	Densidad Poblacional Hab/Km ²
PERÚ 1/	1,286,966.66	30,135,875	23
AREQUIPA 3/	63,345.39	1,245,251	20
Arequipa	9,682.02	936,464	97
Camaná	3,997.73	57,187	14
Caraveli	13,139.41	39,317	3
Castilla	6,914.48	38,990	6
Caylloma	14,019.46	86,542	6
Condesuyos	6,958.40	18,540	3
Islay	3,886.03	53,047	14
La Unión	4,746.40	15,164	3

Fuente: INEI, Estimaciones y proyecciones de Población 2000 al 2015 Departamento, Provincia y Distrito.

Según el gráfico N° 10, el sector de Industrias Manufactureras ha sufrido un fuerte golpe desde el 2007, alrededor de 29,548 personas han dejado de trabajar en el sector, la mayoría de estas personas pasaron a hacerlo en el sector construcción y transporte y almacenamiento.

Gráfico N° 10

Evolución de la PEA según sector, región Arequipa



Fuente: INEI, 2012.

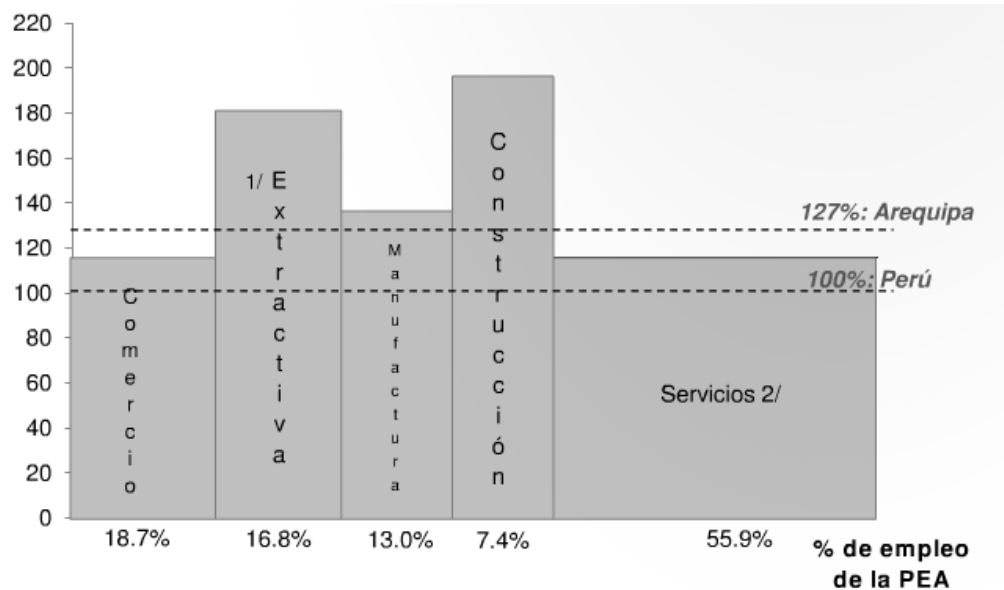
Elaboración: AURUM, 2013 (Consultoría de Mercado).

Como se muestra en el Gráfico N° 11; según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el INEI al 2012, la economía arequipeña en su conjunto registra una productividad 27% mayor a la productividad peruana. El sector manufactura registra una productividad 35% mayor a la media nacional, lo cual es altamente positivo en la industria en general y específicamente en la metalmecánica, para así tener una ventaja competitiva marcada con respecto al resto de ciudades del País.

Gráfico N° 11

Arequipa: Medición de productividad por Sector, 2012

(Índice de Productividad Perú = 100)



Fuentes:

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Notas:

1/ Comprende a las ramas agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería.

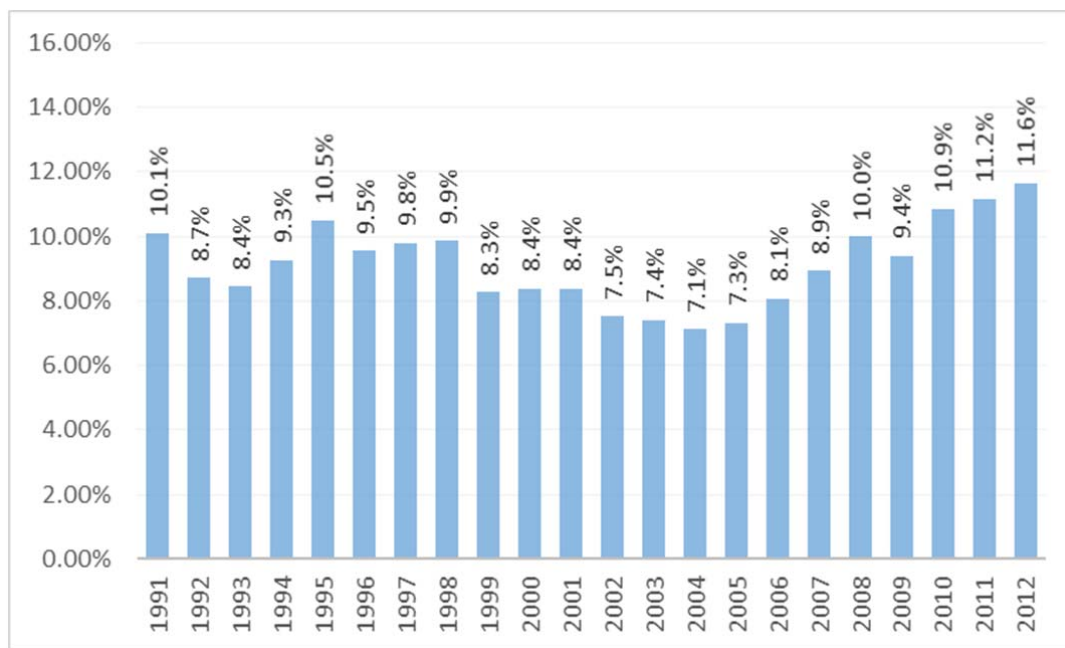
2/ Incluye las actividades de servicios personales, no personales y hogares, según clasificación del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo.

3.2.8. El Producto Bruto Interno del Sector.-

A nivel mundial, los países que aportan más al PBI y presentan mayor desarrollo en esta rama son Estados Unidos, Japón, Alemania y España. Latinoamérica aún se encuentra en vías de desarrollo; sin embargo, la industria metalmeccánica peruana reporta un pronunciado crecimiento en los últimos años. Según se observa en el Gráfico N° 12, en el 2012, el sector aportó el 11.6% en la industria Manufacturera.

Gráfico N° 12

Participación de la Actividad Metalmeccánica en la Industria Manufacturera
(%, Valores a precios constantes 1994)



Fuente: INEI, 2014.

Elaboración: Propia.

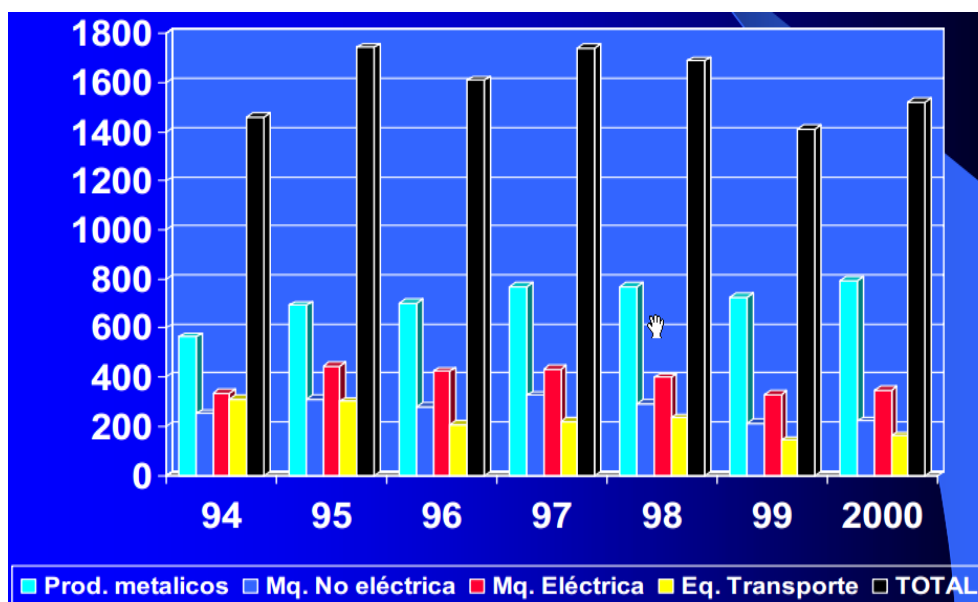
Históricamente en el año 2000 como se muestra en el Gráfico N° 13, el sector metalmeccánico representó el 8.3% del total del sector manufacturero y contribuyó solamente con el 1.3% del total del PBI.

Gráfico N° 13

Actividad Metalmeccánica 1994 – 2000

(Valores a precios constantes 1994)

(Millones de Nuevos soles)



Fuente: INEI 2014.

Elaboración: Prompex 2005.

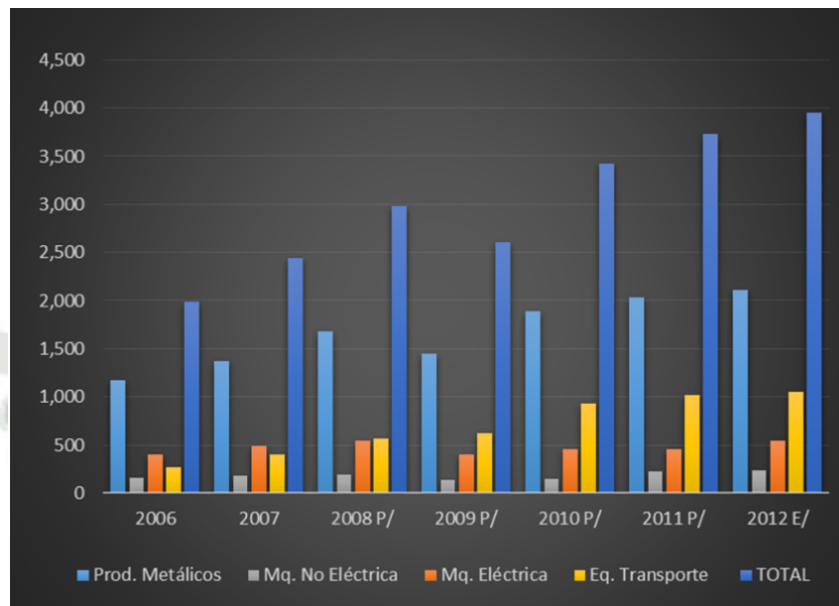
Actualizando la información al 2012 se observa en el Gráfico N° 14, el sector metalmeccánico representó el 11.64% del sector manufacturero y contribuyó con el 2.1% del total del PBI.

Gráfico N° 14

Actividad Metalmeccánica 2006 – 2012

(Valores a precios constantes 1994)

(Millones de Nuevos soles)



Fuente: INEI 2014.

Elaboración: Propia.

3.2.9. Análisis Breve de Sectores Productivos Principales – Arequipa.-

Como ya se ha venido mencionando en la presente investigación, la actividad metalmeccánica tiene una demanda altísima por el sector minero (50%); sin embargo, existen otros sectores importantes que se debe analizar junto con el minero, puesto que completan la demanda total de la actividad en un 80% dentro de la Región Arequipa. A continuación se muestra la Tabla N° 08, valor agregado bruto por sector, 2012.

Tabla N° 8

Arequipa: Valor Agregado Bruto 2012

Valores a Precios Constantes de 1994

(Miles de Nuevos Soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio Anual 2003-2012
Agricultura, caza y silvicultura	1 508 497	12,2	5,1
Pesca	23 010	0,2	-5,6
Minería	1 066 153	8,6	10,1
Manufactura	2 130 385	17,3	5,5
Electricidad y agua	196 860	1,6	4,1
Construcción	1 712 024	13,9	13,4
Comercio	1 783 315	14,5	5,6
Transportes y comunicaciones	1 049 458	8,5	6,9
Restaurantes y hoteles	354 680	2,9	6,7
Servicios Gubernamentales	492 369	4,0	6,1
Otros Servicios	2 019 969	16,4	5,7
Valor Agregado Bruto	12 336 720	100,0	6,7

Fuente: INEI, SIRTOD (Sistema Regional para la Toma de Decisiones).

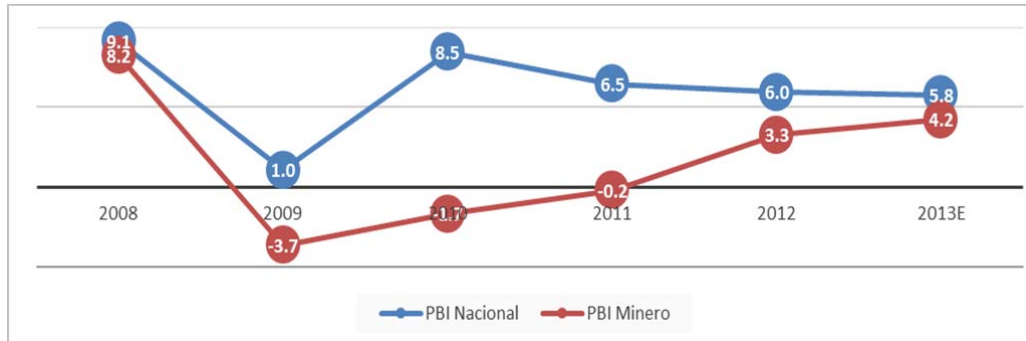
Elaboración: BCRP, 2013.

3.2.9.1. Sector Minero

El sector Minero registra un crecimiento sostenido en la última década, con un 40% más de producción en los metales básicos (cobre, plomo, zinc, estaño) y los metales preciosos (principalmente plata), así como un acelerado crecimiento en la producción de hierro. No obstante, como se observa en el Gráfico N° 15, el crecimiento promedio del sector durante este periodo fue menor al crecimiento global de la economía en el 2012 del 3.3% PBI Minero vs 6.0% PBI Nacional.

Gráfico N° 15

PBI Minero vs. PBI Nacional
Precios Constantes del 2007 (Var %)



Fuente: INEI, 2008 - 2013

Elaboración: Propia

El valor generado por este sector en el departamento de Arequipa determina 8,6% del VAB departamental y el 9,4% VAB minero nacional, con una tendencia creciente por mejoras en la capacidad de tratamiento de las empresas mineras que operan en la zona.

En Arequipa, la producción minera está mayormente orientada a la extracción de cobre, siendo su mayor representante La Compañía Minera Cerro Verde que se desenvuelve dentro de la Gran Minería, registrando una producción anual promedio de 60 mil toneladas de cátodos de cobre; habiendo incorporado su nueva planta de sulfuros primarios entre el 2005 – 2007, con una producción anual de 218 mil 178 toneladas de concentrado de cobre.

Dentro de la mediana minería se encuentran las Compañías Mineras Buenaventura en primer lugar, seguida por Orcopampa, Ocoña y Arcata, orientadas a la producción de plata, oro y molibdeno.

En el 2012 la inversión minera fue de 804,9 millones de dólares en la Región Arequipa según cifras preliminares del Ministerio de Energía y Minas, implicando un crecimiento

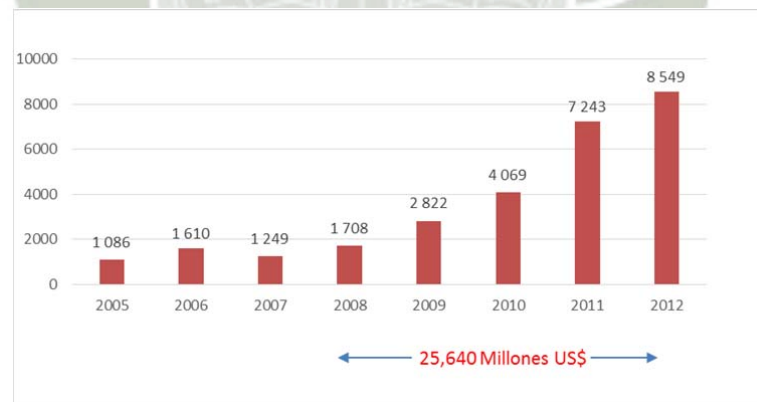
de 66,2% respecto al año anterior, según esta misma fuente, el empleo directo alcanzó a 25 mil 262 personas, que representaría alrededor del 3,7% de la PEA. En el 2012 destaca la producción de 280,7 mil toneladas métricas finas de cobre, resultando inferior en 7,8%; complementariamente la producción de oro y plata cayeron en 7,0 y 2,4%; respectivamente.

La sostenibilidad del crecimiento minero requiere de una continua inversión, ya que es esta inversión la que constituye el mercado objetivo de la metalmecánica. Al 2012, como se observa en el Gráfico N° 16, al 2012 se ha invertido en minería aproximadamente 25,640 Millones de dólares, de los cuales 8,540 Millones de dólares sólo en el 2012, del total de esta inversión el 41% (3,529 Millones de dólares) se ha invertido en infraestructura, equipamiento de planta de beneficio y equipamiento minero.

Gráfico N° 16

Inversión en Minería, 2005 -2012

(Millones de US Dólares)



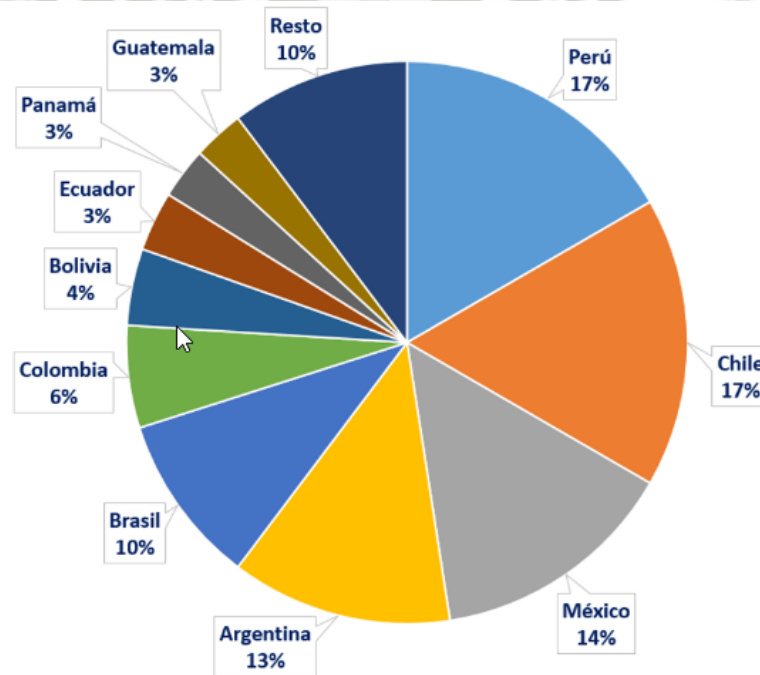
Fuente: MEM, INEI, 2012

Elaboración: Propia.

Antológicamente al crecimiento y al aporte que brinda el sector minero al país y a los diferentes departamentos mineros como es el caso de Arequipa, es preciso también indicar que el Perú y Chile ocupan el primer lugar de la lista con el más alto porcentaje de Países de América Latina con situaciones de conflicto minero, tal como se muestra en el Gráfico N° 17, El Perú tiene el 17% de conflictos mineros del total de países latinoamericanos.

Gráfico N° 17

**Países de América Latina con situaciones de conflicto minero
(Por cantidad de conflictos)**

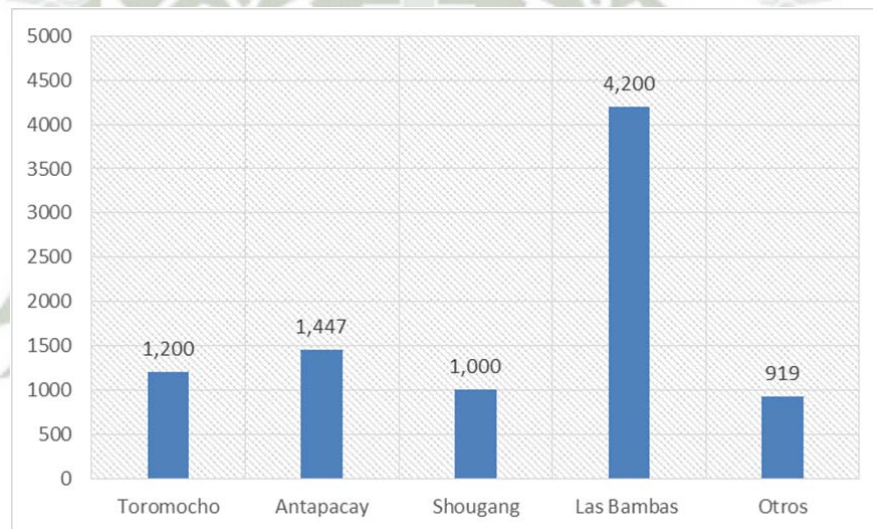


Fuente: OLCA (Observatorio de Conflictos Ambientales), 2013

Elaboración: OCMAL (Observatorio de Conflictos Mineros en América latina).

A pesar de los conflictos existentes en el país y las diferentes localidades potenciales de desarrollo de nuevos proyectos mineros para el crecimiento del sector minera y los sectores directa e indirectamente beneficiados producto de la inversión minera, se muestra a continuación en el Gráfico N° 18, se tiene que para el periodo 2011 – 2014 existen proyectos mineros en actual ejecución estimados en 8,766 Millones de dólares, el principal de ellos Las Bambas con 4,200 millones de dólares de inversión, seguidamente Antapacay.

Gráfico N° 18
Inversión Minería 2011 – 2014 (US\$ MM)



Fuente: MEM

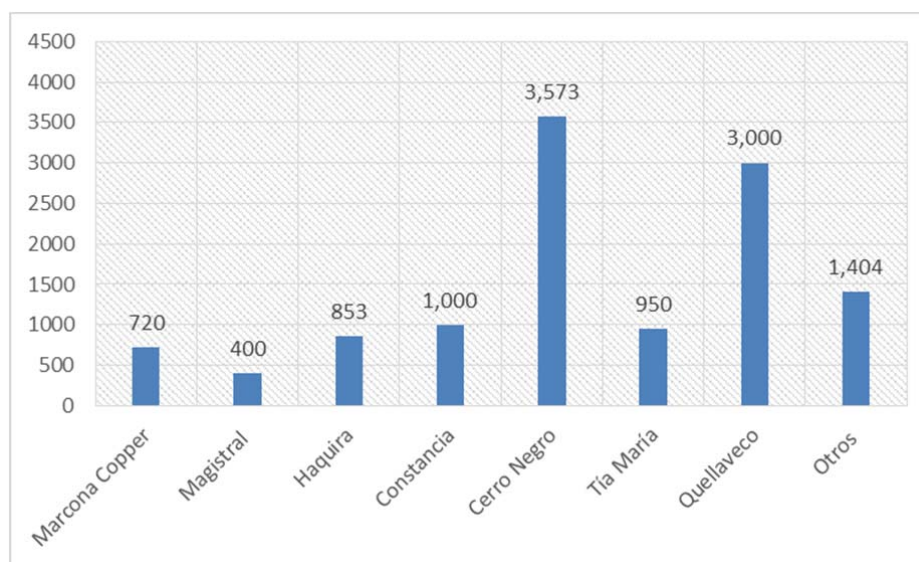
Elaboración: Propia

A continuación se muestra en el Gráfico N° 19, otros proyectos mineros que entrarán en ejecución desde el periodo 2013 – 2018, estos aproximadamente suman 11,900 millones de dólares, de los cuales resaltan la ampliación de Cerro Verde en Arequipa y el

proyecto minero en conflicto Tía María. Adicionalmente en la Figura N° 22, se muestra la ubicación geográfica de los proyectos mineros del Perú 2012 – 2021.

Gráfico N° 19

Inversión Minería 2013 – 2018 (US\$ MM)

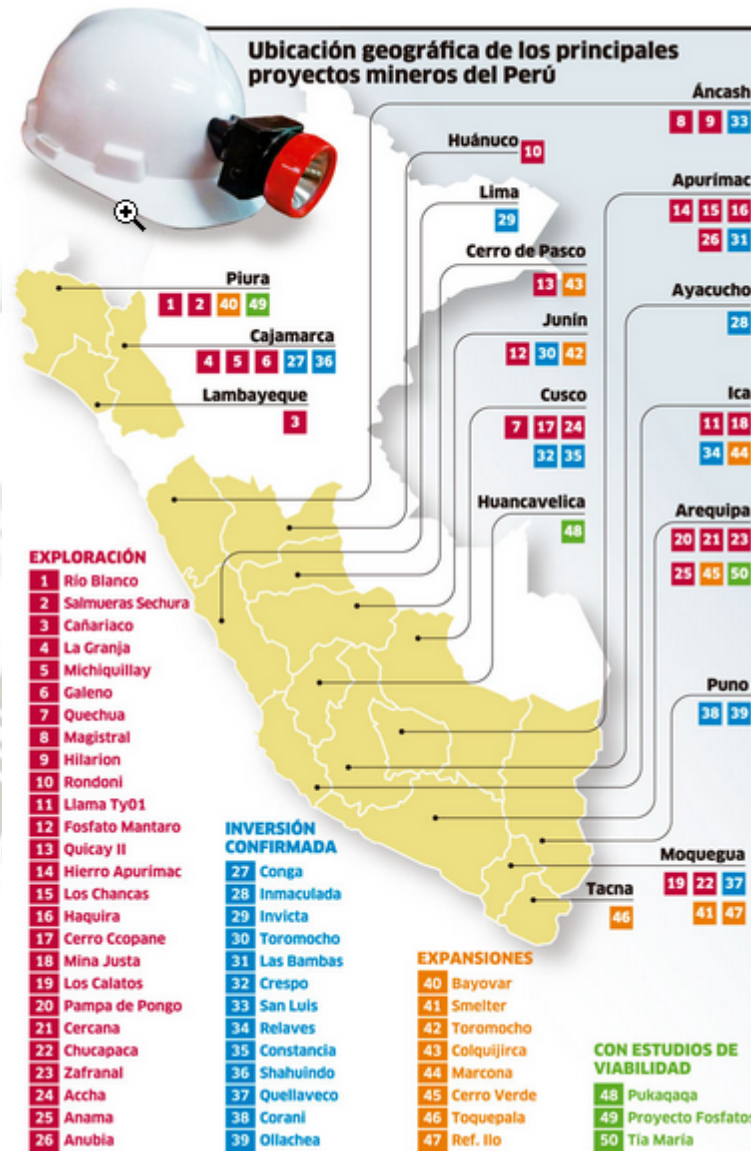


Fuente: MEM.

Elaboración: Propia.

Figura N° 22

Ubicación Geográfica de principales proyectos mineros del Perú



Fuente: Building a better working world – EY.

Elaboración: La República, 2013.

3.2.9.2. Sector Industria

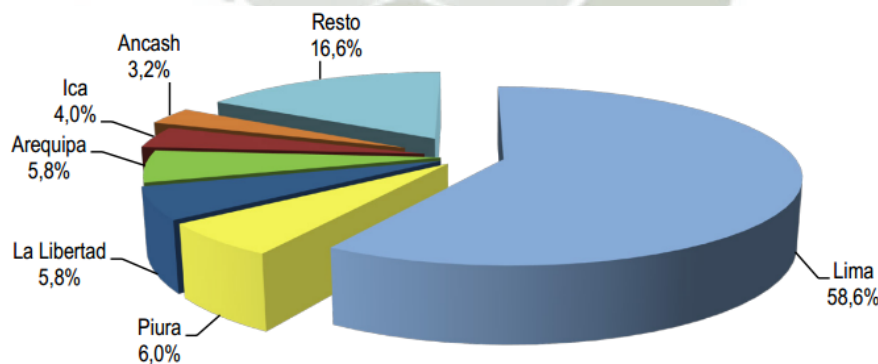
Como se observa a continuación en el Gráfico N° 20, el departamento con mayor participación en la industria manufacturera del país, es Lima con el 58,6% del total del valor agregado bruto, todo ello debido a la alta concentración de industrias manufactureras (alimentos diversos, textiles, químicas, cerveceras, lácteos, papeleras e imprentas, farmacéuticas y manufacturas diversas).

El segundo departamento más importante es Piura con un aporte del 6,0%, debido a la mayor producción de las empresas de alimentos y bebidas; preservación de productos hidrobiológicos; textiles, cuero y calzado; papeleras e imprentas; refinería de petróleo, productos químicos y manufactura diversa.

Los departamentos de la Libertad y Arequipa representaron el 5,8% cada uno, seguido de los departamentos de Ica y Ancash con 4,0% y 3,2% respectivamente, el resto de los departamentos representaron en conjunto el 16,6% del total producido.

Gráfico N° 20

Manufactura, Valor Agregado Bruto, según departamento (%)



Fuente: INE, 2012.

Elaboración: INEI, Anuario Estadístico por Departamentos.

En Arequipa, la contribución del sector al VAB manufacturero nacional es de 6,3 por ciento y al Valor Agregado Bruto del departamento el 17,3 por ciento.

Las principales empresas industriales del departamento procesan productos no primarios destacando las orientadas a la producción de alimentos y bebidas como productos lácteos, derivados de trigo, cerveza y gaseosas ; las empresas dedicadas a la transformación de lana de oveja y fibra de alpaca, cuya producción se destina casi en su totalidad al mercado externo; las procesadoras de minerales no metálicos; la industria procesadora de hierro y acero especialmente hierro para construcción; y la de productos mineros, con cátodos de cobre, principalmente. En el último año, mostraron significativo crecimiento los rubros ligados a la actividad de construcción como cemento cuya producción creció 25,9 por ciento y la de fierro y acero en 42,1 por ciento; el rubro de alimentos aumentó 5,3 por ciento y bebidas tanto alcohólicas como gaseosas en 15,7 por ciento; así mismo se ha observado el cierre de tres empresas del rubro textil, 2 por venta y traslado a la ciudad de Lima (Sacos del Sur y Manufacturas del Sur) y 1 que ha sido comprada y absorbida por otra en Arequipa (Prosur); rubro que debido a la crisis internacional viene atravesando inconvenientes de demanda .

Entre las procesadoras de productos primarios son importantes las empresas mineras que procesan cobre, así como las pesqueras orientadas a producir harina, aceite y congelado de pescado.

El valor exportado de este sector ascendió a US\$ 2 292 millones en el 2012, lo que representó un incremento de 9,2% respecto del año anterior. A nivel desagregado, las exportaciones de aceite de pescado crecieron 57,9% y las exportaciones de harina de pescado registraron un crecimiento nulo.

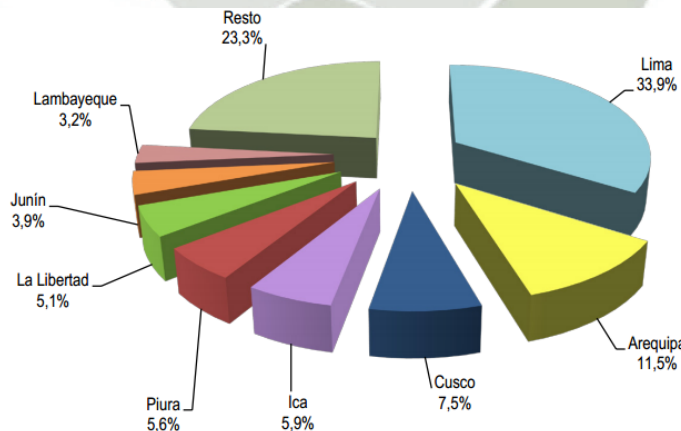
3.2.9.3. Sector Construcción

En el año 2012, el valor agregado bruto de la actividad construcción registró un crecimiento de 14,8%, respecto al año anterior. Este dinamismo es explicado por la edificación y mejora de viviendas, el desarrollo de proyectos comerciales, obras de infraestructura en minería, industria, turismo y la inversión en obras públicas.

La actividad construcción también estuvo impulsada por el mayor acceso al crédito con menores tasas de interés, lo cual se evidencia en el crecimiento del rubro inmobiliario. El número de deudores de créditos hipotecarios se incrementó en 11,9% con relación al 2011, en tanto los créditos hipotecarios para vivienda se incrementaron en 22,6%.

Como se muestra en el Gráfico N° 21, la distribución departamental de la actividad construcción, Lima (33,9%) y Arequipa (11,5%) continuaron con la mayor participación en el valor agregado de la actividad, siguiéndoles Cusco (7,5%), Ica (5,9%), Piura (5,6%) y La Libertad (5,1%).

Gráfico N° 21
Construcción, Valor Agregado Bruto, según departamento (%)



Fuente: INE, 2012.

Elaboración: INEI, Anuario Estadístico por Departamentos.

En Lima y Arequipa se registraron los mayores incrementos en gastos corrientes, sin embargo, en la mayoría de los departamentos del interior del país se presentan altas tasas de crecimiento real, observándose que el aumento registrado en Lima (7,9%) sólo supera al observado en el departamento de Ica (2,8%). Los departamentos donde decrece esta actividad son: Ancash (-17,0%), Madre de Dios (-5,7%) y Loreto (-5,4%).

3.3. SITUACIÓN GENERAL DEL PAÍS.-

3.3.1. Introducción.-

En el análisis externo se identifican las fuerzas claves del entorno, que permitirán determinar las oportunidades y amenazas y prever los efectos de los cambios que puedan presentarse.

Para el desarrollo de los siguientes puntos, se ha tomado como referencia la información proporcionada en Tesis publicadas de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CESTRUM), Universidad Nacional de San Agustín (UNSA), entre otras, actualizándola a la realidad y entorno actual.

A continuación se detallan los factores dentro de cada fuerza clave, que afectan o benefician a la empresa:

3.3.2. Análisis Tridimensional de la Naciones.-

3.3.2.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).-

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha desarrollado un plan bicentenario hacia el año 2021, donde divide los intereses nacionales en ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
 2. Oportunidades y acceso a los servicios.
 3. Estado y gobernabilidad.
 4. Economía, competitividad y empleo.
 5. Desarrollo regional e infraestructura.
 6. Recursos naturales y ambiente.
- a) **Eje Estratégico 1**, tenemos como objetivo principal, la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, referido al derecho a la vida, identidad, integridad, diversidad cultural conforme a lo dispuesto en la constitución y en los tratados internacionales de derechos humanos firmados por el estado. Para ello es necesario expandir las capacidades humanas, lo que implica la lucha contra la pobreza y la aceptación de valores como: Laboriosidad, cooperación, honestidad, solidaridad e inclusión social.
- b) **Eje Estratégico 2**, tenemos como objetivo principal, las oportunidades y acceso a los servicios. En este caso, el objetivo es que todos los peruanos tengan acceso a los servicios básicos de calidad de: agua, electricidad, desagüe, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana.
- c) **Eje Estratégico 3**, tenemos como objetivo general, el estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Este objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente,

descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

- d) **Eje Estratégico 4**, tenemos como objetivo general, generar una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. El objetivo es lograr una economía diversificada y competitiva a nivel mundial, con reglas claras que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo.
- e) **Eje Estratégico 5**, tenemos como objetivo general, el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Lo que se refiere a generar un desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales.
- f) **Eje Estratégico 6**, se tiene como objetivo general, la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. El objetivo es lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, a fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras.

Como vemos el Perú ha planeado su futuro en base a los ejes de desarrollo, los cuales tienen vinculaciones entre sí. En un mundo globalizado, un país no puede declararse autosuficiente o vivir aislado, debe desarrollar constantemente tratados, mejorar las relaciones bilaterales con sus pares comerciales en la región y en el mundo. En la siguiente Tabla N° 09, se ha agrupado los ejes que ha elaborado

CEPLAN en la siguiente Matriz y su interrelación con algunos países latinoamericanos, Estados Unidos y la Unión Europea.

Tabla N° 9

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			UE EEUU	
Oportunidades y acceso a los servicios.			Chile España EEUU	
Estado y gobernabilidad.		Chile*	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
Economía, competitividad y empleo.		China EEUU	Brasil UE	Chile*
Desarrollo regional e infraestructura.			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
Recursos naturales y ambiente.		China EEUU UE	Corea Brasil Japón	Chile*

Nota: *Intereses Opuestos.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

3.3.2.2. Potencial nacional.

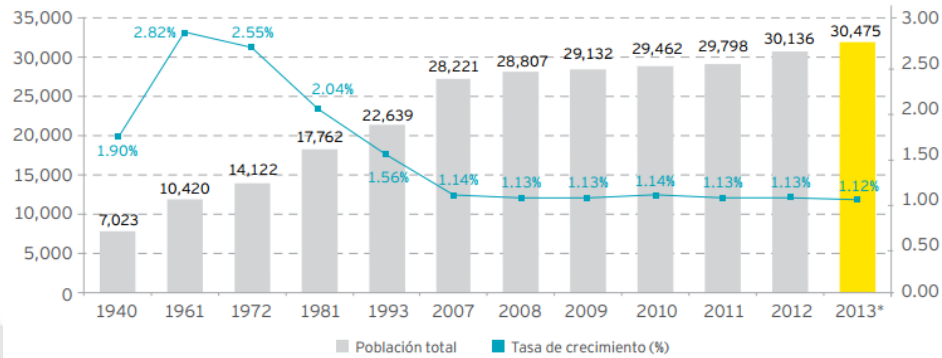
Como se ha venido mencionando a lo largo de la presente investigación, el Perú ha venido incrementando su fortaleza económica, política, organizacional, sin embargo hay muchos puntos que mejorar que son vitales para el desarrollo del país, a continuación analizaremos las fortalezas y debilidades del potencial nacional en base a los siguientes dominios:

- a) **Dominio Demográfico:** La población mundial está en crecimiento constante, como se muestra en el Gráfico N° 22, según el INEI, el país tiene una población de 30.4 millones de habitantes, de los cuales el porcentaje de habitantes entre las edades de 15-64 años es de 64.1%, una tasa promedio de natalidad de 19.4 nacimientos por

cada mil habitantes y una tasa de mortalidad de 5.5 muertes por cada 1000 habitantes (INEI 2013, expectativas 2014).

Gráfico N° 22

Población Total y tasa de crecimiento promedio anual en %



Fuente: INEI, 2013

Elaboración: MINCETUR (Guía de Negocios e Inversión, 2014/2015).

Así como el mundo está en crecimiento también envejece, especialmente en los países europeos ricos. En el futuro se prevé una demanda de inmigrantes desde los países pobres hacia los países ricos para rejuvenecer su fuerza laboral, por lo cual será necesario conservar la “fuga” de talentos a través de incentivos salariales y mejores oportunidades laborales en el presente con miras hacia el futuro.

- b) Dominio Geográfico:** Nuestro país se encuentra limitando con cinco países: Por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil (que representa el mercado más grande de Sudamérica), por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico, además tiene acceso al atlántico a través del río Amazonas). El país está en una posición expectante como una de las puertas hacia el dinámico mercado asiático, en la actualidad ya ha venido firmando importantes

tratados de comercio con algunos países de esa región. Interpretando estas condiciones, Porter (2010) expresó su opinión en la conferencia anual de ejecutivos (CADE) el año 2010: “El Perú podría desarrollar más su mercado comercial con los países alrededor de sus fronteras aprovechando su condición geográfica central, pero presenta dificultades en la infraestructura”. Por ejemplo tiene condiciones naturales a lo largo de toda su costa para desarrollar largos y puertos eficientes.

Finalmente, el Perú es un territorio que tiene diversidad de climas del planeta y posee notables recursos naturales, mineros y energéticos (PROINVERSIÓN, 2012a). La ubicación geográfica del Perú propicia que cuente con un territorio polivalente siendo marítimo, andino y amazónico; como se muestra en la Figura N° 23, el Perú tiene una gran posibilidad y ubicación estratégica mundial con acceso y apertura a mercados extranjeros.

Figura N° 23

Ubicación del Perú en el Mundo



Fuente: Proinversión 2012, ¿Por qué invertir en el Perú?.

Las principales ciudades son: Lima (capital), Arequipa, Chiclayo, Cuzco, Huancayo, Ica, Trujillo, Ayacucho, Piura, Iquitos y Chimbote, el territorio presenta áridas llanuras, escarpadas montañas y en el oriente los bosques amazónicos; referente al clima es árido en la zona costera, templado a frío en los Andes y, cálido y húmedo en las tierras bajas de la Selva.

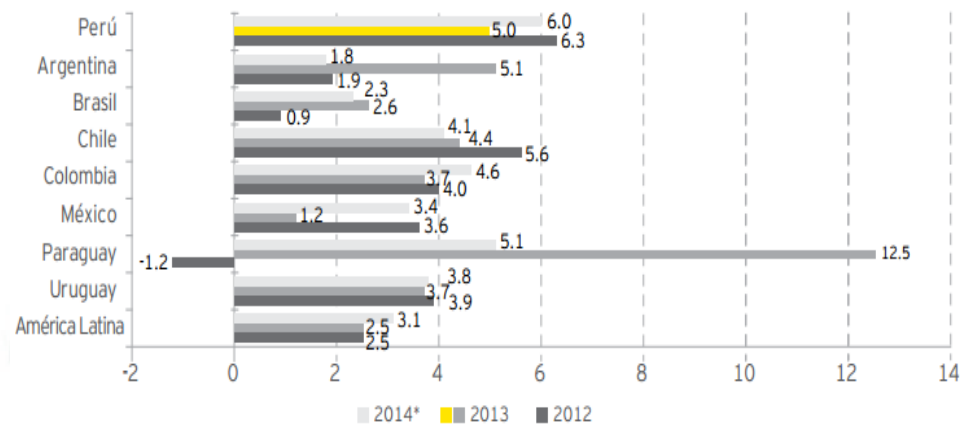
c) **Dominio Económico:** Según Porter (2010) indicó: “El Perú ha tenido un crecimiento remarcable en la última década en comparación con sus pares latinoamericanos. Las sonadas políticas macroeconómicas desde la mitad de los 90s, apertura al comercio y un ambiente económico internacional favorable ha permitido al país prosperar”. El mejoramiento en seguridad y estabilidad política ha proveído de un importante pre condición para esos factores. Se proyecta que a partir del 2013 se sentirá una desaceleración de nuestra economía; uno de los factores causantes de ello fue a inicios del 2011 con el cambio de mando presidencial y sus consecuencias en política económica, pero se viene disipando con el tiempo; el otro factor más importante viene dado por la incertidumbre económica en el escenario mundial, la deuda soberana de Europa, la desaceleración económica de Asia, los problemas sociales entorno a inversiones en nuevos proyectos mineros y el precio de los commodities a la baja, este factor tiene el potencial de afectar significativamente el crecimiento de la economía del país en los siguientes años.

A pesar de ello, el Fondo Monetario Internacional (FMI), considera al Perú como una “estrella en ascenso” que forma parte de la nueva ola de mercados emergentes líderes, y que actualmente cuenta con fundamentos sólidos, marcos de políticas

sensatos y políticas macroeconómicas prudentes, todo lo cual hace que goce de un crecimiento sostenido con menor vulnerabilidad.

Gráfico N° 23

Tasas Estimadas de Crecimiento del PBI en Latinoamérica, %



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI).

Elaboración: MINCETUR (Guía de Negocios e Inversión, 2014/2015).

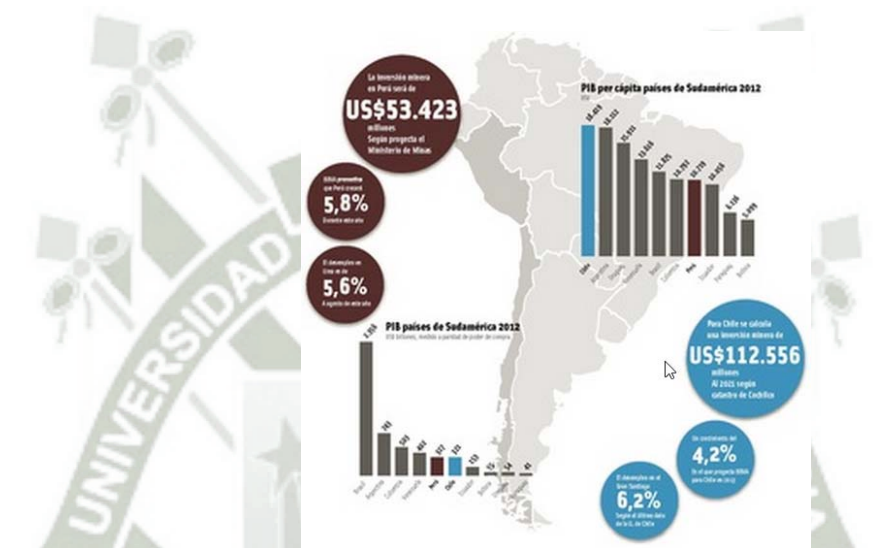
Como se muestra en el Gráfico N° 23, el Perú tiene uno de las más altas tasa de crecimiento del PBI registrado en el 2012 y 2013 con respecto al resto de países emergentes y desarrollados, sólo en Suramérica ocupó el tercer lugar por debajo de Paraguay y Argentina con una diferencia del 7.5% y 0.1% respectivamente.

Según el diario “La Segunda” del vecino país chileno, en su nota periodística “Las razones del milagro peruano que amenaza el liderazgo económico de Chile”, como se muestra en la Figura N° 24, es importante mencionar que en el 2012, el PIB del Perú medido por poder de paridad de compra (PPC) alcanzaba a US\$327 mil millones, siendo apenas superior que los US\$321 mil millones de Chile, de acuerdo a cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI); el Perú se posiciona como la quinta economía más grande de América del Sur, luego de Brasil, Argentina,

Colombia y Venezuela. Chile es la sexta. Sin embargo la situación cambia si se mide el PIB per cápita. Chile lidera en América del Sur, con US\$18.419, mientras que Perú ocupa el séptimo lugar de la región con US\$10.719.

Figura N° 24

PBI (PPC) vs PBI per cápita, países suramericanos, 2012



Fuente: Diario chileno, “La Segundaonline”.

Se trata de una diferencia importante entre ambos países, pero que se ha reducido, dado que en el 2006 el PIB per cápita chileno era 55% mayor que el peruano, mientras que en 2012 disminuyó la diferencia a 42%.

Según el economista chileno Raúl García, el proceso de crecimiento de la economía peruana partió con al menos 20 años de retraso comparado con el de Chile "pero avanza mucho más rápido". Explica: "Luego de controladas las guerrillas de Sendero Luminoso, el país comenzó su despegue. Chile tardó 25 años en consolidar su modelo, en un período en el cual tienen cancha libre, porque los demás países estaban en la crisis, y el único que crecía y se integraba era Chile; Perú hace lo

mismo más tarde, firma acuerdos comerciales en un momento diferente, pero alcanza a tener un círculo virtuoso como el que alcanzó Chile".

Factores económicos claves para el crecimiento de la economía peruana.

F1. La inflación.-

En el contexto de crecimiento, es importante mencionar alguno de los factores que permitieron el buen desempeño hasta el momento de la economía peruana, uno de ellos fue la tasa de inflación anual, como se muestra en el Gráfico N° 24, a fines del 2013, la tasa de inflación alcanzó 2.86% (tasa real de 2.6% en 2012), La tasa de depreciación anual del Nuevo Sol en relación con el dólar estadounidense para el año 2013 es de 8.5% (tasa real de depreciación de 4.2% en 2012)

Gráfico N° 24

Depreciación /Apreciación cambiaria e inflación



Fuente: BCRP, 2013.

Elaboración: MINCETUR (Guía de Negocios e Inversión, 2014-2015).

Se estima que, para finales del 2014, la inflación alcance el rango meta propuesto por el Banco Central de Reserva del Perú, posicionándose entre 1.5% y 2.5%. Por otro lado, al 31 de enero del 2014, la tasa de interés interbancaria promedio en

moneda nacional, fijada por el Banco Central de Reserva del Perú, se ubicó en 4%, mientras que la tasa preferencial corporativa ascendió a 4.40%.

F2. Calificación de inversión de Perú

El Perú ha recibido buenas proyecciones de parte de las agencias calificadoras de riesgo más reconocidas, las cuales no solamente han ratificado el grado de inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación del crédito soberano peruano. Estos prospectos económicos son respaldado por el rápido crecimiento de la inversión y por la significativa disminución de las vulnerabilidades fiscales y externas; todo esto dentro de un contexto de diversas fuentes de crecimiento con baja inflación y fortaleza de los fundamentos macroeconómicos.

La obtención del grado de inversión le ha permitido al Perú tener mucha atención internacional. Aún más importante, ha provocado un impacto positivo en la economía local y viene impulsando el mercado de valores y la apreciación de la moneda peruana, el Nuevo Sol, en el corto plazo. La consecuente mejora en el empleo y la disminución de la pobreza ayudarán previsiblemente a mejorar el bienestar social, logrando así que las grandes corporaciones multinacionales estén viendo al Perú con mayor interés.

Tabla N° 10

Evolución - Calificación de la deuda en moneda extranjera de largo plazo

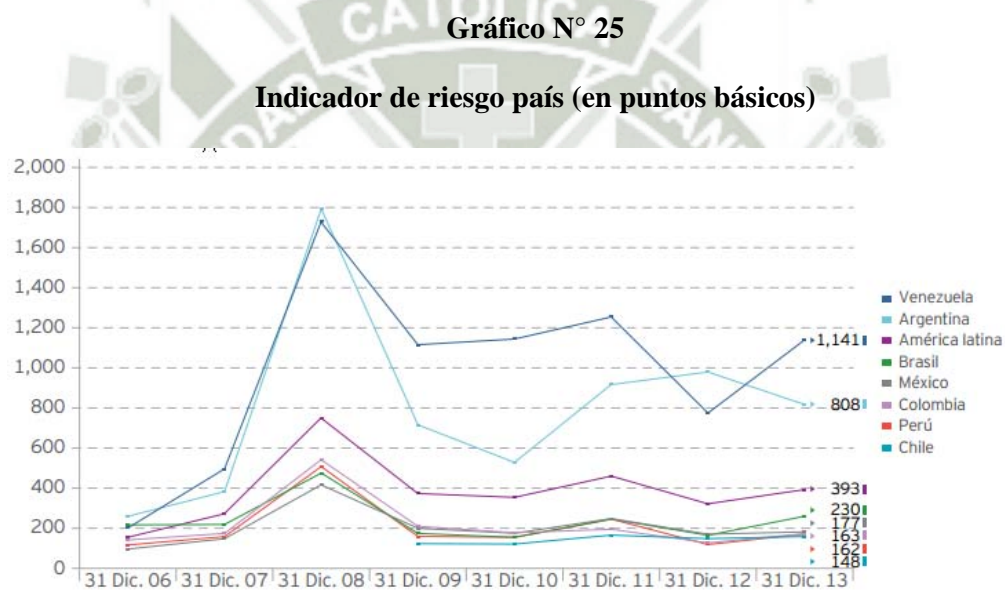
Agencia	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fitch	BB-	BB-	BB	BB	BB+	BB+	BBB-	BBB-	BBB-	BBB 1/	BBB	BBB+
S&P	BB-	BB-	BB	BB	BB+	BB+	BBB-	BBB-	BBB-	BBB 2/	BBB	BBB+
Moody's	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba2	Ba1	Baa3	Baa3	Baa3	Baa2	Baa2

Fuente: Standar & Poor's / Fitch Ratings / Moody's / MEF, 2013.

Como se muestra en la Tabla N° 10, según la calificación de S&P, Fitch y Moody's el Perú obtuvo para el 2013 la calificación al grado de inversión de BBB+, BBB+ y Baa2 respectivamente, lo que indica que tiene una moderada capacidad de repago.

F3. Riesgo País

En el 2013 el Perú alcanzó un ratio de riesgo país de 162 puntos básicos, posicionándose como se parecía en el Gráfico N° 25, como el segundo más bajo de Latinoamérica. Este puntaje representó menos de la mitad del promedio regional a esta fecha (393 puntos)



Fuente: BCRP.

Elaboración: MINCETUR (Guía de Negocios e Inversión, 2014-2015).

F4. Afianzamiento de la Marca “Perú”.

Adicionalmente a ello es importante mencionar que a partir del año 2000, Perú ha logrado una de las historias de éxito más sorprendentes de América latina. Chile ya se asomaba a la OCDE (lograría entrar en el club en el 2010). El Brasil de Lula por fin confirmaba que ya no era sólo el país del (eterno) futuro sino una potencia del

presente. Sin embargo, la trayectoria caótica del país andino de las décadas anteriores, el Perú del Sendero Luminoso, difícilmente podía dejar vislumbrar el milagro peruano: crecimiento de alto vuelo, estabilidad política inédita, gastronomía deslumbrante.

Sin duda el país sigue siendo para todos el principal aportante de las materias primas. Estas concentran en los últimos años 60% de las exportaciones, 25% de las inversiones directas, y 15% de los ingresos fiscales del país. Se ha convertido en un país que mira cada vez más hacia Asia: China (país con el cual mantiene relaciones económicas desde 160 años) se ha convertido en su mayor socio comercial y cuenta ahora entre sus principales inversores extranjeros al igual que Japón y Corea, otras dos potencias asiáticas con las cuales se estrecharon los vínculos a lo largo de las últimas décadas.

El auge de Perú lo registran todos los indicadores. Así en 2013 diez multimillonarios peruanos se asomaron en el ranking de las mayores fortunas del planeta en el Forbes 2013. Eduardo Belmont (Belcorp) es uno de los 200 más ricos del mundo, seguido por el CEO de Intercorp, Carlos Rodríguez-Pastor. Juan Fernando Belmont (Yanbal), Hochschild y los Benavides, Brescia y Rodríguez siguen en la lista. Si bien entre ellos encontramos los dueños de grandes grupos mineros, como Hochschild Mining y Minas Buenaventura, aparecen también conglomerados (Brescia), y ahora grupos agro-industriales (Gloria) así como cosméticos y belleza (Belcorp y Yanbal). Dicho de otra manera, Perú ya está zarpando hacia otros sectores más allá del de las materias primas.

Belcorp factura anualmente US\$2.000 millones en 15 países de América Latina y en los Estado-Unidos mientras Yanbal ya tiene ventas por US\$720 millones al año

y llega a ocho países de la región y a España. A estos se suman grupo como lo el conglomerado Romero cuyo buque principal (Alicorp) se ha convertido en una multinacional presente en varios países y que apuesta por la innovación. En 2009, Alicorp comenzó a operar su Centro de Innovación en Panificación y Gastronomía mientras seguía su expansión internacional con la compra de una empresa brasileña por 100 millones de dólares en 2013.

Los grupos peruanos están creciendo a gran velocidad. En 2011 las 500 principales empresas del país elevaron su facturación en casi 20% con respecto al año anterior, a un ritmo superior al crecimiento del PIB nacional. Mientras que en 2008 las 500 mayores empresas peruanas crecieron en ventas a una velocidad 1,1 veces mayor que la del PIB, en 2011 la facturación total creció a un ritmo de 3,1 veces mayor que al del PIB. Estas 500 empresas se concentran en el sector de las materias primas mineras y petroleras (35%) pero ya encontramos a los grupos financieros entre ellas (11%) y sobre todo grupos del sector de la alimentación y del comercio (13%).

El dinamismo emprendedor también llegó al mundo de las startups. De todos los países de América latina, Perú es el que más proyectos presentan a Wayra (más de 1,200 en 2013), la aceleradora de startups potenciada por Telefónica. En 2013, el gobierno lanzó Start up Perú, emulando así el Start up Chile creado por el vecino en 2010 y el Start up Brasil puesto en marcha por el gigante carioca en 2012.

Por ahora las inversiones peruanas en el extranjero se concentran en los países vecinos de América latina. En 2013 las empresas peruanas deberían invertir cerca de 10 mil millones en Chile (y viceversa: la chilenas cerca de 14 mil millones en Perú). Así el grupo Graña y Montero, que realizó su segunda compra en el país

sureño, al adquirir el 74% de Vial y Vives Ingeniería y Construcción, compañía enfocada al rubro minero.

Pero no nos engañemos: al igual que sus hermanas mayores de Brasil y México, las multilatinas peruanas – como también las chilenas y las colombianas – ya se asoman en otros continentes como lo hemos mostrado en el libro *The rise of the multilatinas* (Cambridge University Press, 2013). Un ejemplo emblemático de ello es el sector (pujante) de la gastronomía peruana. Acurio Restaurantes, la cadena del chef Gastón Acurio, ha seguido en 2013 su expansión fuera del país, abriendo restaurantes en Bogotá, Quito, y Buenos Aires pero también en Chicago y Miami.

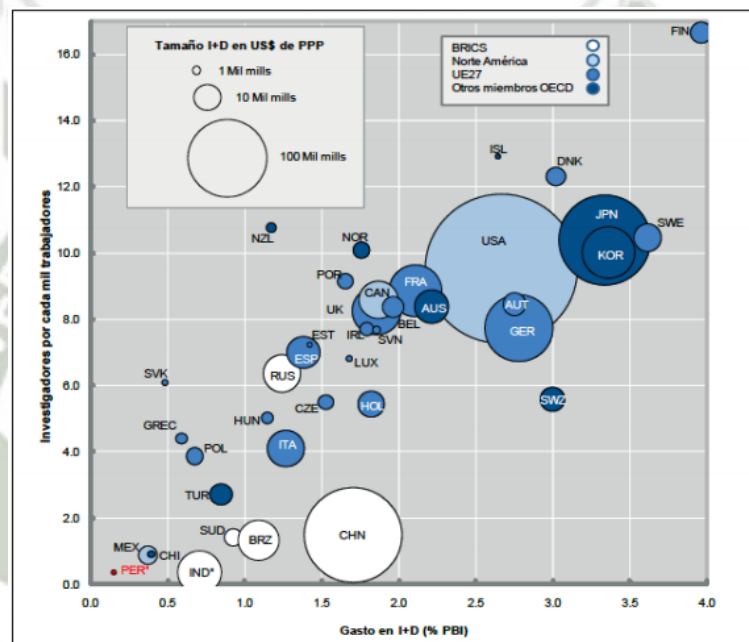
También se interesan por Europa. Los dos chefs peruanos Virgilio Martínez y Gastón Acurio se han aliado para abrir en 2014 un restaurante de cocina peruana en Londres. En 2007, Gastón Acurio ya había puesto su primera pica en Europa, eligiendo a Madrid para entrar en el continente. El caso de este chef y emprendedor peruano es excepcional: desde un país de renta baja ha conseguido levantar un imperio de la alta gastronomía. En la actualidad, Gastón Acurio lidera un grupo que factura más de 100 millones de dólares, cuenta con unos 3.500 empleados y suma 40 locales en 13 países, bajo 9 conceptos gastronómicos diferentes.

España haría bien en tomar nota de este (incipiente) interés latino por Europa. Para salvar empleos: En 2013, una empresa peruana ‘resucito’ una maderera que cerró en Lugo creando 100 empleos que ocuparán los anteriormente despedidos. Para atraer inversiones: Las multilatinas peruanas son un ejemplo de la oleada inversora que ha levantado y llegará de América latina hacia España y Europa. Al igual que en décadas anteriores las multinacionales españolas emprendieron rumbo hacia las Américas, ahora toca el movimiento inverso: de las Américas hacia Europa.

- d) **Dominio tecnológico científico:** La innovación y la investigación científica es uno de los puntos más débiles en el Perú. De acuerdo al Foro Económico Mundial (World Economic Fórum, 2011, p. 292) de un análisis de 142 economías en el mundo, el Perú tiene el puesto 113 en innovación y una calificación de 2.7 (rango del 1-7, donde 7 es la mejor), de acuerdo al reporte.

Gráfico N° 26

Gasto en I+D, por países 2011



Fuente: World Económico Fórum

Elaborado: Cámara de Comercio de Lima

Según la Cámara de Comercio de Lima a través del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE), el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale 380 millones de dólares, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En la región,

Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%. Estas diferencias se acrecientan al comparar el nivel de inversión con otros países emergentes o economías más desarrolladas, tal como se muestra en el Gráfico N° 26.

Adicionalmente, el consejero regional de Regulación y Competitividad del Banco Mundial indicó que “El Perú está invirtiendo entre el 0.1 y 0.2% del PBI en innovación y desarrollo. Se debe establecer una meta para pasar a un nivel de inversión de 0.5% con el fin de elevar su niveles de competitividad” (Guasch, 2011).

- e) **Dominio organizacional – administrativo:** El Perú está organizado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Los tres poderes del país están centralizados en la capital, lo cual ha generado un desarrollo de la competitividad heterogéneo en Lima (73.57) en comparación con los otros departamentos más importantes del país (Arequipa 45.32, Ica 44.49 y La Libertad 42.63); (ICRP, 2011). Una debilidad en este dominio es la corrupción que existe en el país, generada por malos dirigentes que representan al país desde el presidente y congresistas, que se involucran en escándalos por dinero o la creación de leyes para favorecer a las empresas que representan, además del poder judicial en todas sus esferas.

De un total de 182 países en el mundo el Perú tiene uno de los mayores índices de corrupción (puesto 82) y el puesto 14 en todo el continente americano (Transparencia International, 37Corruption Global Index 2011, p.4). Es necesario recalcar que estos resultados nos da una mala imagen a nivel mundial respecto a la

facilidad para hacer negocios en el país, a lo que se suma los procesos burocráticos que afecta la inversión privada de forma negativa.

f) **Dominio histórico/psicológico/sociológico:** El Perú ha sido cuna de la cultura Incaica y tiene una riqueza multicultural e histórica mucho mayor que sus pares latinoamericanos. En la actualidad se está logrando posicionar a través de campañas como “Marca Perú” lanzada por el gobierno para que se conozca nuestra riqueza cultural, además tenemos el reconocimiento de Macchu Picchu como una de las siete maravillas del mundo. Por otro lado, los peruanos tienen un perfil emprendedor, de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson 2010), lo cual le da al Perú un notable puntaje respecto a sus pares Latinoamericanos, lo que da origen al mercado de microfinanzas que es uno de los más sólidos de la región. Sin embargo este factor no es un impulsador de la economía, ya que no tiene un impacto notable en la creación de empleos de calidad.

g) **Dominio militar:** El Perú es un país cuyo gasto por temas de defensa es uno de los más bajos de Sudamérica, sin embargo entre el 2009 y el 2010 el país ha incrementado sus gastos militares en un 16.4% con el propósito de renovar sus armamentos con una antigüedad de 15 años (Stockholm International Peace Research Institute, 2011). Sin embargo, las FFAA y policiales del Perú hoy en día se encuentran corruptas e infiltradas, especialmente la marina, que actualmente viene siendo corrompida por el narcotráfico.

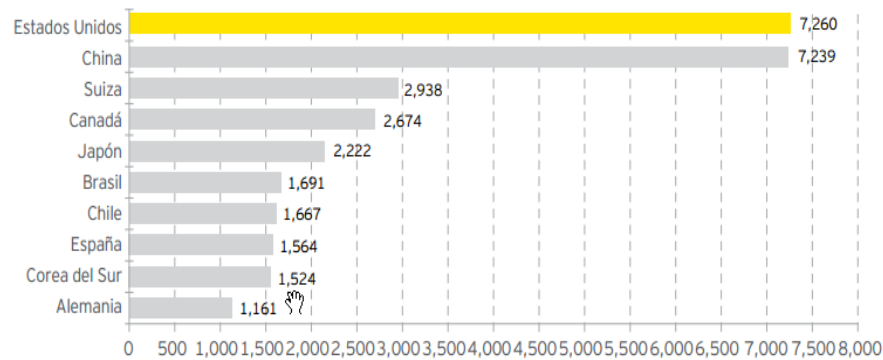
En los últimos años no han existido conflictos armados con sus vecinos, sin embargo se percibe un clima menor de tensión con Chile debido a la delimitación marítima que fue llevada a la corte de La Haya, favorable para nuestro país.

3.3.2.3. Principios cardinales.

a) Influencia de terceras partes.

Los países de la región presentan una dependencia económica y estratégica de Estados Unidos en las decisiones hechas en tales países. Como se muestra en el Gráfico N° 27, en los últimos años China ha venido impactando al mundo con su desarrollo año tras año, tal es así que se ha convertido en un importante socio comercial de Perú al igual que Estados Unidos, ambos representan más de un tercio de nuestro comercio externo de bienes (BCRP, COMEXPERÚ, 2013).

Gráfico N° 27
Exportaciones por socio comercial en US\$ millones, primeros diez socios



Fuente: BCRP, ComexPerú, 2013

Elaboración: MINCETUR (Guía de Negocios e Inversión, 2014-2015)

Por otro lado respecto a las inversiones extranjeras realizadas en Perú, España concentra el 21.20%, seguido del Reino Unido (21.04%) y Estados Unidos (15.24%) quienes ven al Perú como una fuente de inversión dado su apertura a la inversión extranjera.

Adicionalmente, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2012), el Perú está consolidando su internacionalización a través de sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China, Singapur, Canadá, Korea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay exportando productos de calidad e impulsando su patrimonio cultural. El 04 de noviembre del 2010, se publicó en el diario El Comercio “El Perú ha pasado a ser el país número uno de Sudamérica para hacer negocios” (Agencia Peruana de Noticias [ANDINA], 2010) el actual crecimiento económico permite ser atractivos y valiosos por los inversores extranjeros.

b) Lazos pasados – presentes.

La cultura y costumbres peruanas han ido evolucionando con el paso de los años, cultura que emana de una raza española, que trajo su propia cultura e idioma, influencia que afectó en mucho el desarrollo de la cultura inca, pero que desarrollárosle aprendió a desarrollar, lo que contribuyó a un desarrollo hispano.

Actualmente, la cultura inca es valorada y reconocida a nivel mundial, la etnia ha sido de mucho interés y esto se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que ha sido reconocido como un país con una de las nuevas siete maravillas del mundo Machu Picchu, la cual es admirada por todos. El gerente general de la Asociación de Banca y Seguros (ASBANC) informó sobre el incremento de la migración de los peruanos a países extranjeros, buscando mejorar su situación económica y la calidad de vida, así lo muestra en la siguiente entrevista:

En la década de 1980, la migración surge como alternativa para los peruanos. Para esa fecha, migraron 500 mil peruanos; en 1990 llegaba al millón; durante 2000 ya eran 2'200,000; y en 2008 sumaban 3'056,846 los peruanos radicados fuera del país (CENTRUM CATÓLICA, 2012).

El Perú ha tenido conflictos históricos con los países con los cuales limita, en décadas pasadas ha tenido que superar una guerra con Ecuador, el cual se solucionó con la firma de un tratado en Brasilia y la declaración de paz de Itamaraty. De igual manera con la guerra que tuvimos con Chile se solucionó a través de un acuerdo de paz en 1884, sin embargo hay una breve tensión entre ambos países. A pesar de eso, los grupos empresariales chilenos han venido a invertir al Perú más de 1000 millones de dólares (PROINVERSION, 2010). Adquiriendo supermercados, cadenas de farmacias, centros comerciales, construcción, de manera similar el Perú ha invertido en Chile más de 2000 millones de dólares adquiriendo acciones en empresas de alimentos, cemento y acero.

c) Conservación de los enemigos.

En la actualidad se considera a Chile como el rival más importante, dado que las diferencias con Ecuador se han resuelto con el acuerdo de paz de Brasilia en 1998. Como hemos visto en puntos anteriores, hay intereses económicos de Chile en Perú por sus inversiones y viceversa, por lo que el tema marítimo puede tener alguna repercusión en el aseguramiento de las inversiones. Con otros países de la región como Venezuela y Bolivia, los cuales siguen la línea del socialismo del siglo 21, las relaciones estuvieron un poco inestables, debido a la diferencia de ideologías entre sus presidentes y el nuestro, lo cual afectó a los pequeños negocios que exportaban hacia tales países. Actualmente el Perú y Chile se encuentran compitiendo en

ofrecer una mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático, paralelamente sobrellevan la decisión sobre el conflicto limítrofe marítimo y su respectiva repercusión sobre el límite terrestre, que ya siendo clara para el Perú, la posición chilena continua siendo opositora. La posición peruana debe ser cautelosa, es más importante convertir a un enemigo en un aliado haciéndolo con inteligencia, esto debe ser con estrategia, no se debe ganar enemigos, ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva, pero es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, se deben analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger. De los conflictos bélicos, ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial.

d) Análisis Competitivo del Sector en Arequipa - Perú

Condiciones de los factores.

En la última década el Perú ha venido experimentando un crecimiento económico importante, uno de los más importantes de la región. Debido a esto hemos tenido condiciones macroeconómicas favorables, sin embargo aún no somos competitivos y no estamos aprovechando la bonanza económica que nos da la naturaleza, basando nuestra economía en commodities en su mayoría y la generación de empleo de calidad no está en la agenda. Según la charla de Michael Porter (2010) en el CADE expresó que: “El crecimiento del Perú es solamente una ilusión no es real, pues no existe la creación de nuevas empresas y de empleos. Esto es porque el crecimiento simplemente se da en sectores que no emplean a mucha gente y tenemos que ver una manera de compartir este crecimiento”.

Como es conocido, el sector minero peruano y en particular el del sur del Perú se encuentran en franco crecimiento desde inicios de esta década. En promedio, en los últimos 9 años se ha exportado metales por US\$15,500 millones por año y en el 2010 se estima que las exportaciones mineras alcanzarán los US\$20,000 millones. El PBI minero representa el 6% del PBI; 20% de todos los impuestos que se pagan provienen del sector minero, y entre 60 y 70% del valor total de las exportaciones peruanas provienen de la minería.

Por el lado de Arequipa, el PBI de Arequipa está cercano a los US\$7,000 millones, de los cuales un 15% es el PBI minero. El sector minero es uno de los dos sectores que más ha crecido en Arequipa en los últimos años (en promedio 20.8% por año). Fruto de esta actividad minera alrededor de Arequipa se han desarrollado eslabonamientos hacia atrás y hacia los costados en la forma de industrias y negocios proveedores de bienes y servicios para la minería y para otros sectores. Estos eslabonamientos tienen como su centro geográfico a la Provincia y Ciudad de Arequipa, donde espontáneamente ha surgido un clúster minero o aglomeración de industrias y negocios relacionados en este caso con el sector minero.

Por otro lado, se estima que en los próximos 5 años las inversiones en proyectos mineros en el Sur del Perú ascenderán a US\$25,000 millones, con lo que se espera incrementos en la producción de cobre del orden de 200 a 300%. El cobre es el principal metal que se produce en las minas del sur del Perú. La producción de cobre del sur del Perú es cercana a los 800,000 TM por año de cobre fino. La expansión de minas actuales como las de Toquepala y Cuajone en Tacna y Moquegua, respectivamente, la mina Cerro Verde en Arequipa, y proyectos nuevos como los de Tía María en Arequipa, Antapaccay, Las Bambas en Cusco y Quellaveco en

Moquegua duplicarán los gastos operativos anuales de estas mineras, los cuales son actualmente de US\$1,200 millones por año.

En este contexto, intuitivamente y como se verá más adelante en este resumen ejecutivo, ni Arequipa, ni el resto de departamentos sureños están preparados para lidiar con el crecimiento explosivo que el clúster minero del sur del Perú va a experimentar.

Adicionalmente y de acuerdo al análisis realizado por el World Economic Forum en el año 2011, nos muestra que el Perú ocupa el lugar 67 en competitividad mundial de una muestra de 142 países en el mundo, el informe resalta aspectos positivos como el control de la inflación, reducción del déficit, menos tiempo para empezar un negocio. Además la apertura a los tratados internacionales por parte del Perú aspectos importantes para aumentar la competitividad. Sin embargo la economía del país enfrenta importantes retos que afectan su competitividad, tales como: Un ambiente institucional débil (puesto 103 de 142), inadecuada infraestructura (puesto 93 de 142), educación de baja calidad (128 de 142), educación deficiente, dado que gasta menos que sus pares latinoamericanos y el sistema produce pocos egresados de carreras técnicas como: Ingeniería y ciencias físicas; y un bajo nivel de innovación (puesto 113). Tal como indicó Porter (2010): “El desarrollo de la ciencia y tecnología del Perú son muy débiles tales son factores que necesitarán un esfuerzo inmediato para mejorar la competitividad del país. Además señaló: “Un país no puede ser competitivo si no mejora su productividad y mucho menos si sus empresas no son lo suficientemente competitivas. Por ello se debe impulsar tanto una educación de calidad como de la infraestructura, el respeto a la ley y, por supuesto, el destierro de la corrupción”

Condiciones de la demanda.

Durante el año 2008, el Perú tuvo un fuerte dinamismo de la demanda interna e incrementos sustanciales en los precios internacionales de los alimentos y combustibles, que generaron presiones inflacionarias, y una fuerte entrada de capitales de corto plazo que se tradujo en presiones apreciatorias sobre la moneda doméstica (BCRP, 2008). En los siguientes meses al finalizar el año 2008, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) impulsó una política contra cíclica con el propósito de no contraer la demanda interna generada por la crisis financiera internacional.

En el Perú el 57% de las construcciones totales son residenciales y no residenciales, debido a la disminución de la tasa de referencia, viendo la demanda de viviendas incrementarse 11.4% año a año junto al número de créditos hipotecarios en un 43.5%. El sector turismo y su auge en los últimos años también está impulsando el sector a través de la inversión en hoteles junto con la demanda por espacios en oficinas más grandes en las principales ciudades del país, además de la construcción de los grandes centros comerciales y supermercados a lo largo del país (Business Monitor International, 2011, p.25).

Con respecto al sector metalmecánico se conoce que es un sector de gran potencial integrador (de 2 a 3 trabajadores por taller en promedio) y está impulsado en un 51% por el sector minero; adicionalmente se conoce que un 57% de las empresas viene trabajando en el sector más de 05 años, a su vez demanda un gran porcentaje de personal calificado, la mayoría actualmente es recurso humano joven. Actualmente por un estudio desarrollado por la escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional de San Agustín, se conoce que el 57% de empresas trabaja en

locales alquilados y un 43% en su vivienda o lugar propio, y en ambos casos un porcentaje de hasta el 30% que trabajan en la vía pública por lo que no tienen ambientes, ni infraestructura para sus negocios, o el espacio del que disponen para efectuar sus trabajos es relativamente chico o inadecuado para este tipo de negocio, dado que para este tipo de negocios se requiere de grandes espacios físicos, adecuados e implementados para un taller, donde quepan sus herramientas, maquinarias, almacenes de materiales y trabajos terminados. En algunos casos y la mayoría ubicado en el Cono Norte de la ciudad no disponen de electricidad y agua, que son los servicios básicos para el tipo de negocio.

e) **Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.**

Según Porter (2010) señaló: “Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interior”. La motivación para trabajar y adquirir conocimientos es importante para desarrollar las ventajas competitivas de las empresas dentro de los países.

El talento sobresaliente es un recurso escaso en todas las naciones. En el año 2011, el Perú está ubicado en el puesto de 77 de un total de 142 países (World Economic Forum, 2011), por lo cual es un reto mejorar para obtener mano de obra calificada en las empresas. La presencia de empresas nacionales altamente competitivas es un estímulo definitivo para la creación de la ventaja competitiva, desde hace algunos años algunas empresas peruanas han empezado a salir del país hacia el extranjero, por ejemplo: El grupo Rodriguez Pastor se fue a China (2007); el grupo Romero adquirió The Value Brand Company de Argentina, la tercera empresa de productos de cuidado personal de ese país (2008) y Sanford, que produce galletas (2010); el

grupo Brescia adquirió la minera Sierra de Madeira, en Brasil (2009) y la cementera Lafarge en Chile (2009). En el sector de construcción la consultora CESEL Ingenieros que supervisa grandes obras a nivel nacional también desarrolló proyectos en: Argentina, Guatemala y Ecuador, COSAPI Ingeniería y Construcción tiene obras en República Dominicana y Venezuela. La constructora Graña y Montero tiene además construcciones en México, Chile y Colombia.

Las empresas mencionadas en el párrafo anterior se vieron en la necesidad de buscar nuevos mercados para sus inversiones, obligados a innovar sus procesos, mejorar la calidad de sus servicios, y su éxito abre camino a los competidores nacionales de diferentes sectores, volviendo a estos competitivos internacionalmente.

Actualmente, el sector metalmeccánico carece de un nivel de asociatividad, que le permita mejorar su negociación frente a proveedores y grandes empresas, por lo que el Gobierno Regional debería formular una propuesta de un plan estratégico para impulsar un desarrollo más articulado y eficaz del clúster industrial-minero, del Sur del Perú, en Arequipa, que permita aprovechar la oportunidad actual que se tiene para sentar las bases para el desarrollo de un clúster minero que no solamente sea un clúster extractor de recurso mineral no renovable, sino que se constituya en un clúster industrial exportador de tecnología, servicios y conocimiento, pensando que algún día los recursos minerales se agotarán y será necesario sostener el desarrollo de las generaciones futuras.

Para ello, se debe analizar el marco conceptual que soporta a un clúster minero; se tiene que hacer un diagnóstico de la situación actual de la minería del Perú y de la Región Sur; analizar las estructuras y funcionamiento de otros clúster mineros como los de Antofagasta (Chile), Ontario (Canadá) y Johannesburgo (Sudáfrica), junto

con la Región Arequipa; analizar al sector metalmeccánico del sur dentro de la cadena de proveedores de la actividad minera; identificar y analizar los actores y factores críticos de éxito; y luego identificar los objetivos estratégicos a partir de las convergencias y divergencias entre actores y factores críticos de éxito. Estos objetivos estratégicos deben ser validados a través de un análisis FODA y constituir en el insumo principal para la elaboración del plan estratégico, el cual incluye iniciativas estratégicas de éxito y un plan de acción con costos aproximados de implementación y una línea de tiempo.

De acuerdo con el estudio: Planeamiento estratégico para el desarrollo del clúster minero del sur del Perú en Arequipa, desarrollado por la Universidad ESAN, 2010.

Las principales conclusiones de esta investigación arrojaron lo siguientes:

- Las empresas mineras contribuyen poco al desarrollo productivo sustentable de la región, existiendo un déficit de personal y empresas debidamente preparadas y capacitadas para afrontar las actividades de soporte directas e indirectas producto de dicho crecimiento sectorial.
- No existen investigación aplicada, ni desarrollo tecnológico por parte de los proveedores o de las mineras.
- El gasto del Gobierno Regional no está dirigido a satisfacer la futura demanda en infraestructura, tecnología y educación.
- No existe articulación entre los actores o empresas que componen el clúster y falta compromiso y cooperación.
- La sociedad civil reclama a los gobiernos y a las empresas mineras porque no ve que las rentas que genera la explotación minera se distribuyan equitativamente.

- El sector de proveedores mineros no está preparado para soportar la demanda futura de servicios de soporte a la minería.

El mismo estudio ha identificado 10 factores críticos de éxito para impulsar el desarrollo del clúster minero del sur, a saber:

- Concentración de yacimientos mineros.
- Compromiso con el desarrollo del clúster.
- Infraestructura.
- Educación especializada.
- Disponibilidad de recurso humano calificado.
- Centros de investigación y desarrollo.
- Marco legal promotor del clúster.
- Existencia de un articulador del clúster.
- Cooperación y competencia (“coopetencia”).
- Financiamiento para el desarrollo del clúster.

En el mismo estudio se han identificado 6 objetivos estratégicos, a saber:

- Conformar el Consejo del Clúster Minero del Sur del Perú,
- Fomentar asignaciones de gasto público y de los aportes voluntarios de las mineras a proyectos que generen valor agregado.
- Impulsar la educación y especialización en carreras relacionadas con el sector minero.
- Promover la creación de un Parque Tecnológico Industrial-Minero en la Provincia de Arequipa.
- Impulsar la investigación aplicada a través de la creación de centros de investigación y desarrollo de tecnologías mineras.

- Fomentar líneas de crédito especiales para la promoción de pequeñas y medianas empresas relacionadas con el sector minero.

De igual manera se ha identificado iniciativas estratégicas que contribuyan con el mejoramiento y den respuesta inmediata a las carencias actuales de los sectores directa e indirectamente beneficiados y como principales gastos se tendría:

- La creación de una Universidad Minera, TECSUP actualmente cuenta con una universidad centralizada en Lima, por lo que sería bueno que inicie sus operaciones en el sur del país, principalmente en la ciudad de Arequipa.
- Adicionalmente, se espera la inversión del estado en el mejoramiento del nivel educativo - técnico por parte de SENATI, con lo que mayor número de personas podría acceder a mejorar su nivel productivo en nuestro medio.
- La creación de un parque tecnológico industrial minero en algún lugar entre la ciudad de Arequipa y el Puerto de Matarani.
- La creación de un centro de investigación y desarrollo financiado por las compañías mineras privadas. Se propone que el financiamiento provenga de las transferencias al Gobierno Regional de Arequipa por concepto de canon minero y regalías, y de los aportes voluntarios de las principales compañías mineras de la región.

Finalmente, la línea de tiempo del plan estratégico propuso que primero se fomente la articulación (2011), luego se reoriente los gastos públicos y privados a proyectos de generación de valor (2012), luego se procure el financiamiento para las actividades de desarrollo del clúster y de Pymes proveedoras mineras (2012), luego se constituya centros de educación especializados en minería (2012), luego se cree el parque tecnológico industrial-minero (2013), y finalmente se impulse las

actividades de investigación y desarrollo (2014-2015), todo ello en el marco de un plan estratégico con un horizonte de 5 años.

Sin embargo, y como se ha mencionado a lo largo de la investigación, la propuesta no trascendió; las envidias políticas, sociales y la corrupción, retrasan el desarrollo de una región (la macro región sur) que aún no está en la capacidad de asumir el reto de asociarse como un sólido grupo que enfrente los proyectos presentes y futuros.

f) Instituciones relacionadas y de apoyo.

Se ha identificado 11 grupos de actores claves, a saber:

- Compañías mineras (Cerro Verde, Glencore Plc, Angloamerican, SPCC, etc.).
- Ministerios nacionales (MINEN, MINAN, MINDEF, MTC, MIMPRO, MIREE, MEF).
- Municipalidades.
- Gobiernos regionales.
- Instituciones de promoción privada (APEME, SNI, CDI, ATEM PERÚ, etc.).
- Organismos públicos de promoción y supervisión, (La cámara de comercio de Arequipa, PROMPERU, INDECOPI, OSCE, etc.).
- Programas Nacionales (PRODUCE, PROINVERSION, CONCYTEC, etc.).
- Instituciones educativas (UNIVERSIDADES e INSTITUTOS).
- instituciones financieras y bancarias.
- Representantes de la sociedad civil.
- Proveedores mineros.

Es importante recalcar que el sector metalmecánico, así como el resto de sectores involucrados emplea y demanda alta tecnología, alcanzar altos estándares de eficiencia y buscar permanentemente la reducción de costos, les va a permitir a las empresas del sector ofrecer precios competitivos y, por lo tanto, alcanzar una importante participación en el mercado.



CAPÍTULO 04

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Capítulo 4 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO:

La propuesta para el desarrollo del plan estratégico, contempla las siguientes etapas: 1) Integración del equipo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Análisis y comprensión de la bases de la presente investigación 4) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 5) Selección y análisis de problemas, 6) Ordenamiento de los problemas, 7) Evaluación de los problemas, 8) Selección ponderada de los problemas, 9) Análisis comparativo de las matrices, 10) Alternativas estratégicas, 11) Definición del concepto del negocio, 12) Plan de operación, 13) Evaluación permanente y 14) Análisis del Costo/Beneficio de la propuesta.

En la formulación del Plan Estratégico se conjugan el análisis y la investigación con la participación activa de la Alta Dirección.

En tal sentido, la metodología de trabajo a seguir consta de tres fases: Formulación, Implementación y Evaluación de la estrategia para la Empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación, se formó el equipo de trabajo a cargo del suscrito cuya función fue de FACILITADOR de la metodología, estando a cargo de la Alta Dirección la formulación de sus propias estrategias a partir del análisis realizado.

A continuación se indica cómo se conformó el Equipo de trabajo:

- Gerente General : GG
- Gerente Comercial : GC
- Jefes de Áreas Funcionales de la Empresa : JA
- Facilitador : FA

La presente propuesta fue elaborada teniendo en cuenta la metodología descrita anteriormente, desarrollando talleres bajo la dirección del FACILITADOR, tomando en

cuenta el cronograma de actividades mencionado en el capítulo N° 01 de la presente propuesta. Para todo el desarrollo, el FACILITADOR se encargó de integrar y dar a conocer los resultados de acuerdo a cada etapa desarrollada.

4.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.-

4.2.1. Evaluación de los Factores Externos de la Empresa.-

4.2.1.1. Análisis del Entorno PESTE.-

Todo lo expuesto en el anterior capítulo, ha permitido al FACILITADOR perfilar y orientar mejor las estrategias a proponer a la Alta Dirección de la empresa IMCO Servicios SAC, de tal manera que le permita solidificar la base del desarrollo de sus proyectos metalmecánicos, con estrategias adecuadas haciendo que se solidifique la Empresa en un mercado cada vez más exigente, competitivo y agresivo por parte de la competencia local, nacional y extranjera.

Para ello, con el equipo de trabajo, se desarrolló el análisis PESTE, cuyas variables se muestra a continuación en la Tabla N° 11.

Tabla N° 11

Fuerzas del análisis PESTE

P	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
E	Fuerzas económicas.
S	Fuerzas sociales, culturales y demográficas.
T	Fuerzas tecnológicas.
E	Fuerzas ecológicas y ambientales.

Fuente: Fernando D'Alessio, 2008

La siguiente Tabla N° 12, muestra el análisis realizado de los factores más debatidos (por variable) realizadas por el equipo de trabajo.

Tabla N° 12

Análisis PESTE: IMCO Servicios SAC

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.	GG	GC	JA	FA	Total
Disputas y envidias entre los políticos sobre los problemas internos del país que hace distraer los fines del congreso.	A	A			2
Disputas políticas de las comunidades cercanas a la mina por sacar el mayor provecho para su comunidad, atrasando la materialización de los proyectos.	A	A	A	A	4
Reforma jurídica y tributaria que puede suceder en cualquier momento, perjudicando los contratos de estabilidad tributaria (Corrupción).	A		A	A	3
Fortalecimiento de las organizaciones sindicales, normas laborales más favorables a agrupaciones sindicales e incremento de la corrupción de las mismas.		A	A		2
Aparición de nuevos grupos y/o gremios de apoyo gubernamental para el desarrollo del sector.		O	O		2
Ingreso al mercado peruano de empresas transnacionales de alto potencial, con productos sustitutos de bajo costo (menor gastos operativos) y libres de impuestos (TLC).	A	A	A	A	4
Ingreso potencial de empresas nacionales al mercado arequipeño que permita la asociatividad privada, el aprendizaje y la solidificación de lazos estratégicos para hacer frente a la competencia desleal por parte de empresas extranjeras, producto de leyes obsoletas y diseñadas para favorecer la importación de productos sustitutos a menor costo.	O	O	O	O	4
Fuerzas Económicas					
Alta rotación de personal por conseguir mejor nivel económico, aprovechando las oportunidades que presenta los diferentes sectores económicos dependientes.		A	A	A	3
Posible recesión mundial y desaceleración económica prevista podría contraer el sector minero por lo tanto los sectores dependientes a él.	A		A	A	3
Alternativas de financiamiento bancario favorables para el sector.	O	O	O		3
Precio de los metales en baja. Volatilidad de la tasa de interés. Disponibilidad de liquidez. Dólar se mantiene “estancado” (permite inversiones a corto y mediano plazo).	O				1
Expectativas de crecimiento económico en el Perú, en la región y la actividad minera del departamento.	O	O	O	O	4
Cartera de proyectos de inversión privada y pública en ejecución y nuevos proyectos en tránsito y aprobaciones respectivas.	O	O	O	O	4
Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.					
Metales sigue siendo respaldo de las divisas de las naciones y organizaciones.	O		O		2
Existencia de la empresa minera más grande productora de cobre en el sur del Perú.	O		O	O	3
Responsabilidad social y la contaminación siguen siendo el tema favorito de discusión en las comunidades/gobiernos locales para coaccionar permisos y licencias a proyectos mineros a cambio de asistencialismo.	A	A	A	A	4
Aumento del número de grupos de interés. Defensoría del		A			1

Pueblo. Frentes de Defensas. Fortalecimiento de ONGs y redes sociales con actitud negativa hacia el sector minero. Oposición y confrontación pura.					
Crecimiento demográfico, social y cultural de Arequipa, segunda ciudad importante del Perú.		O		O	2
Fuerzas Tecnológicas					
Incremento en el precio de las maquinarias para la automatización y mejoramiento de los procesos de la planta.			A	A	2
Falta de investigación y desarrollo en el sector, articulación con instituciones tecnológicas de enseñanza deficiente.			A	A	2
Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector.	A	A	A	A	4
Seguridad en los Sistemas de Información es muy importante, su administración no adecuada puede perjudicar a la Empresa.		A		A	2
Gran número de profesionales jóvenes con disposición para aprender y actitud positiva.	O	O		O	3
Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector.	A	A	A	A	4
Fuerzas Ecológicas y Ambientales					
Riesgo de contaminación está latente en el sector minero, lo que nos sumerge en una política de asimilación y compromiso por formar parte de sus proveedores.			A		1
Normas/leyes con respecto a la protección del medio ambiente existen, se deber cumplir.		O		O	2
Antiguos impactos al medio ambiente por contaminación de suelos, agua (ríos y lagos) en trabajos para empresas mineras pequeñas, desprestigian al sector y perjudican la imagen institucional de la Empresa.	A	A		A	3
Imprevistos climáticos y/o desastres naturales.		A	A	A	3

Fuente: Elaboración propia. (A=amenaza, O=oportunidad); (GG: Gerente General, GA:

Gerente Administrativo, JA: Jefes de Áreas, FA: Facilitador).

Del análisis realizado en la tabla anterior, se concluye que:

- Entre las Fuerzas Políticas (07), se consideró a 05 de ellas como amenazas y a 02 como oportunidades.
- Entre las Fuerzas Económicas (06), se consideró a 02 de ellas como amenazas y a 04 como oportunidades.
- Entre las Fuerzas Sociales (05), se consideró a 02 de ellas como amenazas y a 03 de ellas como oportunidades.
- Entre las Fuerzas Tecnológicas (06), se estimó a 05 de ellas como amenazas y a 01 como oportunidad.

- Entre las Fuerzas Ecológicas y Ambientales (04), se consideró a 03 de ellas como amenazas y a 01 como oportunidad.

A continuación se presenta el número mayor entre amenazas y oportunidades para cada una de las fuerzas consideradas en el análisis PESTE:

Tabla N° 13

Resumen del Análisis PESTE

Fuerzas	Clasificación
Políticas	05 amenazas
Económicas	04 oportunidades
Sociales	03 oportunidades
Tecnológicas	05 amenazas
Ecológicas/Ambientales	03 amenazas

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 13, se puede observar que se han identificado mayor número de factores en el entorno que representan amenazas en lugar de oportunidades, por lo que la Empresa debe tener más cuidado con las Fuerzas Políticas, Tecnológicas y Ecológicas de su entorno.

4.2.1.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).-

El resultado de la Matriz EFE es la determinación de las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades deben aprovecharse en el momento preciso y las amenazas deben minimizarse o neutralizarse lo mejor posible y en el menor tiempo.

El grupo de trabajo ha seleccionado 13 factores externos entre oportunidades (06) y amenazas (07) del análisis PESTE, lo cual se muestra a continuación en la Tabla N° 14.

La columna “peso” suma 100% ó 1. El “valor” es una ponderación asignado entre 1 a 4, siendo 4 la máxima calificación que indica la efectividad de la estrategia actual de la Empresa para responder a dichos factores, es decir, sabe aprovechar las oportunidades,

o sabe minimizar el impacto de las amenazas. La columna “producto” es la multiplicación de los valores anteriores.

Tabla N° 14

Matriz Evaluación de Factores Externos

ITEM	FACTORES	PESO	VALOR	PRODUCTO
OPORTUNIDADES				
1	Cartera de proyectos de inversión privada y pública en ejecución y nuevos proyectos en tránsito y aprobaciones respectivas.	0.15	2	0.30
2	Ingreso potencial de empresas nacionales al mercado arequipeño que permita la asociatividad privada, el aprendizaje y solidificación de lazos estratégicos para hacer frente a la competencia extranjera.	0.15	4	0.60
3	Expectativas de crecimiento económico en el Perú, en la región y la actividad minera del departamento.	0.10	3	0.30
4	Existencia de la empresa minera más grande productora de cobre en el sur del Perú.	0.05	4	0.20
5	Gran número de profesionales jóvenes con disposición para aprender y actitud positiva.	0.05	2	0.10
6	Alternativas de financiamiento bancario favorables para el sector.	0.05	3	0.15
AMENAZAS				
1	Ingreso de Grandes Competidores Extranjeros con productos importados (productos sustitutos) de bajo costo. Productos chinos y otros países.	0.10	4	0.40
2	Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector.	0.10	3	0.30
3	Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector.	0.05	3	0.15
4	Posible recesión mundial y desaceleración económica prevista en el Perú, podría contraer el sector minero por lo tanto los sectores dependientes a él.	0.05	4	0.20
5	Conflictos políticos y sociales en el entorno minero, atrasan materialización de proyectos.	0.05	3	0.15
6	Alta rotación de personal por conseguir mejor nivel económico, aprovechando las oportunidades que presenta los diferentes sectores económicos dependientes.	0.05	3	0.15
7	Imprevistos climáticos y naturales.	0.05	2	0.10
TOTALES		1.00		3.10

Fuente: Elaboración propia.

La suma de la columna “producto”, mínimo debe ser de 1.00 y cómo máximo posible de 4.00 (haciendo un promedio de 2.50). Un producto igual a 3.10 comparado al promedio de 2.50 indica que la empresa está aprovechando adecuadamente las oportunidades a la vez de un manejo más o menos aceptable de las amenazas del entorno.

F1. La oportunidad mejor aprovechada

La oportunidad mejor aprovechada está relacionado con la asociatividad de la Empresa a los gremios privados metalmecánicos (Ejemplo: APEME) para fortalecer sus lazos de mutuo apoyo, acceso a nuevas tecnologías y mejoras de procesos (puntaje 60).

F2. La mayor amenaza.

Por el lado de las amenazas está el tema la competencia, es decir grandes competidores extranjeros en el sector, ha sido identificada como la mayor amenaza posible que puede afectar a nuestra unidad de negocio (IMCO Servicios SAC.) en la zona (puntaje 0.60).

4.2.1.3. La empresa, sus competidores y el sector.-

4.2.1.3.1. Análisis de los grupos estratégicos.-

El análisis de los grupos estratégicos nos permite identificar y estudiar de manera más precisa a nuestra competencia. Nos referiremos al conjunto de compañías o marcas en un sector determinado, para nuestro caso el sector metalmecánico, que han de significar estrategias similares en determinados lineamientos estratégicos.

Si seleccionamos las dimensiones estratégicas más importantes y cruzamos esos datos con las estrategias seguidas por las empresas, encontramos que hay grupos que persiguen estrategias similares para competir en el mercado.

La importancia de este análisis reside en la dificultad que tienen las empresas para poder cambiar rápidamente de estrategias o posicionamiento de sus marcas. De esta manera,

este tipo de análisis otorga cierta estabilidad en un mundo donde los cambios son cada vez más acelerados y las empresas se vuelven más competitivas.

4.2.1.3.2. Identificación de los Grupos Estratégicos.-

Los grupos estratégicos se denotan en la siguiente Figura N° 25, donde nos muestra como es el caso del sector, las definiciones que representa la situación del entorno.

Figura N° 25

Grupos Estratégicos

<p>RIVALIDAD INTENSA: Todas las empresas están ahí y prestan el mismo servicio</p>	<p>NUEVOS ENTRANTES: No conocemos los nuevos entrantes y podemos crear barreras de entrada "mecanismos de defensa"</p>
<p>PRODUCTOS SUSTITUTOS: productos que resuelven el mismo problema. En donde prima tecnología diferente generalmente con un costo menor. Estos pueden cambiar el mercado radicalmente</p>	<p>MAYOR CAPACIDAD DE NEGOCIACION POR PARTE DE LOS COMPRADORES: Unión de consumidores que condicionan la negociación de las soluciones de sus problemas.</p>
<p>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN POR PARTE DE LOS PROVEEDORES: Los proveedores condicionan la empresa elevando los precios o disminuyendo las cantidades ofertadas.</p>	

Fuente: Modelos de las 05 Fuerzas de Porter.

4.2.1.3.2.1. Competidores Potenciales.-

El equipo de trabajo consolidó el concepto de que la empresa metalmecánica IMCO Servicios S.A.C. es una organización especializada en la fabricación de estructuras metálicas, tanques entre otras estructuras para el desarrollo de proyectos mineros e industriales. IMCO Servicios SAC posee y trata de mantener buenas relaciones con la

mayoría de empresas competidoras existentes en la ciudad de Arequipa principalmente, donde una vez creciendo, también tratará de mantener óptimas relaciones con el resto de empresas del País. A su vez, pertenece a uno de los grupos privados recientes y más importe del sector metalmecánico (APEME).

Hasta el momento, los principales competidores en la localidad son: Maquinsa SAC, Metaltec SAC, ambas llevan mayor cantidad de años establecidas en el mercado arequipeño; sin embargo la capacidad de producción, desenvolvimiento, agresividad, asociatividad y recurso humano invaluable le ha permitido a IMCO Servicios SAC a través de los 08 años transcurridos, imponerse en el sur del país como la mejor empresa dedicada a la fabricación de estructuras.

4.2.1.3.2.2. Poder de Negociación de los Principales Proveedores.-

Este punto es uno de los más relevantes, ya que la negociación con los proveedores es fundamental para llevar a cabo nuestros proyectos, primordialmente para la unidad de negocio en investigación: “fabricación de estructuras metálicas”, donde se deben emplear elementos, equipos, herramientas y maquinarias diseñadas especialmente para los trabajos solicitados.

La intensión de la Empresa, es integrar a los proveedores como uno más de nuestra organización, y tratar de mantenerlos con buenas relaciones para optar por beneficios colaterales, con el fin de realizar un win-to-win (ganar – ganar).

La empresa IMCO Servicios S.A.C. clasifica a sus proveedores, según la Tabla N° 15 de la siguiente manera:

Tabla N° 15

Clasificación de Proveedores: IMCO Servicios SAC

Formas de Pago	Calidad del Material	Entrega
Con crédito	Excelente	A tiempo
Sólo con adelantos y cheques	Bueno	Fuera de Plazo
Sólo al contado	Regular - malo	

Fuente: IMCO Servicios SAC.

Elaboración: Propia.

De esta manera, es posible clasificar a los proveedores, siendo evaluados por una de las combinaciones entre forma de pago, calidad y plazo de entrega de productos y así dar cumplimiento a los objetivos de la empresa y satisfacer la necesidad del cliente.

Gracias a estos parámetros, podemos tomar decisiones más óptimas por la estadística obtenida, y realizar la adquisición más acertada, conociendo el correcto material a comprar, la fecha apropiada para solicitar (anticipación), su forma de pago, y cómo serán los pasos a seguir en caso que la Empresa pierda un proveedor (contingencia).

El equipo de trabajo determinó que no siempre escoger al proveedor más económico es la solución para nuestra compra, dado que al seleccionarlo se puede poner en riesgo los siguientes puntos:

- Calidad de los Materiales.
- La Fecha de Entrega.
- La Forma de Pago.
- Perder a un proveedor importante al seleccionar a otro en forma temporal.

Cabe señalar que esto es sólo una posibilidad y no necesariamente se está desacreditando al proveedor más económico, ni aceptando que es una opción rentable

para la Empresa, también se ve los aspectos técnicos, lo importante de todas maneras será siempre cumplir con las especificaciones técnicas brindadas por el cliente.

4.2.1.3.2.3. Poder de Negociación con los Principales Clientes.-

Nunca hay que olvidar, que gracias a los clientes, existen los proyectos, por lo que las relaciones con ellos deben ser siempre las mejores. La Empresa siempre está preocupada de saber cuáles son sus necesidades, para tratar de satisfacerlas dentro del alcance de sus recursos y capacidades. Existen ocasiones en que los clientes proceden a realizar mayores obras y/u obras extraordinarias, en estas circunstancias es importante mantener el control y evitar tener problemas, donde ambas partes deben llegar en lo posible a acuerdos favorables.

Uno de los principales objetivos de la Empresa es la satisfacción de sus clientes, un cliente satisfecho es un cliente cautivo, un cliente satisfecho es la mejor publicidad. Dado que la Empresa está enfocada a obras de impacto minero industrial, las fabricaciones metálicas son su especialidad, es el campo en donde la empresa tiene su know-how, garantizando a sus clientes y brindándoles la tranquilidad de que sus proyectos se fabricarán respetando el alcance/calidad, el costo y plazo establecido.

4.2.1.3.2.4. Rivalidad de los Competidores.-

Se debe manejar de forma adecuada este tema, se fortalecerán los lazos de relación para que ninguna de las partes resulten perjudicadas, donde no se debe olvidar que estas empresas llevan ya una trayectoria en el departamento, región y otras partes del Perú, por lo que es importante establecer acuerdos entre las mismas empresas del sector. Es necesario buscar la forma de que la competencia vea a IMCO Servicios SAC como una

empresa visionaria que no quiere quitarle el trabajo, sino que quiere aportar al desarrollo de la especialidad y del país.

Cabe resaltar que en el sur del país, IMCO Servicios SAC ha formado una sociedad estratégica con la mayoría de PYMES ofertantes del sector local; sin embargo, no abastece en un 30% al total de demandantes; en estos momentos la Empresa necesita fortalecer su marca, rescatar y generar más valor en sus procesos, todo enlazado a las inversiones necesarias para aumentar su capacidad de producción, ofrecer productos con alta calidad, mejorar sus precios y tiempos de fabricación, entre otros factores, que permitirán obtener un crecimiento relevante mayores a los obtenidos hasta el momento.

4.2.1.3.2.5. Productos o Servicios Sustitutos.-

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece este sector productivo en el mercado y comience a consumir los productos sustitutos. Para evitar que el servicio brindado por la Empresa sea sustituido, se hacen procedimientos de trabajo y controles abocados primordialmente a la calidad de los productos y procesos de forma integral en el proyecto; comparando siempre el valor del servicio que brinda en comparación a otras empresas que pueden ofrecer lo mismo.

Actualmente como se ha indicado, se tiene la gran posibilidad de entrada de productos de países del exterior (China, Chile, etc.) situación que deja un sinsabor a la producción nacional dado que no se puede competir contra bajos precios de producción: las mismas políticas actuales favorecen esta situación, por lo que se necesita la intervención del estado peruano para mejorar la situación arancelaria y tributaria de nuestra producción nacional.

4.2.1.3.3. Análisis de la cadena de valor del sector:

La confección de la cadena de valor del sector nos permitirá:

- Ayudar a planificar mejor el futuro de la organización.
- Informar a tiempo a los responsables de los procesos.
- Corregir la asignación de los recursos.
- Permite lograr una ventaja competitiva.
- Conocer la performance de los responsables de las actividades.
- Incentiva la productividad.
- Amplía la participación de todos los interesados y personal clave de la Empresa.

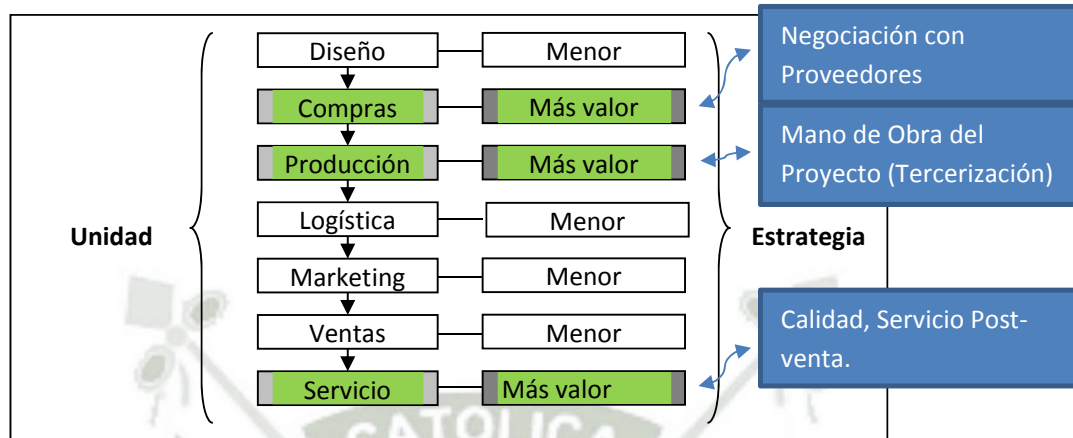
A continuación en la Figura N° 26, se muestra el esquema de la cadena de valor del sector en un cuadro general.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 27

Nivel de Actividades de la Unidad Estratégica de Negocio



Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en las Figura N° 27 se ha evaluado y visto por conveniente que debe aprovecharse y mejorar más en las actividades que le generan valor a la Empresa, como son: las compras, la producción y el servicio; potenciar al máximo estas 03 actividades beneficiará a la Empresa no sólo en el corto plazo, sino durante toda su vida económicamente activa.

4.2.1.3.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas.-

4.2.1.3.4.1. Identificación de Principales Fuerzas Competitivas de la Empresa.-

1. Competidores:

- **Locales.-**
 - Maquinsa SAC.
 - Metaltec SAC.
 - Prodisa SAC.

- **Nacionales.-**
 - Técnicas Metálicas SAC.
 - Fima SA.
 - Comeco SAC.

2. Proveedores o Subcontratistas:

- **Proveedores.-**
 - TRADISA.
 - TUBISA.
 - Aceros Arequipa.
 - Comercial del Acero.
 - Distribuidores varios de la ciudad de Arequipa y Lima.
- **Sub-contratistas.-**
 - Indigep (Const. Metálicas).
 - Grúas y Transportes San Lorenzo
 - M&M Ingenieros (Civiles).
 - SysProe (Eléctricos).
 - PYMES metalmecánicas de la ciudad de Arequipa.

3. Clientes:

- **Mineras:**
 - Sociedad Minera Cerro Verde.
 - Glencore Plc (Antapaccay y Tintaya).
 - Southern Cooper Corporation.

- Compañía de Minas Buena Aventura.
- Minera Constancia.
- Minera Bateas
- Entre otras mineras del sur del país.
- **Industrias:**
 - Alicorp.
 - Aceros Arequipa.
 - Cemento Yura (Grupo Gloria).
 - Calquiqa (Grupo Calidra).
 - Celima.

4. Productos o Servicios Sustitutos:

- Importaciones del exterior (China).
- Obras Civiles.
- Elementos Pre-fabricados.
- Productos de competidores del sector.

4.2.1.3.4.2. Matriz de Impacto.-

La Matriz de Impacto presentada en el Tabla N° 16, ayuda a visualizar en su conjunto la identificación de todas las características del sector analizadas bajo el modelo de las 05 fuerzas de Porter, cuya finalidad es la de analizar y conocer el entorno (sector) en donde una empresa se desarrolla y en base a ello poder formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a la amenazas detectadas.

Tabla N° 16

Matriz de Impacto

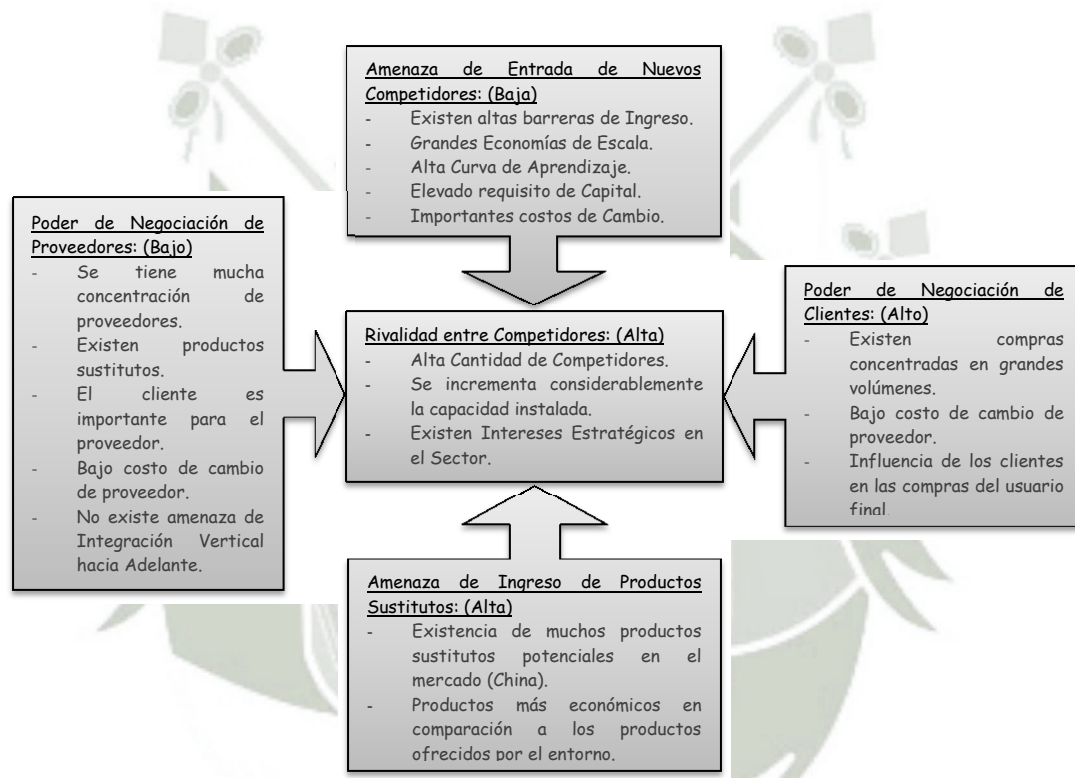
MATRIZ DE IMPACTO	ANÁLISIS DE LAS 05 FUERZAS DE PORTER				
	Criterios	Favorable	Neutro	Desfavorable	Criterios
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores					
Economías de Escala	Pequeños				Grandes
Curva de Aprendizaje	Baja				Alta
Diferenciación del Producto	Baja				Alta
Requisitos de Capital	Bajos				Altos
Costo de Cambio	Sin Importancia				Importante
Acceso a Canales de Distribución	Accesible				Restringido
Producto Patentable	No				Si
Acceso Favorable a Materia Prima	Accesible				Restringido
Ubicación Geográfica Favorable	Buena				Mala
Políticas Gubernamentales	No Influyen				Influyen
Subsidios Gubernamentales	No Influyen				Influyen
Rivalidad entre Competidores					
Cantidad de Competidores	Alta				Baja
Competidores Equilibrados	Muchos				Pocos
Crecimiento del Sector	Lento				Rápido
Capacidad Instalada	Incrementa				Disminuye
Intereses Estratégicos en el Sector	Existen				Inexistentes
Barreras de Salida	Fuertes				Débiles
Amenza de Ingreso de Productos Sustitutos					
Sustitutos Potenciales	Muchos				Pocos
Sustitutos Existentes	Muchos				Pocos
Presentan ventajas en su uso	Si				No
Productos más económicos	Si				No
Poder de Negociación de Proveedores					
Concentración de Proveedores	Poca				Mucha
Productos sustitutos	No existen				Existen
Relación Ventas/Compras	Alta				Poca
Relación Proveedor/Cliente	Sin Importancia				Importante
Importancia del insumo para el cliente	Mucha				Poca
Costo por Cambio de Proveedor	Alto				Bajo
Diferenciación del Producto	Alta				Baja
Amenaza de Integración Vertical hacia Adelante	Exista				No Exista
Poder de Negociación de Clientes					
Concentración de compras en volúmen	Grandes				Pocas
Diferenciación del Producto a comprar	Baja				Mucho
Costo de Cambio de Proveedor	Bajo				Alto
Amenaza de Integración Vertical hacia Atrás	Exista				No exista
Decisión de Compra del usuario	Influyen				No Influyen

Fuente: Elaboración propia.

Relacionando el análisis efectuado en la tabla anterior y basada en el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesta por Michael Porter y buscando el equilibrio por cada una de las fuerzas, obtenemos como resultado la Figura N° 28 en relación al entorno de la Empresa.

Figura N° 28

Análisis de las 05 Fuerzas de Porter del Entorno



Fuente: Elaboración propia.

De los resultados, se puede observar que se ha considerado por Fuerza Competitiva lo siguiente:

- Altas Barreras de Ingreso para Nuevos Competidores.
- Alto Poder de Negociación de Clientes.
- Alta Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.

- Bajo Poder de Negociación de Proveedores.
- Alta Rivalidad entre Competidores.

Por lo expuesto, se debe generar estrategias para contrarrestar los potenciales riesgos que implica el tener tres de las cinco fuerzas competitivas catalogadas como de alto potencial de amenaza. Para ello se ha visto por conveniente establecer las siguientes acciones por cada una de las Fuerzas analizadas.

Rivalidad entre Competidores:

- Aumentar la calidad de los productos de la Empresa.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.

Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.

Poder de Negociación de Clientes:

- Buscar una diferenciación en los productos brindados.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

4.2.1.4. Matriz de Perfil Competitivo (PC).-

Habiendo analizado los factores externos de la Empresa, a continuación se debe proceder a realizar la matriz de perfil competitivo para compararla con la competencia más representativa del rubro local y así poder observar en qué situación se encuentra en lo que respecta a competitividad.

Para la elaboración de esta matriz se necesita analizar en primer lugar los factores claves de éxito, los cuales han sido analizados en general (sector) y específicamente (proyectos).

4.2.1.4.1. Factores Claves de Éxito en el sector:

Entre los más importantes se ha podido distinguir:

- **Participación en el mercado:** dado que este factor va a ser el que indique que empresa maneja mayor cantidad de clientes y por ende el mayor nivel de ingresos.
- **Competitividad de precios:** ya que este es un factor determinante a la hora de ofrecer servicios, a pesar de que a veces el precio este en función a la calidad de maquinaria y su confiabilidad, y estrechamente asociada al recurso humano calificado para la operación.
- **Posición financiera:** ya que nos permite analizar qué capacidad de endeudamiento y confiabilidad tiene las empresas con distintas entidades financieras. De una u otra manera su posición financiera refleja su capacidad económica y el peso de su patrimonio.
- **Equipos y maquinarias:** Es considerado como uno de los principales recursos necesarios para poder fabricar estructuras metálicas para obras minero-

industriales, la disponibilidad y cantidad de equipos, así como el acceso al uso de las nuevas tecnologías determinan la ventaja de una empresa sobre otra.

- **Clima Laboral:** Las empresas que mantienen un buen clima laboral se ganan prestigio entre los clientes e incita a mayor número de profesionales libres en el mercado el querer formar parte de estas organizaciones; así mismo obtiene bajos índices de rotación de personal.
- **Asesoría y servicio Post-venta:** es un punto clave a la hora de ofrecer un servicio en especial al sector minero donde es mucho más exigente.
- **Fidelización del cliente:** será muy importante a la hora en que se presenten nuevas empresas con nuevos servicios y sea necesaria la lealtad del cliente para garantizar la vigencia en el mercado.
- **Publicidad:** será también un punto importante dado que en este rubro y en la zona en que se desenvuelven las empresas a mencionar, la publicidad no es algo que las caracterice, por lo que podría marcar una gran diferencia entre las empresas.

4.2.1.4.2. Factores Claves de Éxito en proyectos.-

Lo principal para obtener éxito en la ejecución de proyectos de gran y mediana envergadura, será siempre respetar todas las condiciones impuestas por el cliente (alcance) y siempre producir con calidad y seguridad, nunca olvidando plazos, costos y planes operativos, en especial cuando estos proyectos son de aporte a la región o al país. Es fundamental realizar los trabajos siempre con alta productividad, ya que estamos en miras del desarrollo para el 2021. Entre los más importantes se distinguieron:

- **Nivel profesional:** El contar con los mejores profesionales del medio (capacitados, años de experiencia, etc.), brinda una visión general al cliente del tipo de empresa con la que va a tratar y la calidad de profesionales que materializaran su proyecto.
- **Calidad técnica y seguridad:** Fabricar productos con altos estándares de producción, calidad y seguridad, brindan confiabilidad al cliente, aún más si estas cuentan con certificaciones internacionales (ISO's, OHSAS, SA8000) o en su defecto contratan constantes auditorias de análisis de deficiencias para obtener la certificación de sus sistemas de gestión (SGS) en el mediano plazo.
- **Puntualidad del servicio:** Es importante ya que en los proyectos es sumamente necesaria la eficiencia, la cual es medida constantemente por los clientes.
- **Capacidad de Producción:** es importante porque permite a las empresas poder afrontar mayor cantidad de proyectos en simultáneo.
- **Experiencia y Especialización:** Empresas con mayor experiencia y especialización son mejor vistas en el mercado altamente competitivo (sobre todo en el sector minero), los clientes requieren empresas que brinden soluciones y no generen problemas.
- **Trayectoria de seriedad técnica y comercial:** Mantener una seriedad técnica y comercial con todos los clientes genera confianza; adicionalmente, la presentación de una buena oferta técnica, acompañada de una competitiva oferta comercial, es bien visto por los clientes.
- **Gestión:** como en cualquier tipo de empresa, la gestión o el adecuado manejo de las misma, será el punto clave que las lleve al éxito o al fracaso.

Tabla N° 17
Matriz del Perfil Competitivo: IMCO Servicios SAC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	IMCO SERVICIOS		MAQUINSA		METALTEC		PRODISSE	
		VALOR	PUNTAJE PONDERADO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
EN EL SECTOR									
1.- Participación en el Mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
2.- Competitividad de precios	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
3.- Posición financiera	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4.- Equipos y Maquinarias	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5.- Clima Laboral	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6.- Asesoría y Servicio Post-venta	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7.- Fidelización del cliente	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8.- Publicidad	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
EN PROYECTOS									
9.- Nivel Profesional	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
10.- Calidad Técnica y Seguridad	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
11.- Puntualidad del Servicio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
12.- Capacidad de Producción	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
13.- Experiencia y Especialización	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
14.- Trayectoria de Seriedad Técnica y Comercial	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
15.- Gestión	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Totales	1.00		2.80		2.50		2.20		1.90

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

En la Matriz del Perfil Competitivo (Tabla N° 17) podemos observar que la empresa IMCO Servicios SAC se encuentra en mejor posición con respecto a sus competidores más cercanos. Sin embargo es necesario reforzar en Competitividad de Precios, Asesoría y Servicios Post-Venta y en Publicidad.

Así mismo se resalta que la empresa IMCO Servicios SAC obtuvo el mayor alto puntaje en:

- **Participación en el Mercado:** Actualmente según la AEPME, Arequipa transformó alrededor de 13,000tn al año 2013, de las cuales, IMCO Servicios transformó alrededor de 4,800tn (alcanzando su máxima capacidad anual registrada de 400tn/mes.). Por lo expuesto, IMCO Servicios mantiene una participación de aproximadamente el 37% de las ventas del departamento.
- **Equipos y maquinarias:** La Empresa, entre otros equipos, posee los de Control Numérico Computarizado (CNC) que sólo se consiguen en el extranjero; estos, incrementan de sobre manera la producción mensual. Los costos de tener varios equipos de oxicorte (sustitutos), así como sus consumibles y costos operativos son elevados mensualmente comparados con esta nueva tecnología utilizada en la Empresa.
- **Nivel Profesional:** Según estadística de SENATI y corroborado por el equipo de trabajo, la empresa IMCO Servicios SAC es la segunda a nivel del Sur del País en capacitar a su personal en la sede principal de Arequipa. En el 2012, el número de trabajadores capacitados fue alrededor de 550 en la modalidad “DUAL”.

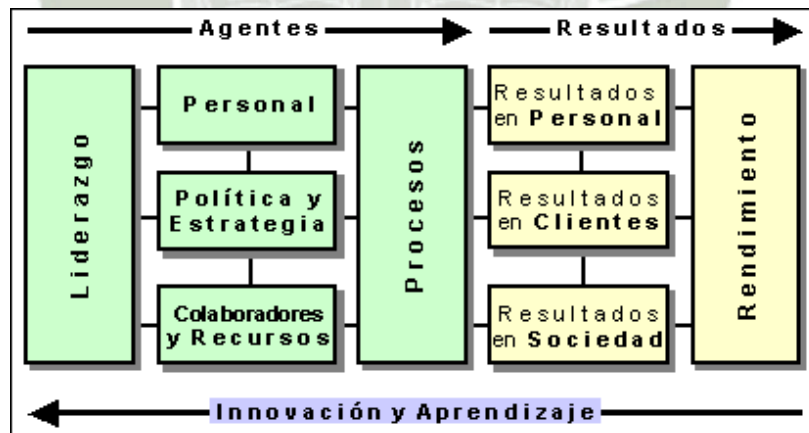
- **Capacidad de Producción:** La capacidad de producción de IMCO Servicios es alrededor de 03 veces más que la competencia, así mismo posee uno de las áreas productivas más grandes del Sur (30,000m²) respecto al sector.

4.2.1.5. Descripción de Modelos de excelencia empresarial, en el sector.-

Según las condiciones y los estándares que presentan las empresas competidoras del mercado de la zona sur del país, se entiende que la mayoría de nuestros competidores tiene un marcado énfasis en competir en base a una estrategia de reducción de costos y tiempos de entrega, además de implementar la diferenciación de productos dentro de sus planes de acción, cada empresa competidora realiza esto con el objetivo de diferenciarse de la competencia y conseguir con eficiencias sus objetivos planeados. De este modo establecemos una base para la generación de nuestras estrategias que nos hagan competitivos en el mercado utilizando el modelo de Excelencia EFQM de la Figura N° 29.

Figura N° 29

Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Modelo de Excelencia EFQM

4.2.1.5.1. Descripción de Variables principales del Modelo EFQM.-

a) Cliente.-

Sin duda la orientación al cliente es la más importante, porque si este no está satisfecho la relación no fluirá de forma adecuada, y no se podrán aplicar los demás enfoques. Se evalúa la satisfacción del cliente, se ponen en relación los objetivos con las necesidades y expectativas del cliente y se investigan cuestiones de fidelización.

b) Liderazgo.-

Si no hay líderes capaces de enfrentar desafíos no se podrá encontrar el éxito, lo primero es lograr la misión y luego alcanzar la visión, aplicando políticas y desarrollo en personas y procesos.

c) Procesos.-

Se definen los procesos para alcanzar los resultados deseados y se utilizan datos e información comparativos para establecer objetivos.

d) Personas.-

Las personas aceptan la propiedad y la responsabilidad para resolver problemas.

e) Aprendizaje Innovación y Mejora continua.-

Se identifica y actúa sobre las oportunidades de mejora y se extienden e integran las innovaciones y mejoras de éxito.

f) Política estratégica.-

Se deben establecer políticas internas que ayuden en el orden y comunicación (Matriz de comunicación).

g) Alianzas.-

Existe un proceso de selección y gestión de proveedores y se reconocen las mejoras y los logros de los proveedores y se han identificado las partes externas clave.

h) Responsabilidad Social.-

Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos, existe una implicación activa en la “sociedad” y las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas.

4.2.2. Evaluación de los Factores Internos de la Empresa.-

El análisis interno nos permitirá evaluar a la empresa en la situación actual en la que se encuentra desde diferentes perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

No es posible únicamente analizar y/o evaluar los factores externos a la empresa; sino también es imprescindible conocerla internamente para saber de qué carece (debilidades) para generar estrategias que le permitan transformar las carencias identificadas para beneficio y fortalecimiento futuro de la organización.

4.2.2.1. Potencial Interno de IMCO Servicios SAC

4.2.2.1.1. Excelencia Empresarial de la Empresa IMCO Servicios SAC.-

La empresa IMCO Servicios SAC se caracteriza por entregar soluciones de calidad a sus clientes, es por esto que se rige por estándares y normas las cuales avalan su trabajo y continuo crecimiento, como son:

- Planificación operativa, le permite organizar su trabajo semanal a través del uso correcto de las metodologías en la gestión de proyectos.

- Mantiene una gestión de calidad orientada al respaldo y procedimientos de los trabajos realizados y la certificación de su trabajo.
- Se caracteriza por el cuidado y bienestar de sus trabajadores aplicando la seguridad y prevención de riesgos.
- Responsabilidad Social empresarial, ya que está comprometido con la comunidad de manera de poder retribuir y atender a las necesidades que estén a su alcance.
- La Gestión de Conocimiento es el nuevo motor del crecimiento de la economía; ésta mezcla, experiencia, valores, información y el “saber hacer” (*know How*), lo cual es útil para la ejecución de proyectos de este tipo. La Gestión del Conocimiento tiene una perspectiva táctica y operacional ya que es más detallada, se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades como capturar, transformar y usar, para después poder operar, dirigir y controlar todas las actividades.
- El cuidado del medio ambiente, ya que la empresa es consciente de la importancia de la conservación de la flora y fauna de su entorno, se rigen bajo normativas aplicadas por la ISO 14001.
- Optimización de los procesos, aprendiendo de sus propios errores y generando así medidas preventivas y correctivas. Constantemente la Empresa está realizando optimización de sus procesos mediante la capitalización de experiencias anteriores.

La tabla N° 18, muestra el modelo de excelencia empresarial adoptado por la empresa IMCO Servicios para mejorar el desarrollo de sus proyectos.

Tabla N° 18

Excelencia Empresarial IMCO Servicios SAC

MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA IMCO SERVICIOS SAC	Gestión Proyectos	Implementación de ERP y PMBOOK
		Certificación PMP - CAPM (PMI)
		Lean Construction
		Benchmarking
		Aplicación del Valor Ganado
	Gestión de Recursos Humanos	Contratación
		Selección
		Control de pagos
	Gestión de Adquisiciones	Compra de Materiales
		Almacenamiento y distribución
		Gestión de Almacenes
	Gestión de Seguridad y Medio Ambiente	Aplicación de ISO 14001
		Aplicación de OHSAS 18001
		Charlas - inducciones - planes internos
		Cursos y capacitaciones
		Gestión del Riesgo
		Identificación y evaluación de riesgos
		Mantenimiento Maquinarias y Equipos
	Gestión de Calidad	Aplicación de ISO 9001
Control de Documentos		
Control de Registros		
Auditoria Interna		
Control de Productos No Conforme		
Acción Preventiva		
Acción Correctiva		

Fuente: Elaboración del Equipo de Trabajo.

4.2.2.1.2. Análisis de los Estados Financieros.-

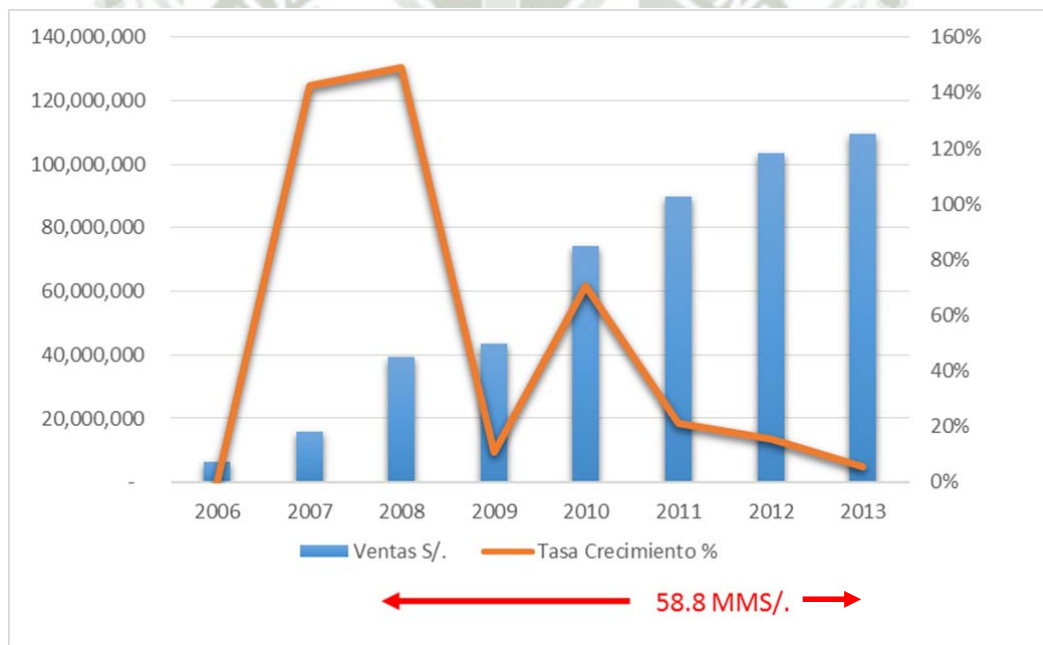
Es importante mencionar el estado financiero actual de la Empresa, dado que una buena situación económica y/o financiera, nos permite desde un punto de vista competitivo:

- Licitación mayor número de Proyectos.
- Mayor posibilidad de Ganar los Proyectos licitados.
- Otorgamiento de buen crédito, hipoteca o financiamiento para el desarrollo de proyecto.

a) Ventas:

Para el periodo 2006 – 2013, el promedio de las ventas alcanzado fue de 58.8MM de Nuevos Soles (Millones de Soles), las ventas en este periodo obtuvieron una tasa de crecimiento promedio del 56%. Como se observa en el Gráfico N° 28, las ventas del 2012, fueron realmente significativas en comparación a años anteriores, por primera vez la Empresa sobre pasó los 100.0MM de Nuevos Soles en ventas, para la organización marcó nuevamente un hito importante de competitividad, oportunidad y fortalecimiento interno.

Gráfico N° 28
Ventas (S/.MM) vs. Tasa de Crecimiento (%)



Fuente: Estados Financieros IMCO Servicios SAC, 2006 – 2013.

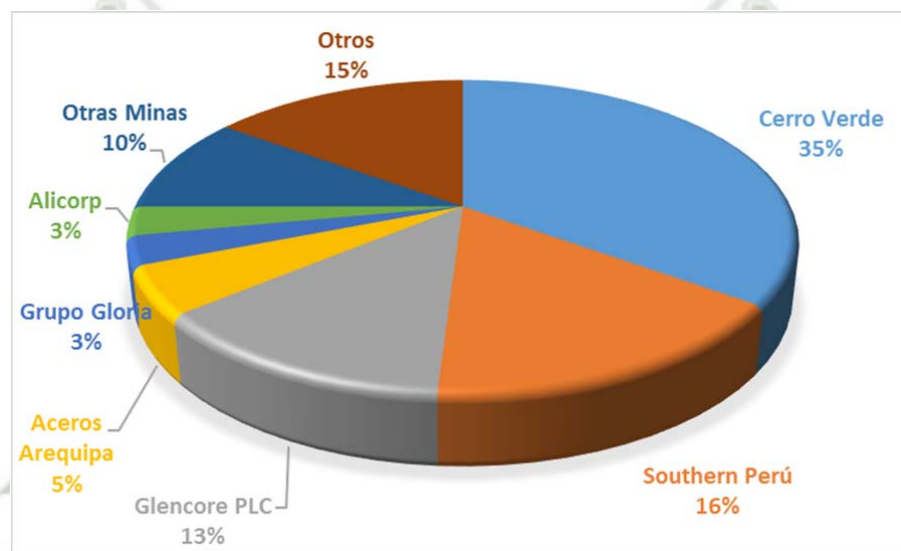
Elaboración: Propia.

Adicionalmente, en el Gráfico N° 29, se puede observar que el sector minero representa aproximadamente el 70% de las ventas del 2013 de la Empresa, lo cual indica que

IMCO Servicios SAC depende altamente del estado de este sector. Especialmente ésta dependencia se da con la empresa Cerro Verde, lo que nos hace altamente vulnerables a cualquier variación de algún factor de la relación comercial. Por lo que IMCO Servicios SAC, debe buscar nuevos mercados de diferentes sectores productivos o industriales con la finalidad de minimizar esta dependencia y afianzar su presencia a nivel nacional.

Gráfico N° 29

Participación en Ventas por Empresa/Sector, 2013



Fuente: Propia de la empresa IMCO Servicios SAC.

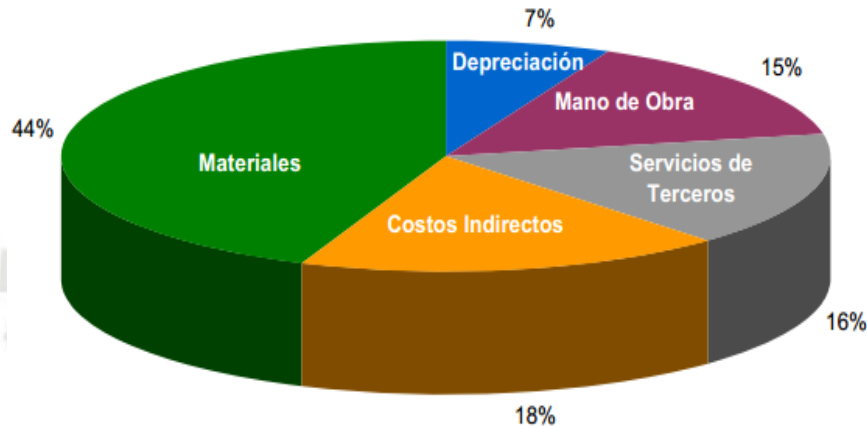
b) Costos de Ventas.-

Para el 2013, el costo más relevante para IMCO Servicios SAC fue el costo de materiales, como se muestra en el Gráfico N° 30, la compra de materiales obtuvo una participación del 44%, seguida por los Costos Indirectos con una participación del 18%; en esta descripción están incluidos el staff de profesionales a cargo de la supervisión y control del desarrollo de los proyectos, a parte de otros servicios fundamentales (luz, agua, alquileres menores, etc.). Cabe recalcar que se deben mejorar los procesos para

evitar pérdidas innecesarias, reprocesos o inclusive penalidades por disconformidades del cliente, sólo de esta manera la Empresa logrará ser más eficiente, mejorando así mismo su rentabilidad.

Gráfico N° 30

Detalle de Costos de Ventas 2013 (%)



Fuente: Estados Financieros IMCO Servicios SAC, 2013.

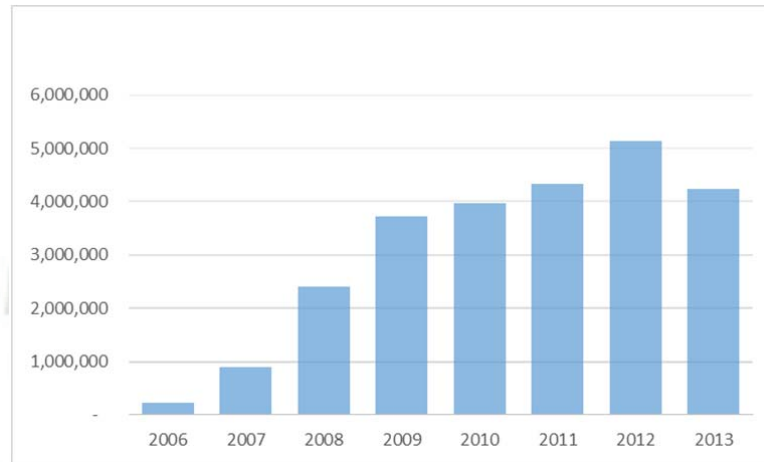
Elaboración: Propia.

c) Utilidad Neta.-

Al igual que las ventas, la utilidad neta de la compañía muestra un comportamiento casi similar, como se muestra en el Gráfico N° 31, el ejercicio 2013 obtuvo un resultado favorable, alcanzando una utilidad de 4,2MM de Nuevos Soles, a diferencia del año anterior (2012), el beneficio es menor, sin embargo esta diferencia se debió a la reinversión realizada por la Empresa para el crecimiento de su Planta en 15,000m² adicionales y el cercado del terreno comprado en el 2011.

Gráfico N° 31

Utilidad Bruta (S/.MM)



Fuente: Estados Financieros IMCO Servicios SAC, 2006 – 2013.

d) Evaluación de los Principales Ratios Financieros: Ejercicio 2013

- **Razón Corriente.-**

$$\text{Activo Corriente/ Pasivo Corriente} = 1.41 \text{ veces}$$

El activo corriente es 1.41 veces más grande que el pasivo corriente; significa que por cada Nuevo Sol de deuda, la empresa cuenta con 1.41 Nuevos Soles para pagarla, cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas, al ejercicio en evaluación; IMCO Servicios SAC tiene mediana capacidad de pago al Corto Plazo.

- **Endeudamiento.-**

$$\text{Pasivo Total / Patrimonio Neto} = 1.24 \text{ veces}$$

Por cada Nuevo Sol de aporte del accionista, hay 1.24 Nuevos Soles aportados por los acreedores, actualmente la Empresa cuenta con un nivel medio de apalancamiento financiero.

- **Liquidez (WK).-**

Activo Corriente – Pasivo Corriente = 8'450,590 Nuevos Soles

Actualmente la Empresa cuenta con 8'450,590 Nuevos Soles como margen de seguridad, este margen de seguridad existe por si hay retraso en el cobro de alguna partida del activo circulante, lo cual le permitirá seguir atendiendo los pagos.

Por lo expuesto, actualmente IMCO Servicios SAC cuenta con mediano-alto ratios financieros, lo cual le origina y le brinda una oportunidad en las licitaciones a las que se presente, dado que la mayoría de empresas mineras, tienen como valla a superar en sus evaluaciones de selección de postores el factor/variable financiero.

4.2.2.1.3. Análisis Cadena de Valor de la Empresa o UEN.-

Se ha identificado como actividad esencial del giro de negocio la fabricación de estructuras metálicas como son: fabricación de estructuras metálicas para almacenes, tanques, celdas de flotación, contenedores, piezas menores, maquinados etc. Al identificar las competencias y capacidades encontramos lo que son nuestras fortalezas y virtudes entre las que se encuentran:

- Capacidad de afrontar cualquier proyecto relacionado al giro de negocio.
- Poseer herramientas y equipos necesarios para la correcta ejecución.
- Personal técnico constantemente capacitado en cursos de fabricación (mecánica de producción, soldadura especializada, etc.) y control de calidad.
- Personal profesional a cargo de la gestión de los proyectos que controla y dirige de manera de lograr la mayor eficiencia.

Conocidas las virtudes, capacidades y competencia de la Empresa se define lo que son sus actividades esenciales, que son todas aquellas en las cuales se basa para buscar el aumento de su productividad en los procesos de la fabricación, venta y servicios relacionados con lo que la Empresa ofrece. Proceso conocido como cadena de valor.

Así como existen actividades esenciales para la Empresa, están las no esenciales, éstas son actividades que no contribuyen a la generación de valor y que pueden ser otorgadas a terceros (subcontrato) mediante un proceso de outsourcing. Así la Empresa se dedicará principalmente a la gestión del proceso de los subcontratos (se adjudica a través de un riguroso proceso de selección.), estas son actividades de “Apoyo”.

Se hará una secuencia entre cliente y proveedor, donde se deberán identificar estándares claves para que el proceso fluya de forma integrada.

Figura N° 30

Factores que conforman la cadena de Valor de la Empresa IMCO Servicios SAC



Fuente: Elaboración por el Equipo de Trabajo (IMCO Servicios SAC).

Figura N° 31

Cadena de Valor: IMCO Servicios SAC



Fuente: Elaboración por el Equipo de Trabajo (IMCO Servicios SAC).

Como se muestra en la Figura N° 31, el equipo de trabajo ha determinado los procesos principales y los procesos de apoyo (secundarios) de la cadena de valor de la unidad de negocio en investigación:

a) Procesos Principales (Generan Valor):

- **Logística de Entrada:** Asociada a la recepción de Materiales y el Seguimiento y Actualización de Inventarios.
- **Operaciones:** Todo lo relacionado a la transformación y proceso de la fabricación.
- **Logística de Salida:** Está relacionada a los controles y aseguramiento de calidad y liberación final del producto, el traslado desde planta hasta el destino final.

- **Comercial y Mercadeo:** Relacionado a la marca y reputación de la Empresa desde el punto de vista de los clientes (Gestión de los “claims”).
- **Servicios:** Garantía, servicio post-venta y atención al cliente.

b) Procesos secundarios (Apoyo):

- **Infraestructura de la Empresa:** Relacionado a la Gestión Contable Financiera y seguimiento de la misma para cuentas por cobrar, pago proveedores, flujo de caja, etc.
- **Recursos Humanos:** Referente a la selección y contratación del personal calificado; así como el seguimiento de contratos y capacitaciones.
- **Desarrollo Tecnológico:** Tecnología de Información existentes y acceso a Nuevas Tecnologías que permitan mejorar nuestros índices de producción.
- **Abastecimiento:** Relacionado a la compra de materiales y la planificación de las mismas; así como la contratación de terceros para fabricaciones menores o no relevantes para el cliente.

4.2.2.1.4. Descripción de los productos y/o servicios exitosos y sus actividades.-

Se realizan informes de evaluación, donde son evaluados cada uno de los trabajadores y directivos del proyecto, esto nos ayuda a tener un registro del personal con el que uno puede contar o simplemente no volver a contratar.

- Se realizan evaluaciones a todos los elementos involucrados en la materialización del proyecto, para tener una visión de lo que nos “faltó”, qué nos “falló” y recomendar una posible “solución” para poder mejorar esos aspectos (lecciones aprendidas).

- En la captación de la información tácita del personal y transmitirla en forma de información explícita para los demás trabajadores, logrando un mayor conocimiento como el mejoramiento continuo de la metodología de trabajo (capitalización de la experiencia).
- Fomentar la buena socialización e identificación entre el personal para así lograr un transmisión de conocimiento entre los mismo individuos que integran la organización.
- Para la producción de productos y servicios se integra al cliente, tanto al comienzo como al final. Todo nace por la necesidad de clientes que tienen una necesidad o carencia de algo, clientes a quienes les compramos insumos y adquirimos recursos, y clientes externos que ocuparán el producto final. El mercado queda fuera de los procesos porque es un elemento que se relaciona de forma externa y puede influir en el desenlace. En la Tabla N° 19, se identifican siete actividades esenciales que se relacionan a los agentes antes mencionados.

Tabla N° 19

Actividades Esenciales y Competencias/Capacidades

PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS Y CAPACIDADES
FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS MECÁNICAS Y MONTAJE INDUSTRIAL	Evaluación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de evaluar mediante estudios de perfil. - Capacitación de personal en los sistemas y requerimientos de la Empresa. - Capacidad para obtener los objetivos y cumplir los requerimientos del cliente.
	Contratación de Personal Directivo Idóneo	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias para diferenciarse de la competencia. - Correcto desempeño del recurso humano.
	Planificación y Programación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Tener conocimiento de las políticas de la Empresa. - Uso de software de gestión y programación para los proyectos (Módulos S10, MS Project, Primavera P6).
	Gestión de Procura	<ul style="list-style-type: none"> - Control riguroso de las entradas y salidas de los almacenes. - Estrategias y negociación con subcontratistas y Proveedores.
	Control del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en Procedimientos de trabajo y Desarrollo de Proyectos Similares. - Control mediante MSProject, Primavera P6, ERP (S10) y hoja de cálculo adicionales (Excel).
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades del cliente.
	Capitalización de la Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de almacenar y sintetizar la información obtenidas en el proceso para mejora de debilidades (ciclo de mejora continua).

Fuente: Elaboración por el Equipo de Trabajo (IMCO Servicios SAC).

Las competencias esenciales desarrolladas por la Empresa se dividen en dos grandes ramas, las cuales denominamos “Fabricación y Montaje”, son las que abarcan todo tipo de proyecto ya sea de la especialidad (mecánica) o enfocada a otras disciplinas, este último se divide en un campo de acción más amplio puesto que el conocimiento aplicado en este punto nos permite ampliar el rubro como por ejemplo generando más clientes de obras privadas o abriendo campo en obras públicas, aunque no esperarse que para las otras especialidades aún necesitamos más especialidad y experiencia.

El objetivo de la Empresa es que todo el personal conozca y domine las capacidades esenciales, con la finalidad de utilizarlas y potenciarlas para así fortalecer la organización y posicionarla cada vez más alto en el nivel competitivo del mercado.

La búsqueda de la excelencia de la Empresa sigue con el apoyo de las TIC (Tecnología, Información y Comunicación). Sin embargo también se está en búsqueda de expansión de actividades, aplicando toda la experiencia de la Empresa en el estudio y formulación de proyectos, haciendo una completa evaluación de su producto final, considerando sus funciones y características.

4.2.2.1.5. Descripción de las capacidades y competencias de la Empresa.-

A continuación se muestra en la Tabla N° 20, las capacidades y competencias actuales de la empresa IMCO Servicios, adicionalmente las capacidades y competencias que la empresa debe mejorar e implementar.

Tabla N° 20

Capacidades y Competencias de IMCO Servicios SAC

CAPACIDADES	COMPETENCIAS	ESTADO
Gestión Estratégica	Bases Empresariales.	Si
	Análisis Externo.	No
	Análisis Interno.	No
	FODA.	No
	Análisis Competitivo.	No
Tecnología e Innovación	Objetivos Estratégicos.	Si
	Adquisición de Nuevos Equipos y Maquinarias.	Si
	Estudio de Nuevos productos o Líneas de Negocio.	No
	Implementación de Software y ERP.	No
Gestión de Proveedores y Sub-Contratistas	Cotizaciones.	Si
	Convenios con Subcontratistas y Proveedores.	Si
	Registro en base de datos.	Si
	Evaluación de Sub-Contratistas y Proveedores.	Si
	Cierres mensuales y Pagos.	Si

Benchmarking	Captar a los mejores Competidores.	No
	Aplicación en Procesos.	No
	Evaluación de Medidas Implementadas.	No
Gestión y Evaluación de Proyectos	Oferta y Demanda.	Si
	Captar Nuevos Proyectos.	Si
	Economía y Estudio de Perfil.	Si
	Rentabilidad.	Si
Seguimiento y Control de Indicadores	Control de Plazo.	Si
	Control de Costos.	Si
	Control de Recursos.	Si
	Control de Gastos.	Si
	Control de Avance.	Si
	Control Financiero.	Si
Mejora Continua	Acciones Correctivas.	Si
	Lecciones Aprendidas.	Si
	Capitalización de la información - Base de Datos.	Si
Planificación y Programación del Proyecto	Seguimiento de Procesos.	Si
	Planificación Táctica.	Si
	Planificación Estratégica.	No
	Planificación Operativa.	Si
	Estructuración del Proyecto.	Si
	Programación del Plazo.	Si
	Programación de Recursos.	No
	Programación de Procura.	Si
	Avance Físico.	Si
	Proyecciones e Hitos.	Si
	Previsto y Valor Ganado.	Si
	Línea Base de Control.	Si
Gestión Integral de Proyectos	Ciclo de Vida del Proyecto.	Si
	Alcance – TIC.	Si
	Conocimiento – Diseño.	Si
	Capitalización – Cierre.	Si
Gestión de los I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)	Investigar Nuevos Procesos Constructivos.	Si
	Mejorar Utilidades.	Si
	Desarrollar e Implementar Habilidades.	Si
Gestión Técnica	Documentación Legal.	Si
	Marketing.	No
	Planes y Proyectos.	Si
Gestión de las Comunicaciones	Clientes.	Si
	Proveedores y Subcontratos.	Si
	Personal y Trabajadores.	No

Fuente: Elaboración por el Equipo de Trabajo (IMCO Servicios SAC).

Por lo observado en la tabla anterior, hay varias capacidades que se deben necesariamente revisar, implementar o desarrollar, puesto que generan una debilidad a

la Empresa por no contar con el estudio u análisis adecuado. Entre ellos se resalta los más importantes:

- La Gestión Estratégica
- El Benchmarking.
- Planificación y programación del Proyecto en ciertos aspectos.

4.2.2.1.6. Descripción de las relaciones esenciales.-

El equipo de trabajo se puso de acuerdo en que la relación más importante, es la relación que la empresa mantiene y debe mantener con el cliente. Ambos tienen un objetivo en común y depende de la pericia de la empresa y de la disposición de los clientes, que se deben hacer procesos de integración para mantener lazos de conveniencia. Esto se puede lograr dando fiel cumplimiento a las especificaciones y reglas que impone el cliente.

El trabajo en equipo y la sociabilización de los trabajadores se logra aplicando actividades esenciales para que se produzcan un desarrollo personal y apoyo mutuo entre trabajadores.

Las relaciones son en diferentes niveles de la cadena de valor como, los proveedores los cuales al mantener una relación esencial en el abastecimiento de insumos y materiales producirá una mejor obtención de precios, conocer los nuevos productos que ofrece el mercado, facilidad en las compras, por lo tanto mejora la gestión de compras de toda la empresa, entre otras. Así también la relación que existe con los subcontratistas que dentro de la cadena de valor juegan un rol importante, puesto que es el que cubre los procesos donde se requiere personal especializado o tecnologías adecuadas. Es importante destacar todas las relaciones que agreguen valor o creen nuevas líneas de negocio.

Dentro de la organización de la Empresa y fuera de ella, es indispensable mantener una relación con diferentes niveles dentro de la cadena de valor, las cuales permiten establecer enlaces y relaciones para el mejor funcionamiento de la Empresa en el desarrollo de proyectos.

4.2.2.1.7. Análisis y descripción, de relaciones competencias y capacidades esenciales a desarrollar:

A continuación en la Tabla N° 21 se muestra la relación generada entre las competencias y las capacidades a desarrollar por la Empresa, el análisis de cada una de estas relaciones nos permitirá direccionar nuestra estrategia hacia la visión y misión de la empresa.

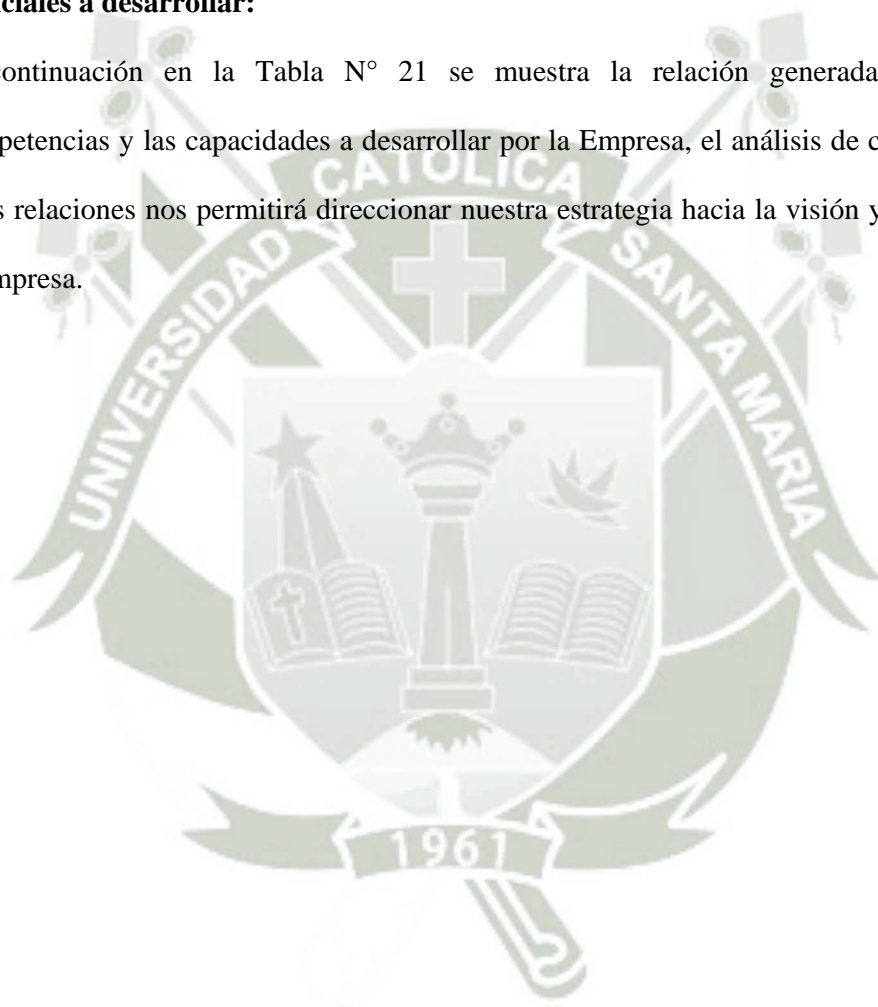


Tabla N° 21

Relaciones entre competencias y capacidades: IMCO Servicios SAC

COMPETENCIA	RELACIÓN	ANÁLISIS
Gestión Estratégica	Producto – Servicios – Mejorar eficiencia	Formular estrategias competitivas y factores claves para el éxito apoyados en el Planeamiento Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Proyecciones.
Tecnología e Innovación	Procesos – Mejorar Productividad	Mantenernos a la vanguardia y actualizarnos con nuevos procesos y equipos.
Gestión de Proveedores y Subcontratistas	Proyecto – Negocios Tácticos – Convenios	Fuente de Información que va quedando con la experiencia, mantener lazos (ganar – ganar) y gestionar eficientemente los contratos.
Benchmarking	Giro de Negocio de la empresa.	Buscar al mejor competidor y obtener lo mejor de él, para implementarlo y mejorarlo.
Gestión y Evaluación de Proyectos	Expansión – Proyectos Propios	Identificar la rentabilidad de los futuros proyectos en su ciclo total de vida. Tener varias opciones de análisis y estudios.
Seguimiento y Control de Indicadores	Proyecto – Optimización del Tiempo – Crashing/Fast-Tracking	Medidas a usar cuando se desarrolla un proyecto, capitalizar la experiencia. Estos indicadores nos darán proyecciones. Permiten ver el estado actual del proyecto.
Mejora Continua	Empresa – Progreso	El culminar proyectos nos dará un punto de comparación y desarrollo.
Planificación y Programación del Proyecto	Producto – Servicios – Bases de Registro (Línea Base de Control)	Es trascendental antes del comienzo de cada proyecto, si se hace de forma correcta facilitará todos los procesos sucesivos y a la hora del control, la curva “S” del proyecto no estará tan baja. La productividad y rendimientos podrán ser mejorados sin perder tiempo en reestudiar A.C.U’s y partidas del proyecto.
Gestión Integral de Proyectos	Proyecto – Ahorro de Energía	Agentes que forman parte de la gestión estratégica. Se implementa con expectativas de éxito.
I+D+i	Empresa – Proyecto – Progreso/Crecimiento	Adquirir un estatus, se busca generar nuevos procesos que permitan minimizar pérdidas e incrementar ganancias.
Gestión Técnica	Procesos – Desarrollo – Publicidad	Condiciones que permiten argumentar resultados con certificación, publicidad.
Gestión de las Comunicaciones	Personal – Proveedores – Subcontratos	La comunicación hoy día crece, saber si aplicaría es lo que se busca.

Fuente: Elaboración por el Equipo de Trabajo (IMCO Servicios SAC).

4.2.2.1.8. Inteligencia competitiva aplicada por IMCO Servicios SAC.-

Lo que busca el equipo de trabajo y el capital intelectual de la Empresa es seleccionar las áreas técnicas claves, donde se interrelacione con los medios de comunicación y tecnología de la información, para proporcionar nuevas herramientas que aporten beneficios intangibles y proporcionen ventajas competitivas que se puedan erigir en un activo.

Fomentar y aplicar el Capital intelectual será nuestra primera reseña de reputación entregando valores de prestancia que se integren a la sociedad. Indagar e invertir en nuevos proyectos será un propósito que afectará directamente a la competencia de la Empresa, porque quizá la experiencia y prestigio de ellos no se puede superar, pero se puede igualar en un tiempo determinado, si se tiene la voluntad, existe la planificación y el personal idóneo para la tarea.

La Inteligencia Competitiva se desarrolla constantemente cooperando con la Planificación Estratégica de cualquier organización, si la aplicamos al capital intelectual podremos detectar puntos muertos que nos pueden afectar. Se pretende aplicar analizando las tendencias, reactivaciones, valor oculto del medio, estrategias de la competencia, nuevas amenazas, oportunidades, etc., de este modo tener el escenario competitivo actualizado.

El equipo de trabajo llegó a la determinación de incidir en que IMCO Servicios SAC utiliza su conocimiento y la idoneidad de los actuales trabajadores, con el fin de crear valor. Mejorando los sistemas, procesos y relaciones, aumentará las capacidades competitivas de la Empresa.

4.2.2.2. Análisis del “Intorno” AMOFHIT.-

Seguidamente según el modelo de D’Alessio se realiza el análisis de los factores internos de la empresa, para ello se utiliza el esquema AMOFHIT:

- Administración/Gerencia
- Marketing
- Operaciones/Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Informática y Comunicaciones
- Tecnología (I+D+i)

Para ello, con el equipo de trabajo, se desarrolló el análisis correspondiente y que se muestra a continuación en la Tabla N° 22.

Tabla N° 22

Análisis Interno AMOFHIT

Administración/Gerencia	GG	GC	JA	FA	Total
Sistemas de gestión, Integración de Procesos y mejora continua (SIG).	F	F	F	F	4
Reducida cantidad de Proyectos en paralelo, efecto de poca cartera de grandes clientes.	D	D	D	D	4
Adopción de Modelo de Excelencia Empresarial para avalar su trabajo y continuo crecimiento.	F	F	F		3
Alta influencia de directivos claves en las decisiones operativas de la compañía (dueños).	D		D	D	3
Implementación de Buenas Prácticas en Gestión de Proyectos.		F	F	F	3
Marketing					
Relaciones estratégicas con los socios (proveedores, subcontratistas, clientes, etc.)	F	F	F	F	4
Bajo prestigio ganado a nivel nacional.	D	D	D	D	4
Insuficiente publicidad en medios de comunicación masiva y/o en ferias nacionales o extranjeras.	D			D	2

Operaciones/Producción					
Desarrollo de actividades bajo estándares de calidad vigentes ISO 9001 y 14001, también la OHSAS 18001, Ley 29783, DS 055.	F	F	F	F	4
Tasa de utilización de capacidad al 50%.	D	D	D	D	4
Capacidad de afrontar cualquier proyecto relacionado al giro de negocio.	F	F			2
Experiencia en procedimientos de trabajo y desarrollo de proyectos similares.			F	F	2
Finanzas					
Estado financiero estable/favorable, crecimiento de la empresa.	F	F	F	F	4
Falta de capital para expansión (reversión).			D	D	2
Depender fundamentalmente del sector minero, especialmente de Cerro Verde.	D	D	D	D	4
Recursos Humanos					
Capacitación constante de todos los trabajadores de la Empresa.	F	F	F	F	4
Cierta cantidad de Profesionales contratados sin mucha experiencia (Egresados)	D	D	D	D	4
Uso del Capital Intelectual (Capitalización de experiencia y lecciones aprendidas).	F		F	F	3
Informática y Comunicaciones					
Falta implementar y aprovechar plenamente las ventajas que nos ofrecen las TIC.		D	D	D	3
Tecnología (I+D+i)					
Acceso a nuevas Tecnologías y mayor poder de innovación	F	F	F	F	4
Innovación en procesos productivos	F		F	F	2
Poseer herramientas y Equipos necesarios.		F	F	F	3

Fuente: Elaboración propia. (D=debilidad, F=fortaleza); Fuente: Elaboración Propia.

(GG: Gerente General, GA: Gerente Administrativo, JA: Jefes de Áreas, FA: Facilitador).

Del análisis realizado en la tabla anterior, se concluye que:

- Entre los factores Administración/Gerencia (05), se consideró a 03 de ellas como fortalezas y a 02 como debilidades.
- Entre los factores de Marketing (03), se consideró a 01 de ellas como fortaleza y a 02 como debilidades.

- Entre los factores de Operaciones/Producción (04), se consideró a 03 de ellas como fortaleza y a 01 como debilidad.
- Entre los factores de Finanzas (03), se consideró a 01 de ellas como fortaleza y a 02 como debilidades.
- Entre los factores de Recursos Humanos (03), se consideró a 02 de ellas como fortaleza y a 01 como debilidad.
- Entre los factores de Informática y Comunicaciones (01), considerada la única como debilidad.
- Entre los factores de Tecnologías (I+D+i) (03), se consideró a las 03 como fortalezas.

A continuación se presenta el número mayor entre fortalezas y debilidades para cada una de las fuerzas consideradas en el análisis AMOFHIT:

Tabla N° 23

Resumen de Análisis AMOFHIT

Factores	Clasificación
Administración/Gerencia	03 fortalezas
Marketing	02 debilidades
Operaciones/Producción	03 fortalezas
Finanzas	02 debilidades
Recursos Humanos	02 fortalezas
Informática y Comunicaciones	01 debilidad
Tecnología (I+D+ i)	03 fortalezas

Elaboración: Propia.

En la Tabla N° 23, se puede observar que se han identificado mayor número de factores en el “Intorno” que representan fortalezas (04/07), sin embargo la Empresa debe tener más cuidado con los factores débiles como son (03/07): Marketing, Finanzas e Informática y Comunicaciones.

4.2.2.3. Evaluación de Factores Internos: Matriz (EFI).-

Relacionado directamente al desarrollo que se describe paso a paso, sabemos que:

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades dentro de sus áreas funcionales y ninguna de ellas es igual de fuertes o débiles en todas las áreas. La Matriz EFI se centra en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades internas del giro del negocio.

La evaluación EFI es muy similar a la evaluación de factores externos de la matriz EFE. Primero se enumeran entre 10 a 20 factores internos entre los 7 grupos del esquema AMOFHIT clasificándolos como fortalezas o debilidades.

Luego, se le asigna un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los factores deben ser igual a la unidad.

Cuando un factor es tanto una fortaleza como una debilidad, se le debe incluir dos veces, y asignarle su respectivo valor que no necesariamente deben ser iguales. Adicionalmente cada factor recibe una clasificación que varía entre 1 y 4 de acuerdo a la siguiente Tabla N° 24:

Tabla N° 24

Clasificación para el desarrollo de la Matriz EFI

Puntaje	Clasificación	Observación
1	Debilidad mayor	Debilidades (sólo puntajes 1 y 2)
2	Debilidad menor	
3	Fortaleza menor	Fortalezas (sólo puntajes 3 y 4)
4	Fortaleza mayor	

Fuente: D'Alessio, 2008.

A continuación se muestra la matriz EFI en la Tabla N° 25 para la empresa IMCO SERVICIOS SAC, nótese que las áreas funcionales a considerar depende del giro del

negocio. Las áreas funcionales de una universidad, hospital, oficina de gobierno o de una empresa minera son obviamente muy diferentes.

Tabla N° 25

Matriz EFI (Evaluación de Factores internos)

FACTORES	Valor	Clasificación	Valor Ponderado	
FORTALEZAS INTERNAS				
1	Sistemas de gestión, Integración de Procesos y mejora continua (SIG)	0.15	4	0.60
2	Capacitación constante de todos los trabajadores de la Empresa.	0.10	4	0.40
3	Acceso a nuevas Tecnologías y mayor poder de innovación.	0.10	4	0.40
4	Mantiene buenas relaciones estratégicas con socios (proveedores, sub-contratistas, clientes, etc.)	0.10	3	0.30
5	Estado financiero estable/favorable, crecimiento de la empresa.	0.05	3	0.15
6	Desarrollo de actividades bajo estándares de calidad y seguridad vigentes ISO 9001 y 14001, también la OHSAS 18001, Ley 29783, DS 055.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES INTERNAS				
1	Depender fundamentalmente del sector minero, especialmente de Cerro Verde.	0.15	2	0.30
2	Tasa de utilización de capacidad de planta al 50%.	0.10	2	0.20
3	Reducida cantidad de Proyectos en paralelo, efecto de poca cartera de grandes clientes.	0.05	1	0.05
4	Cierta cantidad de Profesionales contratados sin mucha experiencia (Egresados).	0.05	1	0.05
5	Bajo prestigio ganado a nivel nacional.	0.05	1	0.05
6	Alta influencia de directivos claves en las decisiones operativas de la compañía (dueños).	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		2.70

Fuente: Elaboración propia

De la puntuación que se observa en la Tabla N° 25, el Sistema de gestión y mejora continua estaría siendo visto como una fortaleza interna que encajaría al ciclo de vida de la organización, favoreciendo al énfasis de crecimiento del negocio.

Mientras que la mayor debilidad interna detectada corresponde a la Alta dependencia que tiene la Empresa con el sector minero, especialmente con la empresa Cerro Verde.

4.2.2.4. Análisis y descripción de activos y pasivos intangibles de la Empresa.-

4.2.2.4.1. Activos Intangibles.-

- Calidad en todas las áreas de la organización.
- El prestigio local actual de la Empresa.
- Lazos win to win (ganar-ganar) con el cliente/proveedores.
- El potencial de sus profesionales.
- La capacidad técnica y desarrollo de su mano de obra directa.
- Su gestión de conocimiento y comunicación.
- Convenios con Outsourcing (Sub-contratistas).
- Buena relación con proveedores.
- Lecciones aprendidas y capitalización de la experiencia.
- Aplicación de sistemas y procesos Innovadores.
- Servicios y productos que marquen la diferencia (diferenciación).

4.2.2.4.2. Pasivos Intangibles.-

- Eventualidades de la naturaleza.
- Falta de ética y moral de alguno de los colaboradores.
- Arriendo de equipos o maquinarias.
- No poder igualar al mejor competidor.

4.2.3. Intereses de la Empresa y Objetivos a Largo Plazo.-

Conocido los factores externos e internos de la matriz EFE y EFI y adicionalmente los factores claves de éxito del sector en la matriz PC, es necesario conocer los objetivos de

largo plazo para definir las estrategias donde queremos llegar en un horizonte de tiempo dado.

Como se ha mencionado la Empresa actualmente busca la excelencia empresarial en el servicio brindado, por ello requiere y tiene gran interés en mejorar los siguientes aspectos, expuestos en la Tabla N° 26:

Tabla N° 26

Intereses de la Empresa IMCO Servicios SAC

Mejorar en:
Personal profesional.
Conocimiento técnico.
Maquinaria y equipos.
Utilización de recursos.
Recursos financieros.
Utilización de software.
Orientación al cliente.
Generación de nuevos productos.
Prevención de riesgos.
Protección del Medio ambiente.
Uso de la tecnología.

Fuente: La Empresa.

Para ello, la Empresa se ha propuesto identificar y delimitar sus objetivos según la Tabla N°27, a estos objetivos de largo plazo también se los denomina las METAS que la

organización quiere alcanzar en un horizonte de tiempo más o menos largo, entre ellos se los identificó de la siguiente manera:

Tabla N° 27

Objetivos de Largo Plazo: IMCO Servicios SAC

• Objetivos de Mercado	→ Rentabilidad
• Objetivos de Productividad	Calidad → Plazo de ejecución Gastos Administrativos
• Objetivos Tecnológicos y sistemas de información	Nuevas Tecnologías → Procesos de Fabricación Mecanismos de Información
• Objetivos en Capital Humano	→ Capacitaciones y entrenamientos. Clima Laboral.

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

Los objetivos a largo plazo vienen a ser los resultados esperados después de aplicar las estrategias. Los objetivos ayudan a establecer prioridades, deben ser cuantitativos, realistas, confiables, comprensibles, desafiantes y sobre todo congruente para todas las áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos serán comunicados con claridad de tal manera que ayuden a fortalecer una mayor dirección, dar sinergia, minimizar los conflictos e incertidumbre y ayudar a la evaluación del desempeño.

Por lo expuesto se ha determinado los siguientes objetivos a largo plazo (de aquí hasta el 2020):

- OLP 1: Incrementar la rentabilidad de las ventas anuales en un 5%.

- OLP 2: Mejorar la calidad de los productos y servicios, disminuyendo el tiempo de ejecución de actividades en un 100% y la cantidad de errores existentes en un 90% (RNC).
- OLP 3: Disminuir los gastos administrativos operacionales o no operacionales en un 20% y 80% respectivamente, por motivos de índices elevados de accidentabilidad, reprocesos y otros
- OLP 4: Implementar nuevas tecnologías de información y producción que permitan integrar la información para la toma de decisiones y mejorar el control de la producción en un 90%.
- OLP 5: Disminuir la rotación de personal técnico y profesional capacitado de la empresa en un 70%.

4.2.4. El Proceso Estratégico.-

4.2.4.1. La Evaluación FODA.-

Debido al grado de subjetividad involucrado al analizar la información en las matrices EFI, EFE y factores claves de éxito PC, la matriz FODA es utilizada con el objeto de afinar y aterrizar las ideas en las estrategias. FODA es más una herramienta de ajuste que de análisis y genera cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

La matriz está compuesta por 4 cuadrantes con factores claves (amarillo) 4 cuadrantes de estrategias (color celeste) y 1 cuadrante dejado en color blanco (Tabla N°28).

Las alternativas de estrategias se crean trasladando exactamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en las matrices EFE y EFI a la matriz FODA y luego estableciéndose todas las relaciones posibles entre ellos.

Tabla N° 28

Estrategias FO, FA, DO, DA de la matriz FODA

EVALUACION FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Publicación autorizada con fines académicos e investigativos. En su investigación no olvide referenciar esta publicación.</p>		<p>F1.- Sistemas de gestión, Integración de Procesos y mejora continua (SIG) F2.- Capacitación constante de todos los trabajadores de la Empresa. F3.- Acceso a nuevas Tecnologías y mayor poder de innovación. F4.- Mantiene buenas relaciones estratégicas con socios (proveedores, sub-contratistas, clientes, etc.) F5.- Estado financiero estable/favorable, crecimiento de la Empresa. F6.- Desarrollo de actividades bajo estándares de calidad y seguridad vigentes ISO 9001 y 14001, también la OHSA 18001, Ley 29783, DS 055.</p>	<p>D1.- Dependier fundamentalmente del sector minero, especialmente de Cerro Verde. D2.- Tasa de utilización de capacidad de planta al 50% . D3.- Reducida cantidad de Proyectos en paralelo, efecto de poca cartera de grandes clientes. D4.- Cierta cantidad de Profesionales contratados sin mucha experiencia (Egresados) D5.- Bajo prestigio ganado a nivel nacional. D6.- Alta influencia de directivos claves (dueños) en las decisiones operativas de la Empresa.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1.- Ingreso potencial de empresas nacionales al mercado arequipeño que permita la asociatividad privada, el aprendizaje y solidificación de lazos estratégicos para hacer frente a la competencia extranjera. O2.- Cartera de proyectos de inversión privada y pública en ejecución y nuevos proyectos en tránsito y aprobaciones respectivas. O3.- Expectativas de crecimiento económico en el Perú, en la región y la actividad minera del departamento. O4.- Existencia de la empresa minera más grande productora de cobre en el sur del Perú. O5.- Gran número de profesionales jóvenes con disposición para aprender y actitud positiva. O6.- Alternativas de financiamiento bancario favorables para el sector.</p>		<p>ESTRATEGIAS FO: EXPLOTE</p> <p>E1.- Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes (F4, O1). E2.- Implementación de buenas prácticas de Gestión de Proyectos en Nuevos Proyectos (F6, O2, O4, O5). E3.- Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos (F3, O2, O3, O4, O6). E4.- Utilización de software para mejorar el control de los procesos (F3, O2, O4). E5.- Formar alianzas estratégicas con bancos, con la finalidad de poder ejecutar proyectos con mayor facilidad (F4, O1, O6). E6.- Disminuir costos de producción (F2, F3, O6).</p>	<p>ESTRATEGIAS DO: BUSQUE</p> <p>E14.- Generar diferenciación del producto a través del Liderazgo en costo (D5, O3, O6). E15.- Optimizar el uso de los recursos, a través de una planificación y diseño adecuado (D2, D3, O2). E16.- Superar las expectativas de los clientes, mediante la calidad del producto terminado (D5, O2, O4). E17.- Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal (D1, D3, O2) E18.- Mejorar el clima laboral, para captar mayor cantidad de jóvenes de alto potencial para agilizar los procesos de la Empresa (D5,O5). E19.- Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa (D4, O5, O6).</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1.- Ingreso de Grandes Competidores Extranjeros con productos importados (productos sustitutos) de bajo costo. Productos chinos y otros países. A2.- Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector. A3.- Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector. A4.- Posible recesión mundial y desaceleración económica prevista en el Perú, podría contraer el sector minero por lo tanto los sectores dependientes a él. A5.- Conflictos políticos y sociales en el entorno minero, atrasan materialización de proyectos. A6.- Alta rotación de personal por conseguir mejor nivel económico, aprovechando las oportunidades que presenta los diferentes sectores económicos dependientes. A7.- Imprevistos climáticos y naturales.</p>		<p>ESTRATEGIAS FA: CONFRONTE</p> <p>E7.- Minimizar recurrencia a créditos bancarios para mantener los ratios financieros estables de la Empresa (F5, A4). E8.- Captar nuevos clientes y contratos directamente (F4, F5, A1). E9.- Desarrollar competencias y capacidades esenciales de trabajadores y profesionales de la empresa (F2, A3). E10.- Renovar y adquirir Maquinaria y Equipos de última tecnología (F3, A2). E11.- Certificar nuestros procesos logrando una ventaja competitiva sostenible (F1, F6, A1, A7). E12.- Brindar incentivos de capacitación y actualización, así como facilidades de estudio para todos los trabajadores (F2, A6). E13.- Mantener planes de contingencia contra imprevistos que pudieran mermar nuestra producción. (F1, F2, F6, A4, A5, A6).</p>	<p>ESTRATEGIAS DA: EVITE</p> <p>E20.- Establecer, planificar y ejecutar el Modelo de Excelencia Empresarial adoptado por la Empresa. (D6, A1, A4). E21.- Fomentar el autofinanciamiento de cada proyecto a través de una correcta disciplina económica (D6, D3, A4). E22.- Capitalizar la experiencia de los trabajadores de tal forma que todos adquirieran este conocimiento (D4, A3). E23.- Publicitar y participar en diferentes eventos técnicos de difusión minero - industrial para lograr el crecimiento de la marca (D1, D5, A1, A4). E24.- Fomentar una cultura de ahorro y control de gastos, evitando compras innecesarias (D6,A1, A4). E25.- Ofrecer soluciones completas que satisfagan la necesidad real del cliente (D5 , A1). E26.- Establecer planes de contingencia ante imprevistos, económicos, sociales, climáticos y naturales (D5, D6, A4, A5, A6, A7)</p>

Fuente: Elaboración propia con el Equipo de Trabajo.

No necesariamente todas las estrategias creadas en los cuadrantes celestes de la Tabla N° 28 pasarán a ser implementadas, ya que el objeto de la matriz FODA es la creación de alternativas de estrategias, y no la selección de estrategias.

- Las estrategias tipo FO, aprovechan las fortalezas con la oportunidades y permiten mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA, minimizan el daño o impacto negativo que las amenazas pueden ocasionar a la organización, utilizando las fortalezas de la misma.
- Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las fortalezas externas.
- Finalmente las estrategias DA son las menos deseables y son principalmente tácticas y defensivas, y son generalmente aplicadas en situaciones difíciles y precarias, donde se deba luchar por la supervivencia.

4.2.4.2. La posición estratégica y evaluación de la acción: Matriz (PEYEA).-

La matriz PEYEA nos indica la estrategia adecuada para la empresa a través de cuatro factores importantes: la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial del sector (FI). Los 2 primeros son factores internos y los 2 últimos son factores externos.

Cada factor tiene temas o variables pre-establecidas y es posible agregar otros particulares para casos específicos. Como resultado, la matriz PEYEA nos indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa. Cada variable es calificada entre 0 y 6, es importante resaltar que los totales parciales por cada calificación son iguales al producto del número de marcas por el valor asignado. Luego se realiza la sumatoria vertical por valor asignado;

posteriormente se realiza la sumatoria horizontal de los totales parciales. Finalmente esta sumatoria total se divide entre el número de variables, obteniendo el valor promedio del factor analizado. El mismo procedimiento se aplica para calcular los valores promedios del resto de factores determinantes (FI, VC, FI, EE).

Los promedios FF y FI se consideran con signo (+) mientras que VC y EA son (-). La resultante de la suma aritmética de los promedios en el eje X y Y forman un par ordenado que genera el Vector PEYEA resultante. A continuación las Tablas N° 29, 30, 31 y 32 nos resumen lo indicado.

Tabla N° 29

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Variables	Menor	0	1	2	3	4	5	6	Mayor
Retorno en la Inversión	Bajo					X			alto
Apalancamiento	Desbalanceado				X				balanceado
Liquidez	Desbalanceado		X						balanceado
Requisitos capital vs. Disponible de capital	Alto		X						bajo
Flujo de caja	Alto		X						bajo
Facilidad de salida del mercado	Difícil				X				fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto		X						bajo
Rotación de inventario	Lento				X				rápido
Economía de escala y experiencia	Baja					X			alta
SUMA	25			8	9	8			25
PROMEDIO	2.78								

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

Tabla N° 30

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Variables	Menor	0	1	2	3	4	5	6	Mayor
Participación del Mercado	pequeña					X			grande
Calidad de los productos	inferior					X			superior
Ciclo de vida de los productos	avanzado			X					temprano
Ciclo de reemplazo de los productos	variable		X						fijo
Lealtad del consumidor	baja					X			alta
Capacidad de los competidores	baja				X				alta
Conocimiento tecnológico	bajo					X			alto
Integración vertical	baja					X			alta
Introducción nuevos productos	baja		X						Alta
SUMA	27		2	2	3	20			27
PROMEDIO	3.00								

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

Tabla N° 31

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Variables	Menor	0	1	2	3	4	5	6	Mayor
Potencial de crecimiento	Bajo						X		Alto
Potencial de utilidades	Bajo					X			alto
Estabilidad financiera	Baja				X				alta
Conocimiento tecnológico	Simple						X		complejo
Utilización de los recursos	Ineficiente			X					eficiente
Intensidad de capital	Alto		X						bajo
Facilidad de entrada mercado	Fácil						X		difícil
Productividad, uso de la capacidad	Baja					X			alta
Poder de negociación de los productores	Bajo		X						Alto
SUMA	30.00		2	2	3	8	15		30.00
PROMEDIO	3.33								

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

Tabla N° 32

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Variables	Menor	0	1	2	3	4	5	6	Mayor
Cambios tecnológicos	muchos		X						pocos
Régimen de inflación	Alto				X				bajo
Variabilidad de la demanda	grande				X				pequeña
Rango precios de productos que compiten	amplio						X		estrecho
Utilización de los recursos	ineficiente			X					eficiente
Barreras de entrada al mercado	Pocas						X		muchas
Presión competitiva y rivalidad	Alta			X					baja
Elasticidad del precio de la demanda	elástica					X			inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta			X					baja
SUMA	27		1	6	6	4	10		25
PROMEDIO	3.00								

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

La Tabla N° 33 nos resume los cuatro factores de la matriz y los resultados obtenidos:

Tabla N° 33

Los cuatro grandes ejes de la Matriz PEYEA

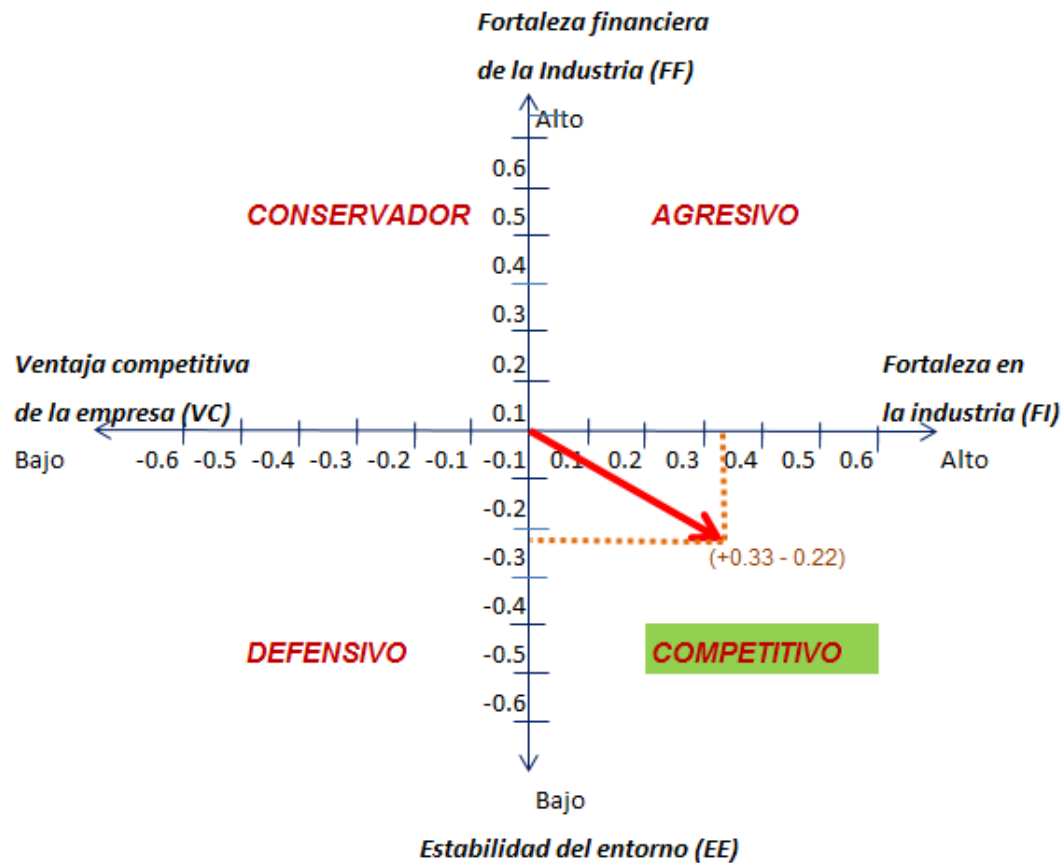
FACTOR	Cuadrante	Ejes	Valor	Vector PEYEA
Factor Fortaleza Financiera	FF	Eje Y positivo	2.78	(2.78-3.00) = -0.22
Factor Estabilidad Entorno	EE	Eje Y negativo	3.00	
Factor Fortaleza de la Industria	FI	Eje X positivo	3.33	(3.33-3.00) = 0.33
Factor Ventaja Competitiva	VC	Eje X negativo	3.00	

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

El Gráfico N° 32 a continuación nos muestra la gráfica en el sistema de coordenadas:

Gráfico N° 32

Vector resultante de la Matriz PEYEA de la empresa IMCO Servicios S.A.C



Fuente: Elaboración propia del Equipo de Trabajo.

Como interpretación del vector resultante, la empresa IMCO Servicios SAC le corresponde una estrategia de perfil competitivo, dado que es una Empresa con ventajas competitivas en industrias con alto crecimiento.

Entonces la Empresa se coloca en el 4° cuadrante con la postura competitiva y la estrategia que se recomienda tomar son las siguientes:

- **Penetración de mercado:** buscando aumentar la participación de mercado para los productos que ofrece la Empresa en el departamento de Arequipa, a través de

la elaboración de productos de calidad, una mejor promoción de los productos, aprovechando el crecimiento actual y evolución del sector.

- **Desarrollo de Mercados:** En la empresa, se debe hacer más énfasis en el sector con más crecimiento (minería), elaborando productos de acuerdo a las necesidades de este sector con los más altos estándares de calidad, incluso superando las expectativas del cliente.
- **Desarrollo de Productos:** A través de los productos ofrecidos se debe crear estilos de vida no solamente vender para obtener una diferenciación de la competencia foránea.
- **Integración vertical y horizontal:** buscando nuevos mercados, incursionar en nuevas ramas o articulaciones de la ingeniería, así podremos abarcar mayor participación en el mercado, por ejemplo del análisis FODA se tiene: E17, Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.

4.2.4.3. Boston Consulting Group: Matriz (BCG).-

La Matriz BCG nos ayuda a mejorar la formulación de estrategias en el caso de empresas multi-producto o multi-divisional de una forma gráfica en términos de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento. Para el caso de la empresa IMCO Servicios S.A.C. se puede considerar con sus servicios "estrella".

La tasa de crecimiento del mercado representa el EJE VERTICAL, es usada para medir el aumento de ventas del mercado o industria, va desde alto a abajo y desde 20% a 5% con una media de 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Como se muestra en la Tabla N° 34, se estima la participación de mercado tomando en consideración el volumen de ventas totales de los primeros competidores en los dos últimos años.

Tabla N° 34

Ventas Vs. Participación (Valores Aproximados)

EMPRESAS	Ventas netas año 2012 (millones de soles)	Ventas netas año 2013 (millones de soles)	Participación en mercado en base al último año (%)
IMCO Servicios	105	110	50.46
MAQUINSA	41	46	21.10
METALTEC	36	40	18.35
PRODISE	15	22	10.09
total	197	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

a) **Cálculo de la participación en mercado en base a último año (cuota de mercado):**

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas Totales del mercado}} \times 100$$

Aplicando la fórmula para IMCO Servicios SAC se obtiene:

$$CM = \frac{110}{218} \times 100 = 50.46\%$$

En forma similar se calcula la CM para Maquinsa, Metaltech y Prodise; los datos obtenidos forman parte de la Tabla N° 34.

b) Cálculo de la participación relativa del mercado (cuota de mercado):

Como se muestra en la Tabla N° 35, para obtener los valores del eje de participación de mercado, se necesita comparar el 100% obtenido al valor máximo permitido por la metodología BCG, la cual es igual a 02.

Tabla N° 35

Cuota de mercado

Empresas	Participación Mercado (%)	Cuota Relativa de Mercado
IMCO Servicios	50.46	1.01
MAQUINSA	21.10	0.42
METALTEC	18.35	0.37
PRODISE	10.09	0.20
TOTAL	100.00	2.00

Fuente: Elaboración propia.

c) Tasa de Crecimiento de la Industria

La tasa de crecimiento es necesaria para ubicar el valor del eje vertical de la Matriz BCG para todas las empresas mencionadas. El cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Total de Ventas año 2013} - \text{Total Ventas año 2012}}{\text{Total Ventas año 2012}} \times 100$$

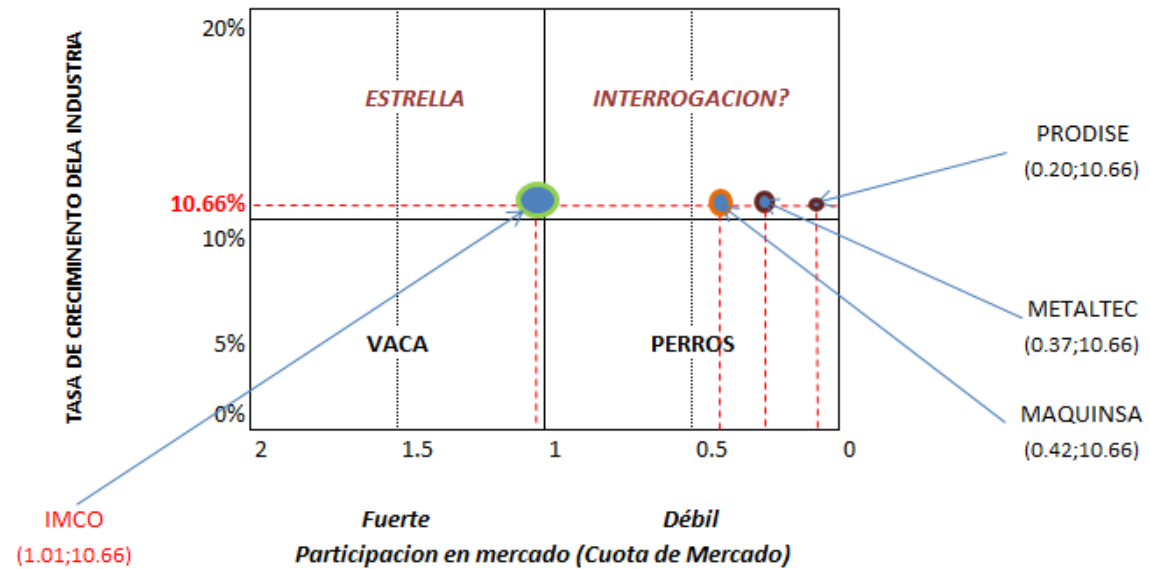
$$TC = \frac{218 - 197}{197} \times 100 = 10.66\%$$

Por lo tanto del cálculo se ha obtenido el valor de 10.66% de tasa de crecimiento de la Industria, lo cual según la matriz, ubica a las empresas en los cuadrantes “Estrella” e “Interrogación”; seguidamente se debe proceder a ubicar los valores para así obtener el cuadrante al cual pertenece cada empresa.

d) Elaboración de la matriz BCG.-

Gráfico N° 33

Cuadrante resultante de la Matriz BCG: IMCO Servicios SAC



Fuente: Elaboración propia.

En base de los datos de este hipotético caso para las empresas de la competencia y mostrados en la Gráfica N° 33, podemos concluir que la empresa IMCO Servicios SAC tiene el dominio sobre el mercado de servicios metalmecánico para el sector minero en el departamento de Arequipa con el 50.46% (fuerte participación en el mercado). Finalmente de la matriz se concluye que la empresa IMCO Servicios se encuentra en el cuadrante de la “Estrella”, por lo se debería considerar convenientemente las estrategia de integración vertical y horizontal; la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido. Este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la Empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la

industria por lo que deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar su posición dominante.

4.2.4.4. Matriz INTERNA-EXTERNA (IE).-

La matriz IE es muy similar a la matriz BCG y se diferencia por utilizar los datos de la matriz EFI en el eje “X” y de la matriz EFE en el eje “Y”. Esta matriz genera 9 cuadrantes cuyas estrategias pueden resumirse de la siguiente manera:

- Cuadrantes I, II y IV → Crecer y construir
- Cuadrantes III, V y VII → Conservar y mantener
- Cuadrantes VI, VIII y IX → Cosechar o Enajenar

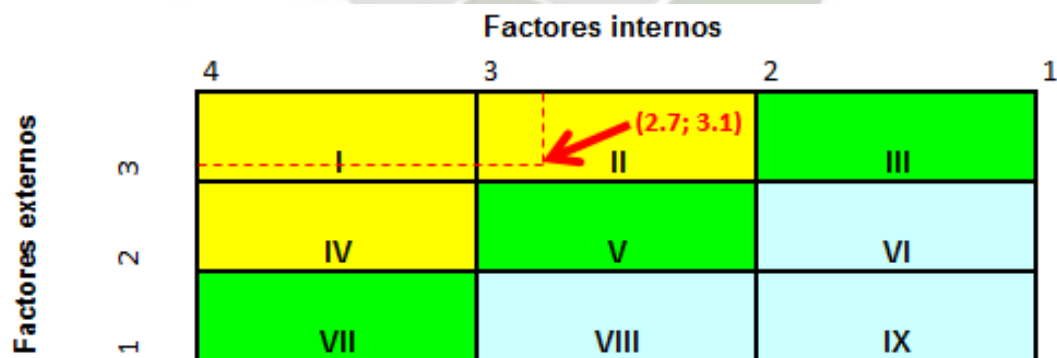
Al traer las matrices EFI y EFE de la empresa IMCO Servicios S.A.C a la Matriz IE (Gráfico N° 34) define el par ordenado (+2.7, +3.10) que se ubica en el cuadrante II y se recomienda “crecer y construir”.

$$EFI = +2.70$$

$$EFE = +3.10$$

Gráfico N° 34

Matriz de Evaluación Interna y Externa



Fuente: Elaboración propia.

Por los resultados obtenidos, se debe proponer las siguientes estrategias: Desarrollo de productos o servicios y el desarrollo de mercado.

4.2.4.5. Matriz de la Estrategía Principal o La Gran Estrategía (GE).-

Al correlacionar la Posición Competitiva (fuerte o débil) con el Crecimiento en el Mercado (rápido o lento) afinamos la calidad de las estrategias creando una nueva matriz llamada GE o matriz de la Gran Estrategia (Tabla N° 36).

Tabla N° 36

Cuadrantes de la Matriz GE

Rápido Crecimiento del Mercado			
Posición Débil Competitiva	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición Fuerte Competitiva
	Desarrollo de Mercados Penetración de Mercados Desarrollo de Productos Integración Horizontal Desposeimiento Liquidación	Desarrollo de Mercados Penetración de Mercados Desarrollo de Productos Integración hacia delante Integración hacia atrás Integración horizontal	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Reducción Diversificación Concéntrica Diversificación Horizontal Diversificación conglomerada Liquidación	Diversificación Concéntrica Diversificación Horizontal Diversificación conglomerada Aventura Conjunta	
Lento Crecimiento del Mercado			

Fuente: D'Alessio, 2008.

De acuerdo a las características externas, internas y competitivas de IMCO Servicios SAC analizada anteriormente caemos en cuenta que la misma está posicionada, según la

Tabla N° 36, en el cuadrante I. El Equipo de Trabajo considera que es una posición estratégica buena. Los apuntes de clase recomiendan crecer agresivamente, lo cual coincide plenamente con nuestro enunciado de la misión. Así mismo, el desarrollo de Mercados, Penetración de Mercados; el Desarrollo de Productos, entre otras estrategias genéricas.

4.2.4.6. Matriz de Decisión.-

Tabla N° 37
Matriz de Decisión

Estrategias específicas relacionadas a cada estrategia alternativa	FO DA	P E Y E A	B C G	IE	GE	T O T A L
E1.- Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.	1	1	1	1	1	5
E2.- Implementación de buenas prácticas de Gestión de Proyectos en Nuevos Proyecto.	1				1	2
E3.- Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.	1	1	1	1		4
E4.- Utilización de software para mejorar el control de los procesos.	1					1
E5.- Formar alianzas estratégicas con bancos, con la finalidad de poder ejecutar proyectos con mayor facilidad.	1	1	1	1	1	5
E6.- Disminuir costos de producción.	1		1			2
E7.- Minimizar recurrencia a créditos bancarios para mantener los ratios financieros estables de la Empresa.	1			1		2
E8.- Captar nuevos clientes y contratos directamente.	1			1		2
E9.- Desarrollar competencias y capacidades esenciales de trabajadores y profesionales de la empresa.	1					1
E10.- Renovar y adquirir Maquinaria y Equipos de última tecnología.	1			1		2
E11.- Certificar nuestros procesos logrando una ventaja competitiva sostenible.	1	1	1	1	1	5
E12.- Brindar incentivos de capacitación y actualización, así como facilidades de estudio para todos los trabajadores.	1	1				2
E13.- Mantener planes de contingencia contra imprevistos que pudieran mermar nuestra producción.	1		1			2
E14.- Generar diferenciación del producto a través del Liderazgo en costo.	1	1	1	1	1	5
E15.- Optimizar el uso de los recursos, a través de una planificación y diseño adecuado.	1			1		2

E16.- Superar las expectativas de los clientes, mediante la calidad del producto terminado.	1	1				2
E17.- Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.	1	1	1	1	1	5
E18.- Mejorar el clima laboral, para captar mayor cantidad de jóvenes de alto potencial para agilizar los procesos de la Empresa.	1				1	2
E19.- Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa.	1	1	1	1	1	5
E20.- Establecer, planificar y ejecutar el Modelo de Excelencia Empresarial adoptado por la Empresa.	1		1	1		3
E21.- Fomentar el autofinanciamiento de cada proyecto a través de una correcta disciplina económica.	1					1
E22.- Capitalizar la experiencia de los trabajadores de tal forma que todos adquieran este conocimiento.	1					1
E23.- Publicitar y participar en diferentes eventos técnicos de difusión minero - industrial para lograr el crecimiento de la marca.		1	1	1		3
E24.- Fomentar una cultura de ahorro y control de gastos, evitando compras innecesarias.	1			1		2
E25.- Ofrecer soluciones completas que satisfagan la necesidad real del cliente.	1	1				2
E26.- Establecer planes de contingencia ante imprevistos, económicos, sociales, climáticos y naturales.	1		1			2

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 37 se observa luego de hacer la comparación, que las estrategias 1, 3, 5, 11, 14, 17, 19, 20 y 23 son las que tienen puntajes mayores de dos, por lo tanto, son las que se consideran para la matriz cuantitativa planeamiento estratégico (MCPE), dejando al resto como estrategias de contingencia.


4.2.4.7. Matriz Cuantitativa del planeamiento Estratégico.-

En la Tabla N° 38 se muestra el resultado de la matriz MCPE, la cual nos va a determinar el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de los resultados de matrices anteriores: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la Matriz de Decisión.

Las sumatorias por estrategia se obtienen de la suma de productos entre el peso y el grado de atraktividad de la estrategia.

Tabla N° 38

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

		E1.- Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.		E3.- Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.		E5.- Formar alianzas estratégicas con bancos, con la finalidad de poder ejecutar proyectos con mayor facilidad.		E11.- Certificar los procesos de la Empresa logrando una ventaja competitiva sostenible.		E14.- Generar diferenciación del producto a través del Liderazgo en costo.		E17.- Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.		E19.- Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa.		E20.- Establecer, planificar y ejecutar el Modelo de Excelencia Empresarial adoptado por la Empresa.		E23.- Publicitar y participar en diferentes eventos técnicos de difusión minero-industrial para lograr el crecimiento de la marca.		
		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO																				
OPORTUNIDADES																				
O1.- Ingreso potencial de empresas nacionales al mercado arequipeño que permita la asociatividad privada, el aprendizaje y solidificación de lazos estratégicos para hacer frente a la competencia extranjera.		0.15	4	0.6	3	0.5	1	0.2	4	0.6	3	0.5	4	0.6	4	0.6	1	0.2	1	0.2
O2.- Cartera de proyectos de inversión privada y pública en ejecución y nuevos proyectos en tránsito y aprobaciones respectivas.		0.15	4	0.6	3	0.5	4	0.6	2	0.3	3	0.5	2	0.3	3	0.5	2	0.3	4	0.6
O3.- Expectativas de crecimiento económico en el Perú, en la región y la actividad minera del departamento.		0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
O4.- Existencia de la empresa minera más grande productora de cobre en el sur del Perú.		0.05	4	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.1	3	0.2	2	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.1
O5.- Gran número de profesionales jóvenes con disposición para aprender y actitud positiva.		0.05	1	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.2
O6.- Alternativas de financiamiento bancario favorables para el sector.		0.05	4	0.2	3	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2
AMENAZAS																				
A1.- Ingreso de Grandes Competidores Extranjeros con productos importados (productos sustitutos) de bajo costo. Productos chinos y otros países.		0.10	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2
A2.- Acelerado cambio tecnológico, produce pérdida de competitividad en el sector.		0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
A3.- Insuficiente personal técnico y profesional calificado para el sector.		0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.1
A4.- Posible recesión mundial y desaceleración económica prevista en el Perú, podría contraer el sector minero por lo tanto los sectores dependientes a él.		0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2
A5.- Conflictos políticos y sociales en el entorno minero, atrasan materialización de proyectos.		0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2
A6.- Alta rotación de personal por conseguir mejor nivel económico, aprovechando las oportunidades que presenta los diferentes sectores económicos dependientes.		0.05	4	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.1
A7.- Imprevistos climáticos y naturales.		0.05	4	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.1
FORTALEZAS																				
F1.- Sistemas de gestión, Integración de Procesos y mejora continua (SIG)		0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.5	2	0.3	3	0.5	3	0.5	3	0.5	4	0.6
F2.- Capacitación constante de todos los trabajadores de la Empresa.		0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
F3.- Acceso a nuevas Tecnologías y mayor poder de innovación.		0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
F4.- Mantiene buenas relaciones estratégicas con socios (proveedores, sub-contratistas, clientes, etc.)		0.10	2	0.2	2	0.2	0	0.0	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	0	0.0	1	0.1
F5.- Estado financiero estable/favorable, crecimiento de la Empresa.		0.05	3	0.2	3	0.2	1	0.1	4	0.2	3	0.2	4	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.1
F6.- Desarrollo de actividades bajo estándares de calidad y seguridad vigentes ISO 9001 y 14001, también la OHSAS 18001, Ley 29783, DS 055.		0.05	3	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.2	4	0.2	4	0.2
DEBILIDADES																				
D1.- Depender fundamentalmente del sector minero, especialmente de		0.15	2	0.3	3	0.5	4	0.6	4	0.6	3	0.5	4	0.6	3	0.5	4	0.6	4	0.6
D2.- Tasa de utilización de capacidad de planta al 50%.		0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3
D3.- Reducida cantidad de Proyectos en paralelo, efecto de poca cartera de grandes clientes.		0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.1	2	0.1	4	0.2
D4.- Cierta cantidad de Profesionales contratados sin mucha experiencia (Egresados)		0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.2	4	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.1
D5.- Bajo prestigio ganado a nivel nacional.		0.05	3	0.2	2	0.1	3	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.2
D6.- Alta influencia de directivos claves (dueños) en las decisiones operativas de la Empresa.		0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.2	3	0.2	1	0.1	3	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1
CALIFICACIONES DE ATRIBUTOS		2.00	6.00		6.50		5.55		6.55		5.55		6.65		5.85		5.15		5.45	
1	NO TIENE NINGUN ATRACTIVO	4to 3er 6to 2da 7mo 1er. 5to 9no 8va.																		
2	NO TIEN MUCHO ATRACTIVO																			
3	ALGO DE ATRACTIVO																			
4	ES MUY ATRACTIVO																			
CA: CALIFICACION DE LOS ATRIBUTOS TCA: TOTAL DE LA CALIFICACION DE LOS ATRIBUTOS																				

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar las ponderaciones de los factores clave con las estrategias específicas, se realiza la escala de estrategias. Para ello se eligen las 05 primeras estrategias de mayor puntaje para las principales y las 05 últimas para estrategias secundarias.

Estrategias Principales:

La estrategia: “Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal”, ha obtenido el mayor puntaje 6.65 seguido por otras 4 estrategias, las cuales son:

- Certificar los procesos de la Empresa logrando una ventaja competitiva sostenible (6.55 puntos).
- Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos (6.50 puntos).
- Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes (6.00 puntos).
- Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa (5.85 puntos).

Estrategias Secundarias (Retenidas):

Estas son las estrategias con menores puntajes ordenadas descendentemente:

- Formar alianzas estratégicas con bancos, con la finalidad de poder ejecutar mayor cantidad de proyectos con mayor facilidad y en paralelo (5.55 puntos).
- Generar diferenciación del producto a través del Liderazgo en costo (5.55 puntos).
- Publicitar y participar en diferentes eventos técnicos de difusión minero - industrial para lograr el crecimiento de la marca (5.45 puntos).

- Establecer, planificar y ejecutar el Modelo de Excelencia Empresarial adoptado por la Empresa (5.15 puntos).

Dada la periodicidad establecida en el presente plan (2015 -2016) se ha visto por conveniente implementar las 05 estrategias principales, estas nos brindaran mejores resultados en el corto plazo, a su vez apoyaran a alcanzar el los objetivos de largo plazo propuestos.

4.2.4.8. Matriz Rumelt.-

Es importante finalmente evaluar las estrategias principales luego de la MPCE con dos filtros finales: Los criterios de RUMELT y los aspectos éticos que podrán ser violados cuando se implementen las estrategias (D'Alessio, 2010, p.353). En el caso de RUMELT se evalúan las estrategias en base a cuatro criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.

Las estrategias elegidas deberán pasar todos los criterios, según Tabla N° 39.

Tabla N° 39

Matriz Rumelt

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA IMCO SERVICIOS SAC					
ESTRATEGIAS PRINCIPALES	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E17.- Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.	SI	SI	SI	SI	SI
E11.- Certificar los procesos de la Empresa logrando una ventaja competitiva sostenible.	SI	SI	SI	SI	SI
E3.- Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.	SI	SI	SI	SI	SI
E1.- Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
E19.- Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa.	SI	SI	SI	SI	SI
PRUEBA	Las estrategias no deben presentar objetivos y políticas inconsistentes.	Deben representar respuesta adaptativa al entorno cambiante.	Deben mantener la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.	No deben ser un sobre costo ni crear un problema sin solución.	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla N° 39, todas las estrategias pasaron los filtros de RUMELT, dando así su factibilidad de aplicarlas.

4.2.4.9. Matriz de Ética

La auditoría de ética, finalmente intenta verificar que las estrategias escogidas no violen los aspectos relacionados a los derechos y justicia (Rowe et al. ,1994).

Tabla N° 40

Matriz de Ética

MATRIZ DE ÉTICA	E17.- Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.	E11.- Certificar los procesos de la Empresa logrando una ventaja competitiva sostenible.	E3.- Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.	E1.- Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.	E19.- Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa.
Derechos Fundamentales					
A la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
A la propiedad	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
Al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
A la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
A la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
A hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia					
Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Utilitarismo					
Fines y resultados estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Medios estratégicos empleados	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla N° 40, ninguna de las estrategias elegidas viola los derechos humanos o es perjudicial para los resultados estratégicos que persigue la Empresa, entonces se aceptan todas las estrategias.

4.2.4.10. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.-

Como se observa en la Tabla N° 41, todas las estrategias se acoplan correctamente a los objetivos propuestos, sin embargo para un proceso posterior deberán tomarse nuevamente en cuenta las matrices de contingencia que fueron retenidas en la Matriz de Decisión, las cuales constituyen el segundo grupo de contingencia. Las secundarias obtenidas del desarrollo de la MCPE y retenidas del mismo proceso se consideran como el primer grupo de contingencia.

Finalmente las matrices principales, serán las únicas en considerarse las cuales formarán parte de las estrategias a implementarse en la presente propuesta.

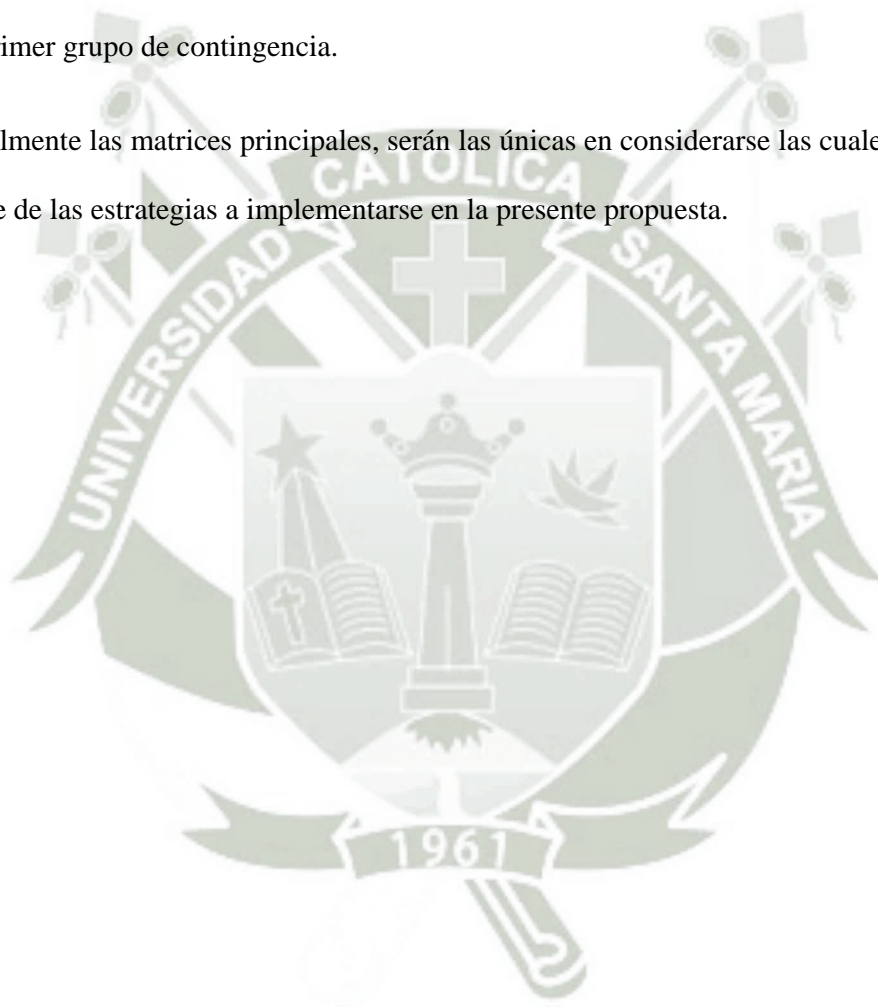


Tabla N° 41

Matriz de Estrategias Vs Objetivos Largo Plazo

<p>Para el 2021, la empresa IMCO Servicios SAC se convertirá en un referente de excelencia empresarial, líder absoluto en el Sur del País y con presencia a nivel nacional en el desarrollo de proyectos metalmecánicos, de construcción, montaje y mantenimiento de mediana y gran envergadura, demostrando una alta capacidad de gestión; fomentando siempre el cuidado del medio ambiente, la innovación tecnológica, alianzas estratégicas, soluciones flexibles, servicios de alto valor agregado y la mejora continua de costes, en un entorno de formación permanente de los colaboradores de la Empresa; contribuyendo así con el crecimiento de la industria peruana; garantizando la satisfacción de nuestros clientes e involucrando la participación activa de la comunidad en nuestras operaciones.</p>					
OBJETIVOS A LARGO PLAZO					
ESTRATEGIAS	<p>OLP 1: Incrementar la rentabilidad de las ventas anuales en un 5%.</p>	<p>OLP 2: Mejorar la calidad de los productos y servicios, disminuyendo el tiempo de ejecución de actividades en un 100% y la cantidad de errores existentes en un 90% (RNC).</p>	<p>OLP 3: Disminuir los gastos administrativos no operacionales en un 80% por motivos de índices elevados de accidentabilidad y otros.</p>	<p>OLP 4: Implementar nuevas tecnologías de información y producción que permitan integrar la información para la toma de decisiones y mejorar el control de la producción en un 90%.</p>	<p>OLP 5: Disminuir la rotación de personal técnico y profesional capacitado de la empresa en un 70%.</p>
E17: Aprovechar la coyuntura para ingresar a nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.	X	X			
E11: Certificar los procesos de la Empresa logrando una ventaja competitiva sostenible.	X	X	X		
E03: Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.	X	X	X	X	
E01: Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.	X				X
E19: Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa.	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

4.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.-

4.3.1. Objetivos de Corto Plazo.-

Tomando como base los objetivos de largo Plazo (OLP), se procede a formular los objetivos de corto plazo (OCP) para cada uno de ellos; estos serán evaluados anualmente:

- OLP 1: Incrementar la rentabilidad de las ventas anuales en un 5%.
 - OCP 1.1: Conseguir la utilidad esperada y tratar de superarla según lo propuesto en cada proyecto. (Financiera)
 - OCP 1.2: Obtener mayor liquidez para que la empresa financie sus propios proyectos metalmecánicos. (Financiera)
 - OCP 1.3: Evitar otras formas de financiamiento que generen gastos innecesarios. (Financiera)
 - OCP 1.4: Centrar el desarrollo del negocio, para captar mayor cantidad de nuevos clientes de distintos sectores productivos. (Proceso Interno).
 - OCP 1.5: Tercerizar fabricaciones de menor rentabilidad y alto costo operativo en un 100%. (Interno).
- OLP 2: Mejorar la calidad de los productos y servicios, disminuyendo el tiempo de ejecución de actividades en un 100% y la cantidad de errores existentes en un 90% (RNC).
 - OCP 2.1: Certificar los procesos de calidad, seguridad y medio ambiente, (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) de la Empresa. (Aprendizaje y crecimiento)

- OCP 2.2: Superar las expectativas de los clientes con respecto a la trilogía de gestión de proyectos: costo, plazo y alcance/calidad.
(Clientes)
- OCP 3.2: Fidelizar a un 80% de los clientes actuales de la empresa.
(Clientes)
- OCP 3.3: Disminuir los productos no Conformes. (Interno).
- OCP 3.4: Cumplir con los plazos establecidos en los contratos (Interno).
- OLP 3: Disminuir los gastos administrativos operacionales o no operacionales en un 20% y 80% respectivamente, por motivos de índices elevados de accidentabilidad, reprocesos y otros.
 - OCP 3.1: Cumplir con el Plan de Producción al 100% (Interno)
 - OCP 3.2: Disminuir costos de producción en un 15%. (Financiero)
 - OCP 3.3: Capitalizar la experiencia, para aprender de los errores cometidos anteriormente y no volver a experimentar por ellos.
(Aprendizaje y crecimiento)
 - OCP 3.4: Disminuir la generación de mermas producto de reprocesos y fabricaciones rechazadas (Interno)
 - OCP 3.5: Disminuir en un 90% las horas muertas/horas improductivas.
(Interno).
- OLP 4: Implementar nuevas tecnologías de información y producción que permitan integrar la información para la toma de decisiones y mejorar el control de la producción en un 90%.
 - OCP 4.1: Optimizar uso de recursos en 90% implementando la metodología del valor ganado, disminuyendo horas muertas.(Interno)

- OCP 4.2: Optimizar proceso a través del uso adecuado de nuevas tecnologías, elevando la capacidad productiva en un 50%. (Interno).
- OLP 5: Disminuir la rotación de personal técnico y profesional capacitado de la empresa en un 70%.
 - OCP 5.1: Mejorar Competencias del Personal (Aprendizaje y Crecimiento).
 - OCP 5.2: Mejorar el Clima laboral. (Aprendizaje y crecimiento)

4.3.2. Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.-

Para los objetivos de corto plazo se ha asignado recursos los cuales les permitirá cumplir la visión planteada por la Empresa. Toda participación es importante, pero sin duda serán los directivos de la empresa y el compromiso de los mismos, que impulsarán el desarrollo y cumplimiento de metas. Por tanto:

1. **Recursos Humanos:** Dependerá directamente de la Empresa y la cantidad de personal que estimen necesario a fin de cumplir cada objetivo de operación propia como de desarrollo de los objetivos del plan.
2. **Recursos Financieros:** La Empresa y los directivos de la misma, serán los principales gestores de la implementación, así como los recursos necesarios para llevarla a cabo.
3. **Recursos Tecnológicos:** La Empresa de incentivo a la innovación podrá modernizarse y mejorar la competitividad entre los involucrados del sector metalmecánico. Además la facilitación de adquisición de tecnología moderna de otros países podría ayudar en el proceso.

4.3.3. Estructura de la empresa IMCO Servicios para la Implementación del Plan.-

Para la implementación del presente plan estratégico debemos trabajar con todos los interesados de la Empresa, así mismo se debe involucrar al personal clave (personal de confianza). Se plantea la conformación de un equipo general de coordinación; este equipo de trabajo se deberá llevar a cabo semestralmente y principalmente tendrá como finalidad el ver el cumplimiento de las principales metas así como coordinar las acciones que se irán compartiendo entre los diferentes interesados.

Los miembros de este equipo de trabajo serían los siguientes:

- Alta dirección.
- Jefes de Áreas.
- Personal Clave de la Organización.

Las sesiones de trabajo tendrán las siguientes características:

1. Tendrá un mediador el cual hará respetar el orden y verá que se desarrollen todos los puntos de la agenda acordada. El representante sugerido para tal cargo será el gerente administrativo de la Empresa.
2. Se tendrá un comité consultivo técnico que lo integrarán los gerentes de obra y residentes, los cuales verán la viabilidad técnica de los acuerdos que se tomen en las sesiones de trabajo.
3. Se tendrá un comité consultivo económico que lo integrarán el representante del área de finanzas de la Empresa. Además de los comités consultivos se nombrará comisiones de trabajo para tratar los temas: Puntualidad, Calidad de los productos, Empleabilidad y oportunidades de la empresa, crecimiento en

infraestructura y capacidad del resto de competidoras locales. Estos comités ejecutarán las estrategias del presente plan y harán los ajustes semestrales dependiendo de cómo se vaya cumpliendo las metas.

4. Los representantes a las mesas de trabajo serán profesionales con experiencia reconocida y con funciones gerenciales en la Empresa. Se deberá fijar las reuniones semestrales en fechas en que no se ausenten ninguno de los miembros antes mencionados ya que las conclusiones y opinión de todos es muy importante para el éxito del plan y para poder lograr la modernización y crecimiento de la Empresa en estudio.

4.3.4. Recursos Humanos.-

Los recursos humanos necesarios para la implementación del presente plan se deben destacar por el liderazgo que deben poseer todos los gerentes y responsables de la Empresa. Es esta característica la que llevará al cumplimiento de los objetivos de corto plazo como de largo plazo ya que involucrará a todos bajo la misma visión. La mano de obra tanto obrera y técnica que se necesitará deberá poseer habilidades especializadas y para ello se deberá buscar la capacitación continua de todos a fin de que exista un equilibrio para la ejecución de las acciones del presente plan. Toda actividad o acción planteada debe encontrar en los responsables una motivación especial de querer llevar a la Empresa a la que pertenecen, a un nivel de desarrollo futuro con mejores condiciones y que pueda generar beneficios tanto a los trabajadores como a los empresarios.

4.3.5. Gestión del Cambio.-

Con la ejecución del presente plan estratégico es posible que haya un período de adecuación a las nuevas estrategias planteadas y esto puede generar un rechazo en cierto grupo de colaboradores ya que podrían tomarlo como un gasto innecesario que

disminuiría su rentabilidad o simplemente su tiempo. La mejor manera de sobrellevar la resistencia al cambio que pueda darse es por medio de una adecuada comunicación de los objetivos y metas que con el presente plan se busca desarrollar. Debemos dar un apoyo a la visión de largo plazo que se plantea ya que solo con ello se puede llegar al desarrollo de la Empresa.



4.4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.-

En este tercer paso de la Gestión Estratégica pretende poner en práctica y controlar los objetivos formulados en los capítulos anteriores, con los que se podrá lograr la Excelencia Empresarial en el sector, por medio de conseguir las Ventajas Competitivas Sostenibles que nos diferenciarán del resto de las empresas del rubro. Con estas perspectivas se podrán definir de mejor manera los objetivos antes planteados, al igual que por medio del Mapa Estratégico se mostrarán las vinculaciones y relaciones de estos objetivos entre sí. El Cuadro de Mando Integral de nuestra empresa permitirá controlar realmente si se cumplen los objetivos planteados, colocando metas y sus respectivos indicadores, como también sus responsables y las acciones estratégicas con las que se deberán tomar las medidas correctivas correspondientes según cada caso.

4.4.1. El Cuadro de Mando Integral.-

El “Balanced Score Card” (BSC), o conocido también como “Cuadro de Mando Integral”, con el que se dispondrán los objetivos por medio de cuatro perspectivas

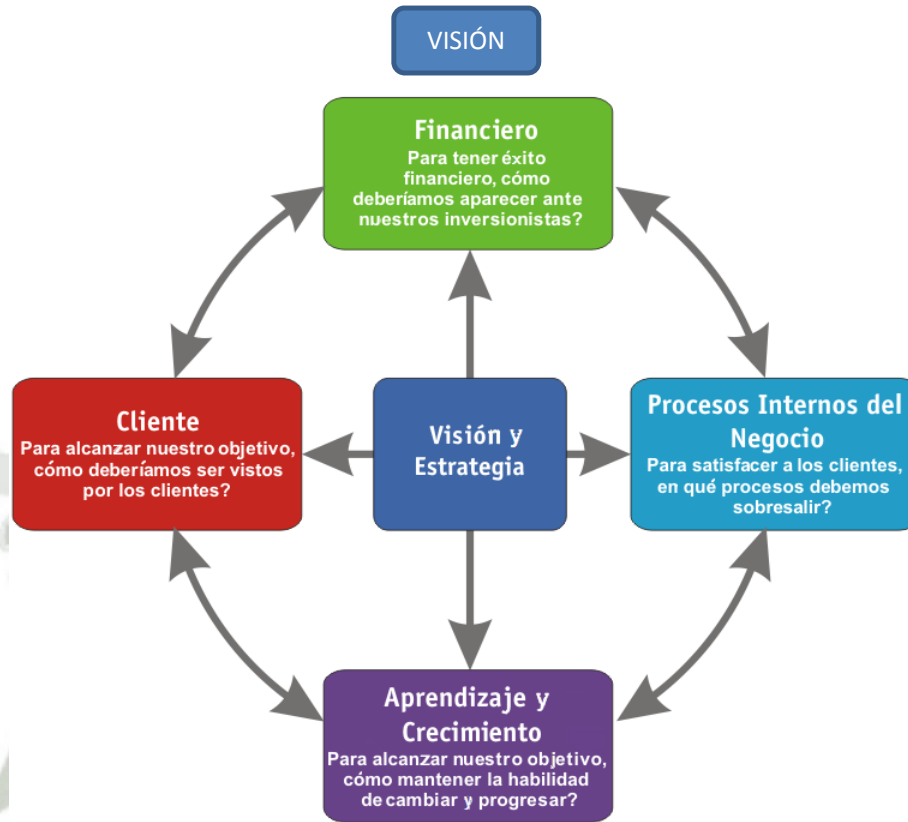
- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

4.4.1.1. BSC y su vinculación con la Visión y la Estrategia.-

El Balance Score Card, se vinculan con la Visión y la Estrategia respondiendo a las siguientes interrogantes expuestas en la Figura N° 32:

Figura N° 32

BSC vs Visión y Estrategia



Fuente: Kaplan Robert S. & Norton David P. (1992), <http://www.monografias.com/trabajos81/bsc-y-gestion-empresarial/bsc-y-gestion-empresarial3.shtml#ixzz3GKjYviyb>.

Cliente: Definimos a nuestro cliente a quién le brindamos nuestro servicio en este caso es en un mayor porcentaje de ventas a la empresa minera Cerro Verde, la forma de darle valor será entregándole un producto final que se adecue a sus necesidades y requerimientos brindándole el soporte pre y post venta que este necesite.

Financiera: La mejor forma es cumplir con los requerimientos acordados, proponiendo estrategias de mejora para el bien de ambas empresas.

Procesos Internos: Se deben identificar las actividades más críticas del proyecto y procesos que pueden aportar a ellas, si se controla de buena forma aquellas partidas que no tienen holguras se evitarán retrasos.

Aprendizaje y Crecimiento: Se debe cambiar la forma de ver del capital humano, enseñar que el objetivo no solo es trabajar para ganar dinero, sino que trabajar por el bien común de la sociedad y lograr la identificación del trabajador para con la empresa.

4.4.1.2. Perspectiva Financiera.-

Acciones de la perspectiva financiera:

- Disminuir la utilización de crédito.
- Crecer en el mercado.
- Aumentar la rentabilidad.
- Generar Outsourcing (Tercerización).
- Negociar Leasing.
- Abrir líneas de negocios.

Factores críticos de la perspectiva financiera:

- Sobrecosto.
- Flujo de caja financiero con cifras negativas.

4.4.1.3. Perspectiva de Clientes.-

Acciones de la perspectiva de clientes:

- Entregar productos de calidad.
- Captar más clientes por medio de cliente satisfecho.

Factores críticos de la perspectiva cliente:

- No cumplir con especificaciones técnicas.

- Cumplir con el plan de calidad.

4.4.1.4. Perspectiva de Procesos Internos.-

Acciones de la perspectiva de los procesos internos:

- Optimizar la gestión Integral de proyecto.
- Producción = eficacia + eficiencia.
- Índice de desempeño del costo (CPI).
- Índice de desempeño del cronograma (SPI).
- Cumplir hitos.

Factores críticos de procesos internos.

- Control del avance real: Previsto v/s Presupuestado.
- Control del costo: Real v/s Previsto.
- Control del gasto: Real v/s Presupuestado.

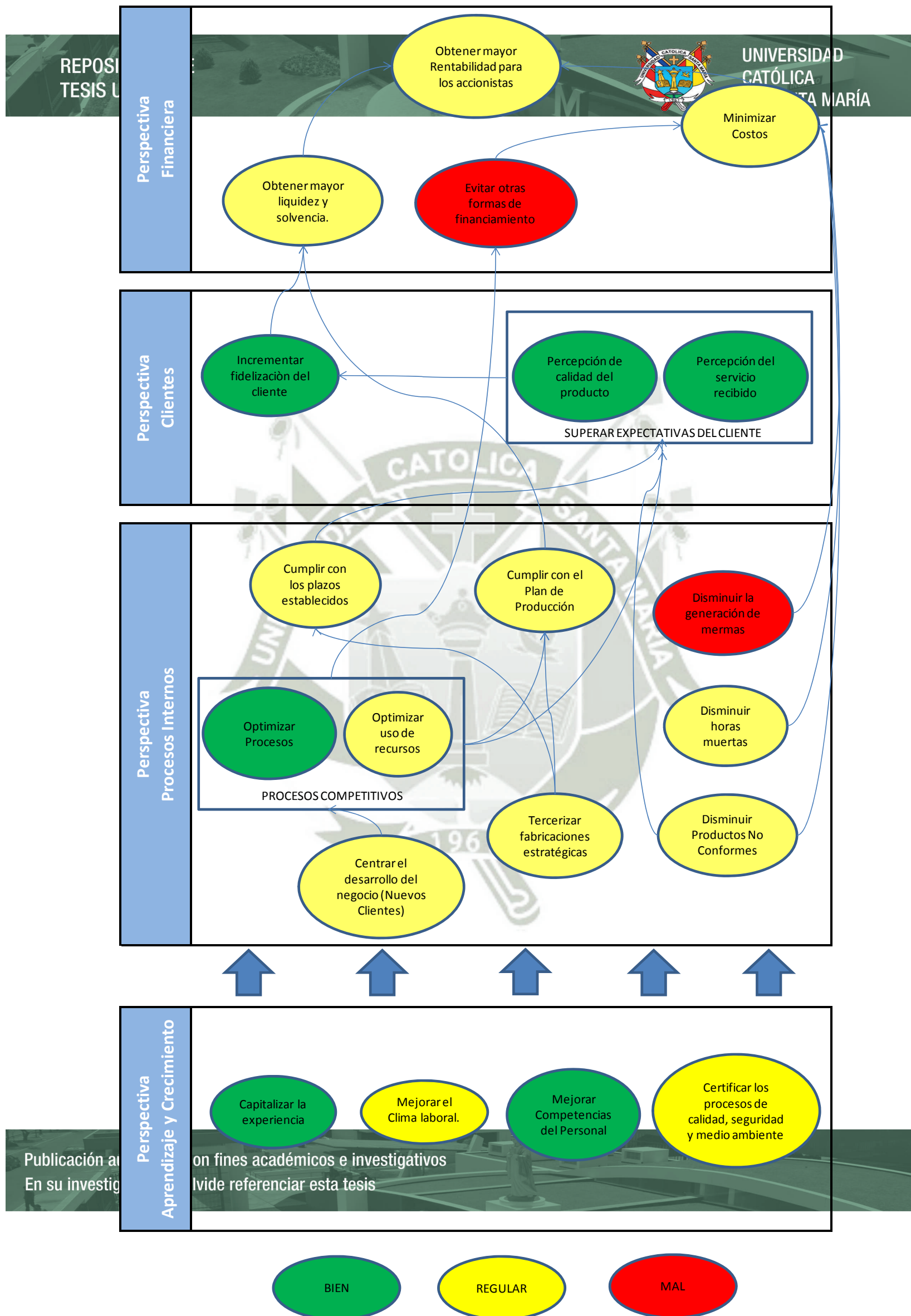
4.4.1.5. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.-

La perspectiva base se refiere al desarrollo de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual de la empresa, y de cómo se emplearan las ideas que nos ayudarán a completar los demás objetivos. Fortaleciendo las competencias y capacidades esenciales que se verán reflejados en la perspectiva de procesos internos, con el fin de las ventajas competitivas sostenibles. El BSC o Cuadro de mando integral nace del análisis y formulación estratégica, avalados por la excelencia empresarial en la obtención de objetivos de una organización permite con un control de la implementación de las estrategias para poder dar cumplimiento las metas estipuladas.

4.4.1.6. Desarrollo del Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral).-

Figura N° 33

Mapa Estratégico



Elaboración: propia del equipo de trabajo.

Tabla N° 42

Cuadro de Mando Integral

DESCRIPCIÓN PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	CONTROL			PERIODO DE EVALUACIÓN
					BIEN	REGULAR	MAL	
FINANCIERA	OCP 1.1 Obtener mayor rentabilidad sobre las utilidades.	Margen de utilidad de proyectos (Presupuestos Meta)	5%	G. General	5%	2.5%	0%	Anual
	OCP 3.2 Minimizar costos de producción o administrativos.	Costo de producción/valor de venta del producto	5%	Jefe de Proyecto	5%	2.5%	0%	Mensual
	OCP 1.2 Obtener mayor liquidez y solvencia.	Índice de Rendimiento de Costos (CPI)	1	Jefe de Proyecto	1.00	1.05	1.10	Mensual
	OCP 1.3 Evitar otras formas de financiamiento.	Cantidad de proyectos financiados/ total proyectos ejecutados	100%	Jefe de Proyecto	100%	50%	0%	Mensual
CLIENTES	OCP 3.1 Incrementar fidelización del cliente.	Cantidad de proyectos por clientes	20%	Jefe de Proyecto	20%	10%	0%	Semestral
	OCP 2.2 Superar expectativas del cliente.	Índice de satisfacción del cliente (Encuesta Final)	10%	Jefe de Proyecto	10%	5%	0%	Semestral
PROCESOS INTERNOS	OCP 2.5 Cumplir con los plazos establecidos.	Índice de Desempeño de Programación (SPI)	1	Jefe de Proyecto	1.00	0.95	0.80	Mensual
	OCP 3.1 Cumplir con el Plan de Producción.	Actividades ejecutadas/Actividades programadas	100%	G. Operaciones	100%	90%	80%	Mensual
	OCP 3.4 Disminuir la generación de mermas.	Peso perdido/peso total de fabricación	0%	G. Operaciones	0%	10%	15%	Mensual
	OCP 4.1/4.2 Obtener procesos competitivos.	Optimización de recursos	Si	Jefe de Proyecto	SI	NA	NO	Anual
	OCP 3.5 Disminuir horas muertas.	Número de horas muertas/total de horas laborables	100%	G. Operaciones	100%	50%	0%	Mensual
	OCP 2.4 Disminuir productos no conformes.	Cantidad de productos no conformes/total de productos fabricados	100%	Jefe de Proyecto	100%	50%	0%	Mensual
	OCP 1.5 Tercerizar fabricaciones estratégicas.	Costos de actividades sin valor agregado	10%	Jefe de Proyecto	10%	5%	0%	Mensual
	OCP 1.4 Centrar el desarrollo del negocio.	Costos de actividades con valor agregado	90%	G. General	90%	45%	0%	Anual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OCP 3.3 Capitalizar la experiencia.	Total de proyectos registrados/número de proyectos realizados	100%	Jefe de Proyecto	100%	50%	0%	Anual
	OCP 5.2 Mejorar el clima laboral.	Menor rotación del personal	0%	G. Administrativo	0%	5%	10%	Mensual
	OCP 5.1 Mejorar competencias del personal.	Número de trabajadores capacitados/Número total de trabajadores	30%	G. Administrativo	30%	15%	0%	Anual
	OCP 2.1 Certificar los procesos.	Cantidad de Auditorías realizadas satisfactoriamente	100%	G. General	100%	50%	0%	Anual

Elaboración: propia del equipo de trabajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Como se observa en la Figura N° 33, el equipo de trabajo ha identificado el estado actual de los objetivos y la relación que existe entre ellos para lograr las metas trazadas, con ello se ha logrado formular el Cuadro de Mando Integral, con los indicadores y metas finalmente establecidas en la Tabla N° 42 se podrá controlar el cumplimiento de los objetivos, e ir verificando los avances por proyectos y en general si se ha ido cumpliendo con la meta establecida dando buenos efectos respecto a la empresa y como se pretende lograr Ventajas Competitivas Sustentables sobre el resto la competencia con el fin de lograr el prestigio y la excelencia empresarial que nuestra empresa está en pleno ascenso.

Monitoreando el indicador con el que se medirá el objetivo y el responsable de dicho objetivo, respaldando a la cabalidad con el cumplimiento de dichas metas. Esto va de la mano con el Capital Intelectual y las Ventajas Competitivas Sostenibles, donde primero consideraremos nuestra efectividad como empresa.

4.5. COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA.-

Actualmente, la actual estrategia genérica del mercado (Liderazgo es Costo) le ha funcionado muy bien a la Empresa dentro de lo razonable; sin embargo, en un ambiente cambiante donde las nuevas tecnologías marcan la diferencia en la calidad del producto y por su puesto en reducir los costos operacionales y administrativos, es necesario lograr la diferenciación del producto en un entorno favorable para continuar con la estrategia genérica del sector y generar mayor rentabilidad a la Empresa.

Como se ha indicado durante todo el proceso estratégico y la justificación de la presente propuesta, se ha dejado claro la necesidad de la aplicación del presente plan, para ello se ha visto necesario justificar a la alta gerencia los beneficios finales que producirían la implementación y difusión de la presente propuesta versus los costos de la misma. El

beneficio se le expuso a la Alta Gerencia haciendo referencia a lo que actualmente está dejando de ganar.

Para ello, se tomó en cuenta únicamente los puntos más resaltantes:

a) Costos.-

- **Costos de Planificación:** los costos de planificación son aquellos gastados durante el proceso estratégico propiamente dicho, en este punto se tomaron las siguientes variables: (a) el tiempo de duración de la planificación (28 semanas = 7 meses, pág. 30 de la presente investigación), (b) el promedio de sueldos de los principales participantes en la ejecución del plan con su respectivo porcentaje de participación y (c) costos fijos mensuales, en estos costos fijos se consideró el uso de equipos de oficina, hojas, pasajes, entre otras necesarias y consideradas por el facilitador, por lo que se obtuvo el siguiente cuadro resumen, según la siguiente Tabla N° 43:

Tabla N° 43

Costos de Implementación

Descripción Costos Principales	Tiempo (meses)	Cantidad	Participación	Costo (S/.)	Costo Total (S/.)
Gerente General (GA):	7	1	20%	20,000.00	28,000.00
Gerente Administrativo (GA):	7	1	20%	15,000.00	21,000.00
Jefes de Áreas funcionales (JA):	7	4	40%	9,000.00	100,800.00
Facilitador (FA):	7	1	100%	5,000.00	35,000.00
Costos Fijo - Facilitador:	7	-	-	350.00	2,450.00
Total en Nuevos Soles					187,250.00
Total en Dólares					62,416.67

Fuente: Elaboración Propia.

Según el cálculo mostrado se gastó la cantidad de US\$ 62,416.67 en sólo la planificación, este gasto es asumido al 100% por la Empresa.

- **Costos de Implementación:** Para el cálculo de la implementación se tomó en cuenta los siguientes puntos.
 - **Difusión del Plan:** Se calcula en base a la cantidad de personal de la Empresa (1,500 personas entre obreros y profesionales), media hora de su tiempo y un costo promedio de 12 dólares por hora, lo que hace un total de: US\$ 9,000.00.
 - **Implementación de Nuevas Tecnologías:** Se ha proyectado las siguientes mejoras aproximadas con la finalidad de otorgar a la gerencia general un presupuesto fijo para revisión anual del 2015: (a) Compra de Licencias US\$ 100,000 , (b) Capacitación del personal obrero y profesional US\$ 50,000 y (c) Compra de Nuevas Tecnologías US\$ 500,000. Obteniendo un costos total de US\$ 650,000.
- **Costos de Seguimiento anual del Plan y Manutención:** De igual manera se ha calculado aproximadamente los costos de seguimiento, estos costos duraran los años en que se esté ejecutando el plan.
 - **Equipo de seguimiento del Plan:** Para el seguimiento del Plan se ha considerado el mismo costo calculado de la implementación, sin embargo este presupuesto es para los doce meses y considera menor cantidad de personal involucrado y participación del mismo, por lo que se tiene un total de US\$ 62,416.67.
 - **Mantenimiento Preventivo:** El mantenimiento preventivo es necesario y se lleva a cabo en las mejores empresas industriales, el mantener un presupuesto para el mantenimiento preventivo es mucho menor al de

parar la producción por equipos malogrados y muy necesarios para la producción. Se ha proyectado un costo de US\$ 40,000.

La sumatoria de costos totales nos da un total de US\$ 823,833.33, estos son los costos identificados para el 2015; para el 2016 los costos a asumir serían únicamente por el seguimiento del plan, lo cual asciende a un total de US\$ 102,416.67

b) Beneficios.-

Los beneficios identificados para los periodos 2015 y 2016 son

- **Incremento de Utilidad:** Mayor rentabilidad a través del incremento de la utilidad por las ventas producto de la implementación del denominado presupuesto meta. Tomando como base las utilidades brutas en valores aproximados del 2013: US\$ 2'000,000 y considerando el 5% adicional de estas, se obtiene la diferencia de US\$ 100,000 que sería lo que la Empresa está dejando de ganar (monto utilizado para el presente análisis).
- **Disminución de Costos de Producción:** Tomando en consideración las ventas obtenidas en el 2013: US\$ 26'666,666.67 y el costo de producción derivado de aproximadamente US\$ 16'000,000 y considerando el ahorro máximo a alcanzar del 5%, se obtiene un total de US\$ 800,000.00

Por lo tanto se ha obtenido un beneficio anual aproximado de US\$ 900,000 cabe resaltar que no son los únicos beneficios, pero son estos los dos más identificables y más significativos.

c) Análisis en 02 años.-

El resumen de Costos vs. Beneficios para el periodo de revisión del corto plazo del plan (2 años) es el siguiente.

Tabla N° 44

Costo Beneficio

Descripción	2015	2016	Total
COSTOS	823,833.33	102,416.67	926,250.00
BENEFICIOS	900,000.00	900,000.00	1,800,000.00
RAZÓN	0.92	0.11	0.51

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la Tabla N° 44, a pesar de que se demuestra que la inversión y todo puede recuperarse en 0.92 de año (11 meses aproximadamente), el análisis en los 02 años de revisión revela que los beneficios obtenidos serán significativamente mayores que los costos incurridos.

El punto de equilibrio se alcanza en el primer año (2015), con lo que se garantizan que no habrá variación significativa en la operación financiera de la empresa, ni siquiera en el primer año.

Es necesario observar de todas maneras que el análisis de beneficios se basa en los criterios subjetivos del facilitador y principales jefes de áreas, que aunque se apoyan en datos y cifras, pueden tener errores de estimación que harían variar los resultados. Sin embargo, en general, puede decirse que la implementación de la propuesta traerá más beneficios que los costos que representan, en este caso.

CAPÍTULO 05

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- “Un Plan Estratégico Integral puede ayudar al control y proceso estratégico y a los ajustes necesarios, si éstos fueran requeridos” (D’ Alessio, 2008, pág. 430). El Plan Estratégico Integral para la gestión de proyectos metalmecánicos de la empresa IMCO Servicios SAC reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en su desarrollo, a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operativos (Ver tabla N° 45).

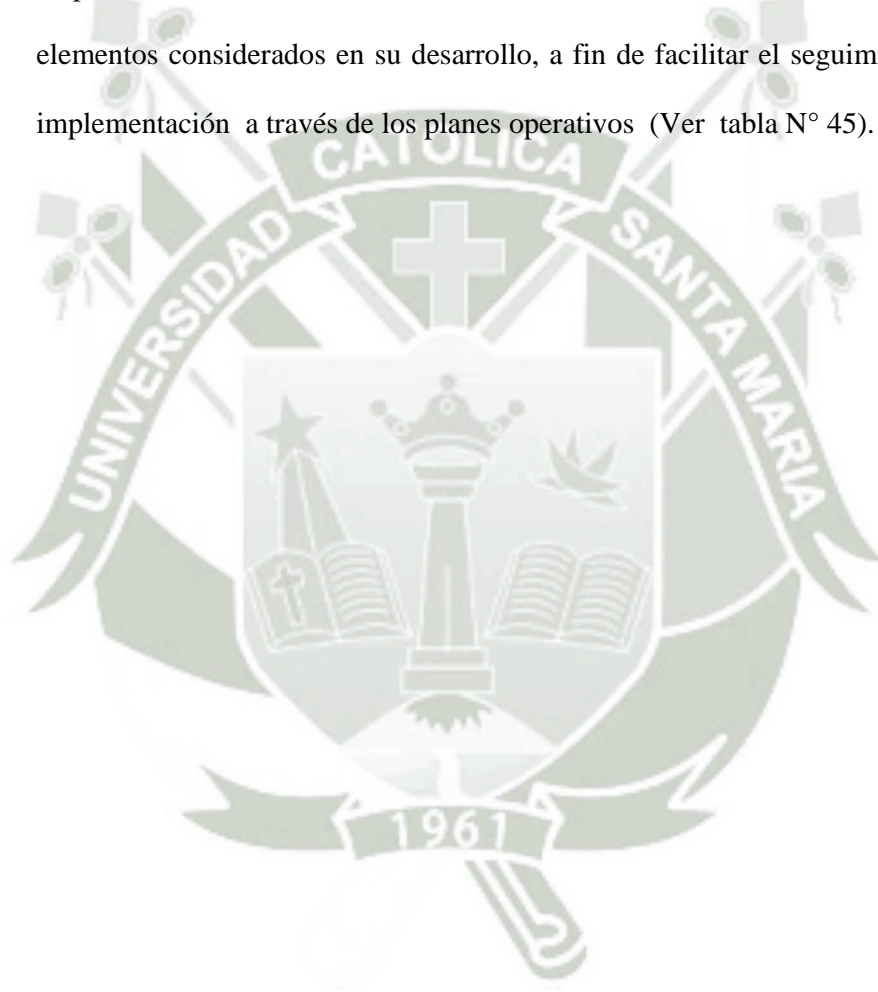
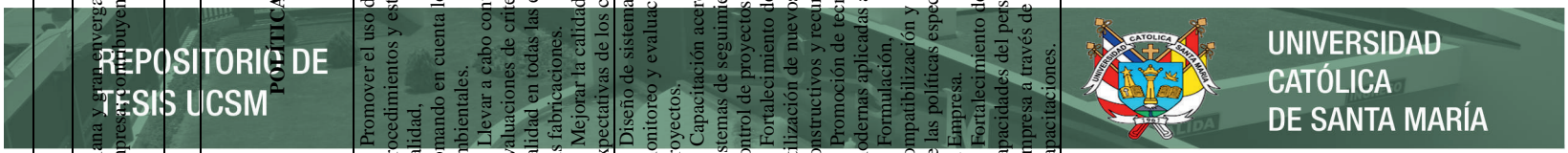


Tabla N° 45

Plan Estratégico Integrado

MISIÓN		VISIÓN	
<p>IMCO Servicios SAC es una empresa multiservicios con alta capacidad de gestión, dedicada al desarrollo de proyectos metalmecánicos, montaje y mantenimiento a todo nivel, abocados en fortalecer el sector minero, industrial y construcción; utilizando tecnología de última generación en cada uno de nuestros procesos, con personal calificado y en constante capacitación en el uso de estas nuevas tecnologías para brindar servicios de calidad; buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y contribuir en el desarrollo integral de la región y del país en un marco de sostenibilidad y respeto al entorno natural.</p>		<p>Para el 2021, la empresa IMCO Servicios SAC se convertirá en un referente de excelencia empresarial, líder absoluto en el Sur del País y con presencia a nivel nacional en el desarrollo de proyectos metalmecánicos, de construcción, montaje y mantenimiento de mediana y gran envergadura, demostrando una alta capacidad de gestión; fomentando siempre el cuidado del medio ambiente, la innovación tecnológica, alianzas estratégicas, soluciones flexibles, servicios de alto valor agregado y la mejora continua de costes, en un entorno de formación permanente de los colaboradores de la Empresa, promoviendo así con el crecimiento de la industria peruana; garantizando la satisfacción de nuestros clientes e involucrando la participación activa de la comunidad en nuestras operaciones.</p>	
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>E17: Aprovechar la coyuntura para ingresar nuevos mercados potenciales, de diferentes sectores productivos a través de una integración horizontal.</p> <p>E11: Certificar los procesos de la Empresa, logrando una ventaja competitiva sostenible.</p> <p>E03: Compra e implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos.</p> <p>E01: Fortalecer las alianzas estratégicas con otras empresas del Sector, subcontratistas, proveedores y clientes.</p> <p>E19: Favorecer la capacitación técnica de los trabajadores, estableciendo alianzas con principales instituciones de formación de Arequipa.</p>		<p>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</p> <p>OLP 1: Incrementar la rentabilidad de las ventas anuales en un 5%.</p> <p>OLP 2: Mejorar la calidad de los productos y servicios, disminuyendo el tiempo de ejecución de actividades en un 100% y la cantidad de errores existentes en un 90% (RNC).</p> <p>OLP 3: Disminuir los gastos administrativos no operacionales en un 80% por motivos de índices elevados de accidentabilidad y otros.</p> <p>OLP 4: Implementar nuevas tecnologías de información y producción que permitan integrar la información para la toma de decisiones y mejorar el control de la producción en un 90%.</p> <p>OLP 5: Disminuir la rotación de personal técnico y profesional capacitado de la empresa en un 70%.</p>	
<p>VALORES:</p> <p>1. Calidad 2. Competitividad 3. Trabajo en Equipo 4. Probiidad 5. Innovación 7. Seguridad</p>		<p>ESTRATEGIAS</p> <p>1. Promover el uso de procedimientos y estándares de calidad, tomando en cuenta los aspectos ambientales. 2. Llevar a cabo continuas evaluaciones de criterios de calidad en todas las etapas de las fabricaciones. 3. Mejorar la calidad y las expectativas de los clientes.</p> <p>1. Diseño de sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos. 2. Capacitación acerca de los sistemas de seguimiento y control de proyectos. 3. Fortalecimiento de la utilización de nuevos sistemas constructivos y recursos. 4. Promoción de tecnologías modernas aplicadas al sector. 5. Formulación, compatibilización y difusión de las políticas específicas de la Empresa. 6. Fortalecimiento de capacidades del personal de la Empresa a través de capacitaciones.</p>	
<p>OBJETIVOS AL CORTO PLAZO</p> <p>OCP 1.1: Conseguir la utilidad esperada y tratar de superarla según lo propuesto en cada proyecto. (Financiera).</p> <p>OCP 1.2: Obtener mayor liquidez para que la empresa financie sus propios proyectos metalmecánicos. (Financiera).</p> <p>OCP 1.3: Evitar otras formas de financiamiento que generen gastos innecesarios. (Financiera).</p> <p>OCP 1.4: Centrar el desarrollo del negocio, para captar mayor cantidad de nuevos clientes de distintos sectores productivos. (Proceso Interno).</p> <p>OCP 1.5: Tercerizar fabricaciones de menor rentabilidad y alto costo operativo en un 100%. (Interno).</p>		<p>OBJETIVOS AL CORTO PLAZO</p> <p>OCP 2.1: Certificar los procesos de calidad, seguridad y medio ambiente. (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) de la Empresa. (Aprendizaje y crecimiento).</p> <p>OCP 2.2: Superar las expectativas de los clientes con respecto a la trilogía de gestión de proyectos: costo, plazo y alcance/calidad. (Clientes).</p> <p>OCP 2.3: Fidelizar a un 80% de los clientes actuales de la empresa. (Clientes).</p> <p>OCP 2.4: Disminuir los productos no Conformes. (Interno).</p> <p>OCP 2.5: Cumplir con los plazos establecidos en los contratos (Interno).</p>	
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OCP 3.1: Cumplir con el Plan de Producción al 100% (Interno).</p> <p>OCP 3.2: Disminuir costos de producción en un 15%. (Financiero).</p> <p>OCP 3.3: Capitalizar la experiencia, para aprender de los errores cometidos anteriormente y no volver a experimentar por ellos. (Aprendizaje y crecimiento).</p> <p>OCP 3.4: Disminuir la generación de mermas producto de reprocesos y fabricaciones rechazadas (Interno).</p> <p>OCP 3.5: Disminuir en un 90% las horas muertas/horas improductivas. (Interno).</p>		<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OCP 4.1: Optimizar uso de recursos en 90% implementando la metodología del valor ganado, disminuyendo horas muertas. (Interno).</p> <p>OCP 4.2: Optimizar proceso a través del uso adecuado de nuevas tecnologías, elevando la capacidad productiva en un 50%. (Interno).</p>	
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OCP 5.1: Mejorar Competencias del Personal (Aprendizaje y Crecimiento).</p> <p>OCP 5.2: Mejorar el Clima laboral. (Aprendizaje y crecimiento).</p>		<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OCP 5.1: Mejorar Competencias del Personal (Aprendizaje y Crecimiento).</p> <p>OCP 5.2: Mejorar el Clima laboral. (Aprendizaje y crecimiento).</p>	
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OCP 5.1: Mejorar Competencias del Personal (Aprendizaje y Crecimiento).</p> <p>OCP 5.2: Mejorar el Clima laboral. (Aprendizaje y crecimiento).</p>		<p>ESTRATEGIAS</p> <p>OCP 5.1: Mejorar Competencias del Personal (Aprendizaje y Crecimiento).</p> <p>OCP 5.2: Mejorar el Clima laboral. (Aprendizaje y crecimiento).</p>	



Elaboración: propia del equipo de trabajo.

- El entorno actual de la Empresa es muy favorable, a pesar de la desaceleración económica registrada en el 2014; se estima que el Perú en el 2015 alcanzará un crecimiento económico de 5.5% en un escenario positivo, impulsado por la recuperación de la actividad minera, el Perú se encuentra en un crecimiento alentador para la inversión al corto plazo.
- En la ciudad de Arequipa hay varios competidores potenciales, entre ellos podemos mencionar a Maquinsa, Metaltec y Prodis, entre otros; sin embargo, no representan un riesgo mayor para la Empresa; hasta el momento, IMCO Servicios SAC, ha demostrado a sus actuales y a potenciales futuros clientes que posee la mayor área de producción del sur del país, tecnología de última generación, mayor cantidad de profesionales capacitados y en constante actualización de conocimientos, y una sólida capacidad económica/financiera para enfrentar medianos y grandes proyectos; a pesar de ello y del crecimiento económico que ostenta, aún le falta solidificación organizacional que le permita controlar sus procesos y así evitar pérdidas innecesarias. Últimamente han ingresado al mercado arequipeño grandes empresas como FIMA y Técnicas Metálicas SAC como parte de su plan de descentralización, sin embargo, aún no representan competencia directa, dado que ambas empresas tienen contratos firmados y órdenes de compra por entregar hasta el 2016. A partir de allí habrá que analizar nuevamente el entorno y actualizar el presente plan. (Matriz del Perfil Competitivo Tabla N° 13, pág. 155).
- Actualmente la planta tiene una ubicación privilegiada, estratégica por los cuatro puntos cardinales, la ubicación actual le permite acceso rápido a: la principal mina de Arequipa (Cerro Verde), a los principales servicios (Agua y luz), a los

principales proveedores de la ciudad, a las principales carreteras del sur con conexiones a las ciudades de nuestra serranía (Cuzco y Puno) y a la costa (Mollendo, Moquegua y Tacna).

- La Empresa proyecta actualmente a sus clientes, una organización jerarquizada con 04 gerencias bien definidas: Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa; sin embargo, internamente para la ejecución de los proyectos es predominante la organización matricial con varios responsables por proyecto y diferentes jefes de áreas funcionales, por lo que se mantiene reuniones semanales que permiten planificar el trabajo y reportar las actividades realizadas para así evitar conflictos posteriores, producto del desconocimiento (pág. 67, 68).
- Las empresas que promueven e integran en su organización la Gestión Estratégica, son empresas con miras de progresión, sustentabilidad y sostenibilidad. El saber realmente cómo aplicarla, asimilarla y adecuarla al tipo de organización de la Empresa, agregará más valor a sus procesos y por lo tanto al producto finalmente entregado al cliente, esto se verá directamente reflejado en su solidificación económica, financiera y organizacional.
- Se debe abordar el contenido y variables como un todo, sin dejar de lado ninguna circunstancia cuan ínfimas que estas sean. Tener la aptitud y sobretodo la disposición de detectar los factores claves de éxito de la Empresa, con sus capacidades y competencias esenciales, indicará si realmente la Empresa y sus principales interesados quieren continuar con su crecimiento progresivo o simplemente dejarse llevar y continuar como hasta el presente con rumbo desconocido por la mayoría de sus colaboradores, sin objetivos ni metas claras e

indicadores que le permitan controlar su gestión periódicamente para medir su progreso o detectar sus desviaciones.

- El análisis estratégico y la formulación estratégica, son fundamentales para ver el estado de los proyectos de la Empresa desde la perspectiva de competencia, identificando por qué el mejor competidor ha logrado hacerlo. Los objetivos estratégicos se difunden con la aplicación de benchmarking para formular la receta de negocio de la empresa que le permitirá competir en el corto y mediano plazo. Adicionalmente y gracias al Cuadro de Mando Integral, se podrá controlar el cumplimiento de los objetivos e ir verificando en los avances de los proyectos si han ido cumpliendo con la meta establecida dando buenos efectos respecto a la Empresa y cómo se pretende lograr Ventajas Competitivas Sustentables sobre el resto la competencia, con el fin de lograr el prestigio y la excelencia empresarial que la Empresa percibe.
- Según la AEPME, el mayor número de empresas metalmecánicas del país, están permanentemente invirtiendo en plantas que cuenten con la más moderna tecnología en sus equipos y herramientas, calificar a su personal y especializarlo, obtener homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social, todo ello bajo un marco responsable de cuidado del medio del medio ambiente. Por ello la Empresa debe realizar periódicamente el monitoreo de sus indicadores (que incluyen las actividades anteriores), con los que mide sus objetivos trazados y designar al responsable del cumplimiento de los mismos. Esto va de la mano con el Capital Intelectual y las Ventajas Competitivas Sostenibles, donde primero consideraremos la efectividad de la Empresa.

- La presente propuesta surgió en respuesta a la necesidad de: cambio, medición, control y madurez organizacional deseado a alcanzar por los principales interesados de la Empresa; los mismos que han transmitido el deseo de visualizarlos en cifras y así poder evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas que le permitan lograr su visión; así mismo, fueron ellos mismos los que detectaron las pérdidas que generaba la UEN en investigación, requiriendo así mejorar esta situación. Para ello, la presente propuesta ha generado estrategias, objetivos e indicadores de gestión expuestas y desarrolladas en el Cuadro de Mando Integral, en donde se ha establecido al responsable por objetivo, el mismo que debe hacer el seguimiento respectivo para verificar el cumplimiento del mismo.
- Se deben definir dos etapas: primero, tener una mirada táctica y segundo, una mirada operacional. Ambas etapas basadas en la Gestión del Conocimiento y después verlo desde una perspectiva estratégica fundamentada en la Gestión del Capital Intelectual. Gracias a ello, hemos podido identificar los activos intangibles dentro de la Empresa, los cuales son las raíces para los activos tangibles, y los demás recursos y capacidades con lo que la Empresa genera beneficios y utilidades. Las proyecciones de este modelo de Gestión del Capital Intelectual en la Empresa avalará el perfeccionamiento en la competitividad, debido principalmente a la capitalización de la experiencia desde los proyectos desarrollados.
- Finalmente, el Perú es uno de los principales productores de cobre entre otros minerales; pero también es productor de muchas otras fuentes, energías o recursos renovables, que debe explotarse aún más, para ello es necesario generar

productos o plantas que no fabriquen productos muertos, es decir que no se acaben, como el cobre que es una incertidumbre. Para ello el desarrollo de las I+d+i busca fronteras de mira no sólo para implementarlo en la Empresa y sus proyectos, sino que también busca otros horizontes para su aplicación con la producción y construcción de proyectos de energías renovables, en los cuales debería incursionar la Empresa.



5.2. Recomendaciones.-

- Se recomienda analizar periódicamente las variables externas a la Empresa y su entorno, esto debido a que las proyecciones esperadas de la economía del País y del sector no son 100% asertivas, esto ya lo demostró el año 2014, donde las expectativas económicas brindadas por los principales organismos peruanos y extranjeros difieren mucho de lo proyectado y muy por el contrario al crecimiento esperado, se ha obtenido una desaceleración que ha puesto a más de una empresa afectada en su volumen de ventas.
- De los resultados obtenidos se le recomienda a la Empresa aprovechar las oportunidades que le da su entorno en relación a nuevos proyectos de inversión pública o privada de distinta índole, lo cual le permitirá abarcar mayor número de sectores productivos con alto potencial, de tal modo minimizar la fuerte relación que tiene actualmente con el sector minero, el cual es muy propenso a cambios de menor y gran magnitud.
- Se debe organizar viajes de carácter de aprendizaje y conocimiento con el personal clave y fiel de la organización, esto permitirá llegar a conocer empresas extranjeras dedicadas a la misma actividad de la Empresa e implementar el conocimiento adquirido en la organización y así mejorar nuestra receta de éxito realizando no sólo el benchmarking con empresas nacionales, sino también extranjeras, esto también le permitirá generar alianzas estratégicas para intercambio de conocimiento y tecnología del primer mundo.
- En relación a la planta actual de la Empresa, se recomienda mejorar la organización interna, realizando un estudio de tiempos y generar un diagrama operativo de procesos, con ello se verá si se deberá realizar una reorganización

de zonas para optimizar el flujo del proceso, adicionalmente y sólo si es posible aumentar el área de producción de productos terminados, adquirir terrenos cercanos y de alrededores que le permitan igualar su producción de arenado y pintado al mismo nivel que su actual su producción de fabricación.

- Se recomienda a la Empresa establecer la misión, visión, el código de Ética y los Principios y Valores propuestos en la presente investigación y hacer la respectiva difusión, como parte de una Gestión Responsable. Todo ello con la finalidad de lograr que el personal clave y todos los trabajadores se identifiquen con la Empresa y se comprometan a entregar productos con mejores acabados, que cumplan con los más altos estándares de calidad, adecuados a las necesidades de los clientes, elaborados cumpliendo estándares ambientales y de seguridad en el trabajo y con servicio post venta garantizado.
- Se recomienda revisar y actualizar el presente plan anualmente, analizando los nuevos factores externos e internos que puedan repercutir positiva o negativamente a la Empresa y generar nuevas estrategias secundarias que aporten a las establecidas en el presente plan fortaleciendo de esta manera el compromiso aceptado, decido y asumido por los principales interesados de la Empresa.
- Finalmente, el siguiente paso para la Empresa, será realizar la gestión operativa de la organización, que consistirá en diseñar procesos coherentes con la gestión estratégica propuesta, con la finalidad de desarrollar actividades que generen un valor agregado a sus clientes y por lo tanto den una ventaja competitiva a IMCO Servicios SAC.

BIBLIOGRAFÍA

- D'Alessio Ipinza, Fernando (2008). "El proceso estratégico": Un enfoque de gerencia (2a edición).
- Aaker, D.A. (1989). "Managing assets and Skills the key to a sustainable competitive advantage". California Management Review, Winter.
- Barney, J.B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. 2a. Ed. New Jersey.
- Alvarado, Luis (2012). "Diseño de un Modelo de Agrupación Empresarial para Facilitar el Desarrollo del Capital Intelectual en las Empresas que lo Componen".
- Benzaquen, J., Casapia, J., Tamashiro, D. y Valladares, R. (2010), Planeamiento estratégico del subsector metalmecánico de estructuras metálicas pesadas en el Perú (1ª edición).
- Porter, E. M. (1982), Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. México: Editorial CECSA.
- Informe de Gestión Estratégica (Empresa Kaizen, Chile 2012).

Enlaces Web

- Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.

Recuperado de:

<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>

- Perú: Fundamentos y Perspectivas Económicas
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/EER-Ucayali-Julio-Velarde.pdf>
- Análisis Regional Empresarial Manufacturero
Recuperado de:
<http://www.regionlalibertad.gob.pe/Sir/admin/docs/2DREM%202012%20FINA L.pdf>
- Síntesis Económica de Arequipa Noviembre 2013
Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2013/sintesis-arequipa-11-2013.pdf>
- Perú: Síntesis ejecutiva de los indicadores económicos y sociales (2013-2014).
Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/peru-sintesis-ejecutiva-indicadores-economicos-y-sociales-2013-2014/peru-sintesis-ejecutiva-indicadores-economicos-y-sociales-2013-2014.shtml#ixzz3FUxsnfjf>
- Perú en Cifras.
Recuperado de:
http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/el-lenguaje-de-los-numeros.php

- Mejoras en el Proceso de Fabricación de Spools en una Empresa Metalmecánica Usando la Manufactura Esbelta.
Recuperado de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4712/CORDOVA%20FRANK%20FABRICACION%20SPOOLS%20EMPRESA%20METALMECANICA%20MANUFACTURA%20ESBELTA.pdf?sequence=3>
- Caída del sector manufacturero 2014.
Recuperado de:
<http://gestion.pe/economia/empresarios-optimistas-pese-nueva-caida-sector-manufacturero-2106103>
- AREQUIPA: PRINCIPALES RESULTADOS DEL IV CENSO NACIONAL ECONÓMICO 2008
Recuperado de:
<http://proyectos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/arequipa.pdf>
- Ranking Perú 2013; 1000 empresas
Recuperado de:
http://www.revistaleadership.com/resumen_ranking_perutop1000
- PERU, TOP MUNDIAL EN MICROFINANZAS
Recuperado de:
http://www.ptp.pe/pdf/muestra_microfinanzas.pdf
- Industria Metalmecánica 2013.
Recuperado de:
<http://www.cmm.org.pe/documentos/CATALOGO%20INDUSTRIA%20METALMECANICA%202013.pdf>

- Planeamiento estratégico Caja Piura.
Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos93/planeamiento-estrategico-caja-piura/planeamiento-estrategico-caja-piura.shtml>
- Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno.
Recuperado de:
<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>
- Análisis del Sector Mecánico, Cadenas Productivas, 2012.
Recuperado de:
http://es.slideshare.net/vpando2005/anlisis-del-sector-metalmeccanica?next_slideshow=1
- La Segunda Online
Recuperado de:
<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/09/881789/las-razones-del-milagro-peruano-que-amenaza-el-liderazgo-economico-de-chile>
- Plan Bicentenario – CEPLAN – Hacia el 2021
Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Lineamientos para una estrategia nacional, Fernando D’Alessio Ipinza.
Recuperado de:
http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/proceso_estrategico_enfoque_gerencia_2a_edicion.html&idp=449

- Guía de Negocios e Inversiones 2014/2015
Recuperado de:
http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf
- Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de la Libertad.
Recuperado de:
https://www.TESIS/temas%20de%20lectura/CAM_DI_FERNANDEZ_PALOMINO_SURQUILLO.pdf
- Plan estratégico de Gobierno Electrónico 2014 – 2017 (fonafe).
Recuperado de:
https://www.TESIS/temas%20de%20lectura/FONAFE_PEGE_2014.pdf
- Oportunidades de Inversión en Infraestructura pública y de servicios públicos – ProInversión 2014- 2015.
Recuperado de:
http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/PPT_CARTERA_Y_PROYECTOS/ppt%20proyectos_02%2009%202014_esp%20UV.pdf
- MATRIZ DE INTERES: ESTADOS UNIDOS
Recuperado de:
<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/eventos/tlc/doc11.pdf>
- Minería Sustentable: El desafío de renovar la industria extractiva en América Latina
Recuperado de:
<http://www.avina.net/esp/10427/incontext-32/>

- CARTERA ESTIMADA DE PROYECTOS MINEROS

Recuperado de:

http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2014/cep_m0514.pdf

- Informe Perspectivas Económicas 2014 región Arequipa marzo 2014

Recuperado de:

http://www.camara-arequipa.org.pe/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=460

- Especial Metalmecánicas 2013

Recuperado de:

<http://www.cormei.com/wp-content/uploads/2013/08/Especial-Metalmecanicas.pdf>

- ENTREVISTA AL SNI // N° 595 - DIC. 2013

Recuperado de:

http://www2.sni.org.pe/servicios/boletinperuproduce/download/Peru_Produce_595.pdf

- AREQUIPA: Síntesis de Actividad Económica Enero 2014

Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2014/sintesis-arequipa-01-2014.pdf>

Enlaces web: Varios

Recuperados de:

- <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-metalmecanico-mantendria-su-produccion-2014-noticia-1712647>

- <http://www.elperuano.pe/Edicion/noticia-sector-metalmecanico-creara20000-puestos-trabajo-20340.aspx#.VCssbv15NLG>
- <http://peru21.pe/economia/pbi-creceria-solo-35-si-llega-fenomeno-nino-2180566>
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-2.pdf>
- http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_%202010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309
- <http://www.ipe.org.pe/resumenes>
- http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_2_-resumen_ejecutivo_1t_2014.pdf
- http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_2_-datos_arequipa_1t_2014.pdf
- <http://www.davidwongcam.com/libros/finanzascorp/capitulo3.pdf>
- <http://proyectos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/arequipa.pdf>
- http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf
- http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf
- http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/Arequipa/NP/NOTA_PRENSA_022014_OSEL_AREQUIPA.pdf
- http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1097/libro.pdf
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/542>