

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FÍSICAS Y FORMALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TITULO:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL GRUPO INMARPACS SAC”

TESIS PRESENTADA POR EL BACHILLER: HUANCA ARCOS ROBERT

Para obtener el Título Profesional de: INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA-PERÚ

2015



DEDICATORIA

A Dios por brindarme salud y la bendición de mejorar a nivel personal y profesional día a día.

A mis padres, por su apoyo incesante, el cual es pilar fundamental del desarrollo de este trabajo, su esfuerzo y sacrificio transmitido hacia mi persona son determinantes para la formación de mis valores y la ética como persona.

A mi abuela Benita, quien a lo largo de su labor de madre, supo implantar en mi persona, el trabajo, empeño y deseo de superación que, sumado al afecto, me entregan el soporte necesario para luchar por mis objetivos.

ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO

1.1	Enunciado del problema	07
1.2	Identificación del problema	07
1.3	Descripción del problema	07
1.4	Objetivos.....	08
1.4.1	Objetivo General:	08
1.4.2	Objetivos específicos:	08
1.5	Hipótesis.....	09
1.6	Tipo de Investigación	09
1.7	Justificación	10
1.8	Variables de la investigación	10
1.8.1	Variable Independiente.....	10
1.8.2	Variable Dependiente	10
1.9	Metodología.....	12
1.10	Marco de referencia.....	13
1.11	Cronograma.....	13

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Planeación Estratégica:	14
2.2	Plan Estratégico	15
2.3	Estrategia	16
2.4	Declaración de la Visión y Misión:	17
2.5	Valores de una Compañía	18
2.6	Objetivos Estratégicos	18
2.7	Análisis Interno	19
2.7.1	Matriz EFI	22
2.8	Análisis Externo	24
2.8.1	Fuerzas de Porter	27
2.8.2	Matriz EFE	28
2.9	Proceso de Generación y selección de Estrategias.....	30
2.9.1	Modelo para la formulación de Estrategias	31
2.9.2	Análisis FODA:	32
2.9.3	Matriz Interna-Externa	35
2.9.4	Matriz del Perfil Competitivo	36
2.9.5	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	38
2.10	Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard).....	43
2.11	Competitividad.....	47

CAPITULO III: MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS DEL GRUPO

3.1 Misión del grupo “Inmarpacs”	49
3.2 Visión del grupo “Inmarpacs”	50
3.3 Valores Corporativos	50

CAPITULO IV: DESCRIPCION, ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DEL GRUPO

4.1. Reseña Histórica	51
4.2. Localización	54
4.3. Rubro de la empresa	54
4.4. Políticas	54
4.5. Estructura de la empresa.....	55
4.6. Análisis Interno	59
4.6.1. Componente Organizacional	60
4.6.2. Componente Marketing	64
4.6.2.1. Producto (Servicio)	64
4.6.2.1.2 Logo y Eslogan	67
4.6.2.2 Precio (Tarifa)	68
4.6.2.3 Promoción de Ventas.....	69
4.6.2.3.1. Publicidad.....	69
4.6.3 Componente Financiero:.....	70
4.6.3.1. Análisis de Liquidez	70
4.6.3.1.1 Ratio de liquidez corriente.....	70
4.6.3.1.2. Ratio capital de trabajo.....	71
4.6.3.2. Índices de Gestión o Actividad.....	71

4.6.3.2.1. Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar).....	71
4.6.3.2.2. Ratio de rotación de caja y bancos	72
4.6.3.3. Índices de Solvencia.....	72
4.6.3.3.1. Estructura del capital (Deuda patrimonio)	72
4.6.3.3.2. Endeudamiento	72
4.6.3.3.3. Cobertura para gastos	72
4.6.3.4. Análisis de Rentabilidad.....	73
4.6.3.4.1. Rendimiento sobre el patrimonio.....	73
4.6.3.4.2. Rendimiento sobre activos	73
4.6.3.4.3. Utilidad activo.....	73
4.6.3.4.4 Utilidad Ventas.....	74
4.6.3.4.5. Margen bruto de utilidad	74
4.6.3.4.6. Margen neto de utilidad	74
4.6.4. Componente de Operaciones:	75
4.6.4.1 Descripción de las operaciones	75
4.6.5. Matriz EFI.....	86
4.7. Análisis Externo.....	88

4.7.1. Fuerzas Económicas	88
4.7.2. Fuerzas Sociales, Culturales	96
4.7.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	96
4.7.4. Fuerzas Tecnológicas	99
4.7.5. Fuerzas Competitivas	100
4.7.6. Las cinco fuerzas de Porter	101
4.7.7. Análisis del sector	103
4.7.8. Matriz EFE	105

CAPITULO V: OBJETIVOS ESTRATEGICOS, FORMULACION, SELECCIÓN E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

5.1. Objetivos Estratégicos	108
5.2. Matriz FODA.....	108
5.3. Matriz Interna- Externa (IE)	111
5.4. Matriz de Perfil Competitivo.....	111
5.5. Enunciado de Estrategias formuladas	113
5.6. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....	117
5.7. Proceso de Implementación de Plan Estratégico	122

CAPITULO V: BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard.....	131
-------------------------	-----

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXOS	141



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de la investigación.....	11
Tabla 2: Cronograma de la investigación.....	13
Tabla 3: Resumen de los componentes del análisis interno	20
Tabla 4: Resumen razones financieras clave	21
Tabla 5: Ejemplo matriz EFI.....	24
Tabla 6: Los siete componentes del macro ambiente.....	26
Tabla 7: Ejemplo Matriz EFE	30
Tabla 8: Ejemplo Matriz del Perfil Competitivo.....	37
Tabla 9: Ejemplo Matriz Cuantitativa el Planeamiento Estratégico	42
Tabla 10: Resumen análisis estructural empresa Inmarpacs agencia	62
Tabla 11: Resumen datos de desestiba de nitrato de amonio	78
Tabla 12: Ficha técnica de unidad de transporte (tracto de camión)	80

Tabla 13:	Ficha técnica de unidad de transporte (carreta).....	81
Tabla 14:	Matriz EFI del grupo.....	87
Tabla 15:	Oferta y demanda global trimestral	90
Tabla 16:	Exportaciones primer trimestre 2015	92
Tabla 17:	Importaciones primer trimestre 2015.....	94
Tabla 18:	Importaciones para el consumo por país de origen	104
Tabla 19:	Matriz EFE del grupo	106
Tabla 20:	Matriz FODA del grupo	109
Tabla 21:	Matriz de Perfil Competitivo del grupo	112
Tabla 22:	Matriz de Cuantitativa del Planeamiento estratégico grupo	119
Tabla 23:	Proceso de Implementación del Plan estratégico	122
Tabla 24:	Perspectiva Financiera.....	132
Tabla 25:	Perspectiva Cliente	133
Tabla 26:	Perspectiva Interna	134
Tabla 27:	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	135

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1:	Relaciones entre la organización y las fuerzas clave.....	25
Grafico 2:	Fuerzas de Porter	27
Grafico 3:	Modelo analítico para la formulación de estrategias	32
Grafico 4:	Ejemplo Matriz Interna Externa.....	36
Grafico 5:	Modelo de la metodología del Cuadro de Mando Integral.....	46
Grafico 6:	Organigrama actual del grupo Inmarpacs	56

Grafico 7: Organigrama actual de la empresa Inmarpacs (agencia)	61
Grafico 8: Logo empresa Inmarpacs	67
Gráfico 9: Logo empresa Gamatrans	68
Grafico 10: Logo empresa Río Blanco.....	69
Grafico 11: Fotografía de camión de flota.....	81
Gráfico 12: Fotografía de carreta de camión de flota	82
Gráfico 13: Imagen Montacargas Nissan.....	83
Gráfico 14: Imagen Montacargas Hangcha	83
Gráfico 15: Fotografía Payloader Cowdin.....	83
Grafico 16: Exportaciones	92
Grafico 17: Importaciones.....	94
Grafico 18: Evolución del dólar.....	95
Grafico 19: Evolución del dólar en el 2015	95
Gráfico 20: Matriz Interna-Externa del grupo	111

RESUMEN

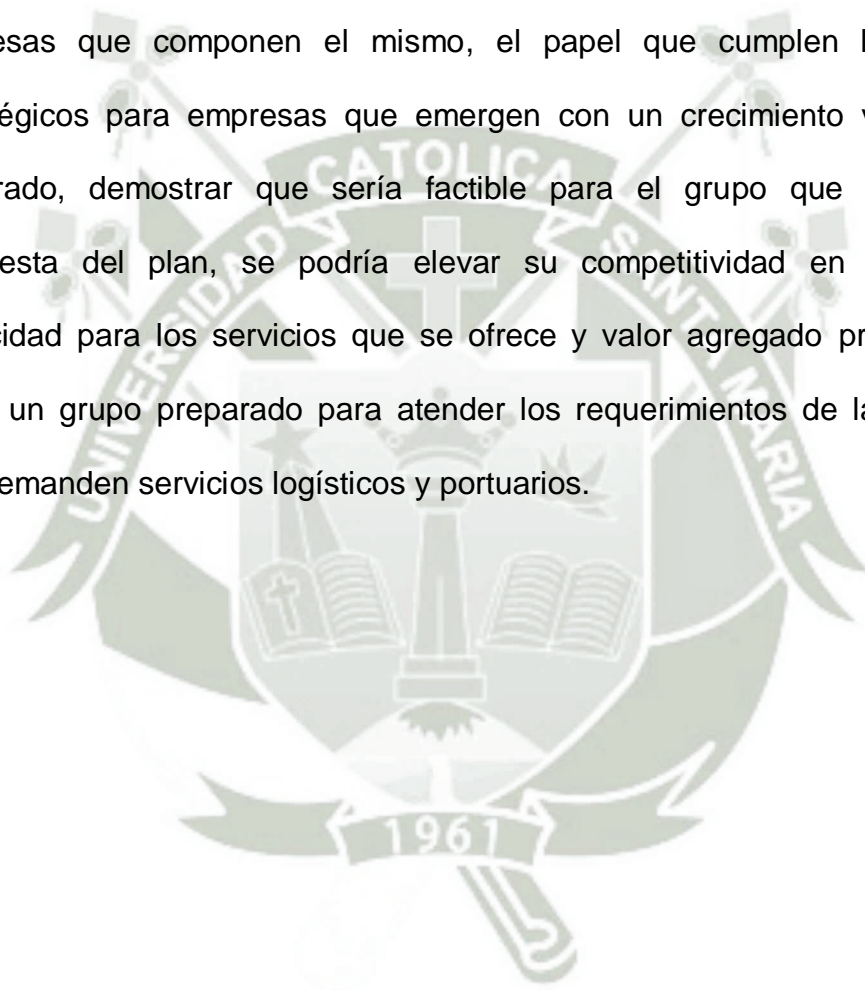
El presente trabajo de Tesis tiene como propósito la elaboración de una propuesta de un Plan Estratégico que permita dar los lineamientos bajo los cuales operará el grupo Inmarpacs, asimismo que integre las actividades de los servicios que se brinda en cada una de las empresas que pertenecen al grupo, servicios que se encuentran relacionados con la actividad portuaria y la gestión logística, con el objetivo de formular y seleccionar las estrategias más adecuadas que permitan elevar la competitividad del grupo dentro de su rubro, ya que anteriormente no se había trabajado bajo ningún plan por tratarse de una empresa emergente.

El grupo Inmarpacs está conformado por cuatro empresas, todas dedicadas a las actividades de la cadena de suministro de diferentes productos, en el presente planea convertirse en un operador logístico integral, para lo cual necesita un plan estratégico que le permita elevar su competitividad y de ese modo enfrentarse a las empresas consolidadas.

Para llevar a cabo la elaboración de la propuesta, se inició haciendo un análisis situacional del grupo, ello apoyado con el análisis interno y externo de las fuerzas clave que afectan su desempeño, una vez haciendo realizado dicho análisis, se pasó a conformar la propuesta, realizando las declaratorias de misión y visión del grupo, planteamiento de objetivos estratégicos para luego comenzar a formular las estrategias con el apoyo de las técnicas analíticas, matrices, que nos permitirán identificar todas las estrategias resultantes, luego

de ello se hará una selección definitiva de estrategias. La presente propuesta será evaluada subjetivamente mediante el Cuadro de Mando Integral orientado a las estrategias seleccionadas.

Finalmente se arribara a las conclusiones entre las cuales destacan la vital importancia para el grupo de contar con un plan estratégico que le permita seguir un rumbo en el desarrollo de sus actividades y la integración de las empresas que componen el mismo, el papel que cumplen los objetivos estratégicos para empresas que emergen con un crecimiento vertiginoso y acelerado, demostrar que sería factible para el grupo que aplicando la propuesta del plan, se podría elevar su competitividad en términos de capacidad para los servicios que se ofrece y valor agregado presentándose como un grupo preparado para atender los requerimientos de las empresas que demanden servicios logísticos y portuarios.



ABSTRACT

This thesis work aims at the development of a proposal for a Strategic Plan which would give the guidelines under which operate the Inmarpacs group also integrating the activities of the services provided at each of the companies belonging to group services that are related to port activities and logistics management, with the aim of developing and selecting the most appropriate strategies to increase the group's competitiveness in its category, and not previously had worked under any plan for Being an emerging company.

The Inmarpacs group consists of four companies, all engaged in the activities of the supply chain of different products, in the present plans to become a logistics operator, for which it needs a strategic plan that will raise their competitiveness and that so I face the consolidated companies.

To carry out the preparation of the proposal started doing a situational analysis of the group, it supported the internal and external analysis of the key forces affecting their performance, once doing conducted this analysis, it happened to conform the proposal, He made the declaration of mission and vision of the group, approach of strategic objectives and then begin to formulate strategic supported by analytical techniques, matrices, allowing us to identify all resulting strategic, then it will make a final selection of strategies . This proposal will be evaluated subjectively by the Balanced Scorecard oriented strategies selected.

Finally you will arrive at the conclusions among which the vital importance for the group to have a strategic plan that allows you to follow a course in the development of its activities and the integration of the companies comprising the same, the role that strategic objectives for emerging companies with rapid growth and accelerated prove to be feasible for the group applying the proposed plan, it may raise its competitiveness in terms of capacity for the services offered and added value appearing as a group prepared to meet the requirements of enterprises demanding logistics and port services.



INTRODUCCION

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

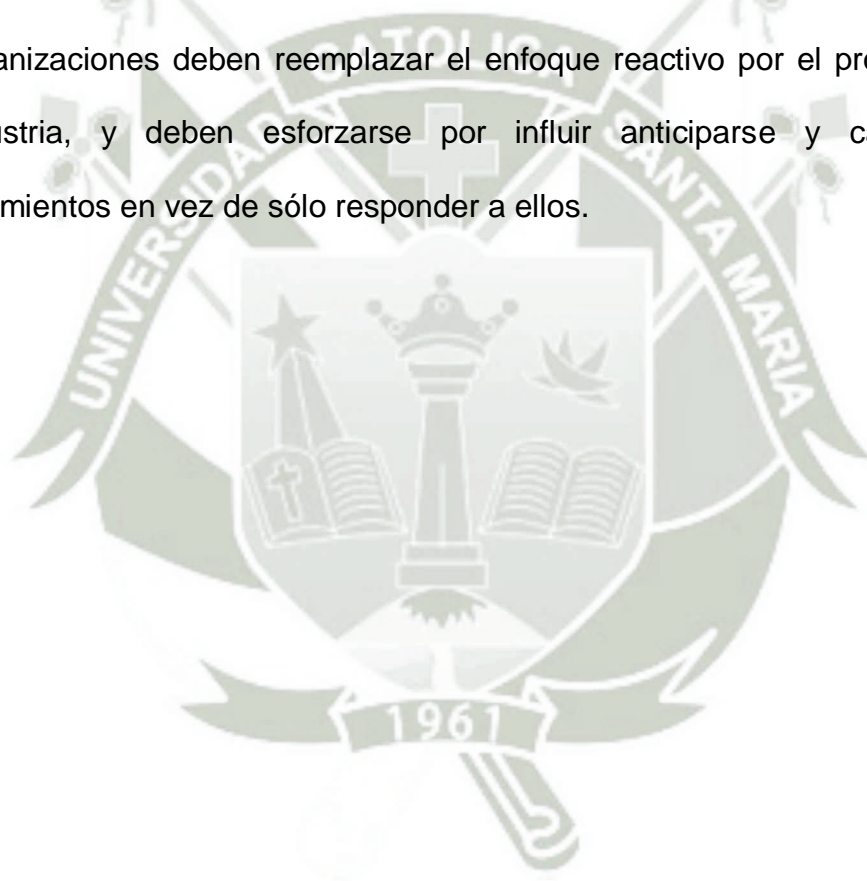
Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad, y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. En contraste, las empresas con un desempeño mediocre a menudo se involucran en actividades cortoplacistas, que no reflejan una previsión de las condiciones

futuras. Los estrategias de organizaciones con bajo desempeño a menudo se preocupan por resolver los problemas internos y por las fortalezas de sus organizaciones. Con frecuencia atribuyen el bajo desempeño a factores incontrolables como la mala economía, los cambios tecnológicos o la competencia de otros países.

Todas las empresas tienen una estrategia aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, sin embargo, algunas operan con rumbo desconocido.

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria, y deben esforzarse por influir anticiparse y causar los acontecimientos en vez de sólo responder a ellos.



CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO

1.1 Enunciado del Problema

Propuesta de un Plan Estratégico para el Grupo Inmarpacs.

1.2 Identificación del Problema

El grupo Inmarpacs busca diversificar y expandir sus servicios a través de rubros relacionados con sus actividades básicas, las cuales refieren a servicios portuarios, para ello es indispensable contar con un plan estratégico que permita integrar las nuevas actividades y fijar el rumbo de las empresas del grupo.

1.3 Descripción del Problema

En la actualidad es importante que las empresas trabajen bajo un plan, el cual le permita desenvolverse con normalidad y con ventaja para lograr una consolidación que le permita cumplir con los objetivos establecidos, cada organización tiene una razón de ser, dicha razón busca soporte en un plan, lo que se busca es trabajar organizadamente y erradicar la improvisación, puesto que de ello depende el éxito o fracaso.

El grupo Inmarpacs originalmente ofrecía servicios referidos a la actividad portuaria en el país, debido a las oportunidades que ofrece una economía en crecimiento en cuanto a importaciones, se optó por conformar un grupo de empresas, el cual permita completar la cadena logística, y dada la constante competencia en este rubro, es que se requiere trabajar bajo un plan estratégico el cual brinde el soporte

necesario para lograr la competitividad deseada, ya que anteriormente no se contó con ningún plan enfocado en la integración de todas las funciones del grupo.

El presente estudio propone un plan que permita señalar el camino y mejorar el actual desenvolvimiento del grupo, para ello es necesario considerar las capacidades del grupo, convertir las debilidades en fortalezas, también es necesario tener en cuenta las oportunidades que presenta el rubro logístico, así como las amenazas del entorno para lograr un desarrollo que pueda ser sostenido en el tiempo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad del grupo “Inmarpacs”.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para conocer sus características actuales.
- Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos
- Formular y definir estrategias en base al análisis externo e interno de la empresa.
- Evaluar el Plan propuesto a través de la metodología Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

1.5 Hipótesis

La propuesta y elaboración del Plan Estratégico determinaría una mejora en la competitividad de nuestra empresa en el sector logístico.

1.6 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, la cual reseña las características y la situación del objeto de estudio, mediante la recolección de datos, métodos cualitativos y cuantitativos.

La investigación en estudio es correlacional porque se busca la relación entre las variables dependientes e independientes.



1.7 Justificación

El presente estudio constituye un proyecto que va a permitir mejorar de forma general los servicios a través de la evaluación, formulación, e implementación de estrategias. También nos brindara ventajas competitivas con respecto a los principales competidores del rubro logístico, puesto que el grupo no cuenta con planes estratégicos previos.

El desarrollar este plan estratégico permitirá definir los lineamientos bajo los cuales trabajara el grupo, los cuales serán plasmados en un plan estratégico que integre todos los servicios ofrecidos.

1.8 Variables de la investigación

1.8.1 Variable Independiente.

- Plan estratégico.

Definición Conceptual: conjunto de acciones planificadas integralmente en el tiempo y llevadas a cabo para el logro de objetivos establecidos.

Definición Operacional: estrategias seleccionadas de la formulación, las cuales provienen del análisis interno y externo y del uso de las técnicas analíticas de formulación de estrategias.

1.8.2 Variable Dependiente

- Mejora de la competitividad del grupo.

Definición Conceptual: Mejora de la capacidad integral como grupo para competir en el sector logístico-portuario.

Definición Operacional: aumento de la participación en el mercado, desarrollo y mejora de servicios brindados, mejora de la eficiencia administrativa y operativa, mejora de las capacidades y competencias del grupo a través de certificaciones.

Tabla 1: Variables de investigación:

Variable	Tipo de variable	Descripción conceptual	Descripción operativa	Indicadores	Herramientas
Propuesta de Plan Estratégico	Independiente	Son el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.	Conjunto de estrategias seleccionadas para el grupo, resultantes del análisis interno y externo, obtenidas del uso de técnicas analíticas para la formulación.	Número de estrategias formuladas y seleccionadas para su desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis Interno-Externo 2. Matriz EFE 3. Matriz EFI 4. Matriz del Perfil Competitivo 5. Matriz FODA 6. Matriz Interna – Externa (IE) 7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)
Mejorar la competitividad	Dependiente	Mejora de la capacidad del grupo para competir en el sector logístico-portuario.	Aumento de la participación en el mercado, desarrollo y mejora de servicios brindados, mejora de la eficiencia administrativa-operativa, mejora de las capacidades y competencias del grupo a través de certificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Metas por objetivo estratégico - % de cumplimiento de metas y acciones estratégicas 	Balanced Scorecard (BSC)

Fuente: Elaboración Propia

1.9 Metodología

Método De Investigación

Primero se hará una descripción de la situación actual de la empresa, tomando en cuenta los lineamientos existentes.

Seguidamente se va a analizar la situación externa de la empresa ya que este tipo de análisis nos permitirá detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la misma, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente, a través del análisis de las fuerzas externas clave, basado en el análisis externo propuesto por Fred David en su obra Conceptos de Administración Estratégica, las cuales son las fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnologías; fuerzas competitivas. También se tomara en cuenta para este análisis el criterio de las cinco fuerzas de Porter, citado en bibliografía mencionada, seguidamente se realizara la matriz de evaluación de factores externos (EFE) identificado las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el entorno.

Luego se analizará la interna del grupo en sus diferentes unidades funcionales mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI) evaluando las fortalezas y debilidades más importantes que puedan existir en las distintas áreas de la organización.

Una vez realizados ambos análisis externo e interno, se comienza a estructurar el plan estratégico, se define la misión, visión y valores

institucionales. Se formularán estrategias utilizando la matriz FODA, matriz interna-externa, y matriz de perfil competitivo.

Una vez culminado el estudio sobre la elaboración del plan estratégico se procederá a enumerar las conclusiones y recomendaciones del estudio y propuesta del plan para el grupo.

1.10 Marco de Referencia

Este estudio tiene como base estudios realizados sobre la problemática en la empresa Inmarpacs y el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

1.11 Cronograma

Tabla N° 2: Cronograma de la investigación

ACTIVIDADES A REALIZAR	Mes 1	Mes 2
Preparación de los instrumentos.	X	
Levantamiento de la información.	X	
Análisis de la información.	X	X
Planteamiento de conclusiones.		X
Planteamiento de recomendaciones.		X

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Administración y planeación estratégica:

A continuación se explica las definiciones de ambos conceptos y su relación.

Se define la administración estratégica según David F. (2013: p. 05), como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, esta definición también sugiere que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización”.

El autor en mención propone en su texto que “administración estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica, para esto se define que: éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico” (2013). Por lo tanto el autor concluye acerca de ambos conceptos que, “algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias” (2013).

Finalmente definimos al planeamiento estratégico como el proceso a llevarse a cabo al formular, implementar y evaluar decisiones estratégicas funcionales (administración, marketing, finanzas,

operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información) que permita un crecimiento sostenible en las empresas.

2.2 Plan estratégico:

Según David F. (2013: p. 05), “en esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, así como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables”. Por ello la importancia para las empresas de contar con uno.

Se recoge ahora la opinión de Martínez D. y Milla A. (2005: p. 08) “un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”.

Sobre el tema dice Sainz de Vicuña J. (2011: p. 63) “En otras palabras el plan estratégico es el plan maestro del proceso global de planificación, del que surgen directrices para elaborar el resto de planes. Además, contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación a la competencia”.

Para Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A. (2012: p. 37)
“Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus meta de desempeño y su estrategia”.

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos definir al plan estratégico como aquel plan que señala los lineamientos y acciones a ejecutar para lograr un avance en el desempeño de una organización.

2.3 Estrategia:

Dice David F. (2013: p. 11) sobre la estrategia: “las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzaran los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos e internos que enfrenta la empresa”.

Sobre este punto, Fernández A. (2004: p. 07) sugiere que “Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en

cuenta la posición competitiva de una organización y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”.

Para Thompson A., Gamble J. Peteraf M. y Strickland III A. (2012: p. 04) “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”.

Definimos entonces a las estrategias como los medios directores por los cuales las organizaciones tienen como alternativas para desarrollar su planeación estratégica.

2.4 Declaración de la Visión y Misión:

David Fred (2013: p. 10) señala sobre la visión y la misión que “hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones a grandes rasgos

del rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños”.

2.5 Valores de la compañía:

Los valores de la compañía, según Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A. (2012: p. 28), “(algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características, y normas conductuales que la administración determino que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores e reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal”.

Por lo tanto destacamos la relación e influencia que tienen los valores con la misión y la visión de una compañía.

2.6 Objetivos Estratégicos:

Según Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A. (2012: p. 28) “los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

De esta manera sostenemos que es de vital importancia para las organizaciones, en términos de planeación estratégica, establecer objetivos que permitan realizar la medición de cómo se está trabajando.

Los autores (2012) señalan que, “el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todos su potencial”.

2.7 Análisis Interno:

Afirma David F. (2013) que el análisis interno incluye a todas las unidades funciones o áreas de una organización, estas podrían ser marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información, y de producción y operaciones, asimismo cada una de ellas se podrían subdividir, también es necesario resaltar que segundo el tipo de organización estas pueden diferir.

Prosigue así, David F. (2013: p. 96) “el proceso de auditoría interna es muy similar al de auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad,

producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información de la empresa. En comparación con la auditoría externa, el proceso de auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender como encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización”.

Por ello se identifica a los componentes fundamentales para el análisis interno:

Tabla 3: Resumen de los componentes del análisis interno

Componente	Aspectos
Organizacional	Estructura organizacional
Marketing	Tarifas, promociones
Finanzas contabilidad	Análisis de razones financieras clave
Operaciones	Servicios, procesos, capacidad, fuerza laboral

Fuente: adaptado de David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson Education 14va edición.

Tabla 4: Resumen razones financieras clave

Razón	Cómo se calcula	Lo que mide
<i>Razones de liquidez</i>		
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.
Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos circulantes menos inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.
<i>Razones de apalancamiento</i>		
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.
Razón pasivo-capital	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios.
Razón del pasivo largo plazo a capital	$\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa.
Razón de cobertura de interés	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por intereses}}$	El punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.
<i>Razones de actividad</i>		
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}}$	Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo.
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos.
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales).
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a crédito}/365 \text{ días}}$	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días).
<i>Razones de rentabilidad</i>		
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas menos costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión.
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas.
Utilidad por acción (EPS)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$	Ganancias disponibles para los dueños de acciones comunes
Razón entre precio y ganancias	$\frac{\text{Precio del mercado por acción}}{\text{Ingresos por acción}}$	Atractivo de una empresa en los mercados de acciones.

Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson Education 14va edición.

2.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es para David F. (2013: p. 122) “una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras”.

A continuación se detalla la metodología del mismo autor para la elaboración de la matriz (2013), las matrices EFI puede desarrollarse en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada

a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Tabla 5: Ejemplo matriz EFI para una tienda de cómputo.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson Education 14va edición

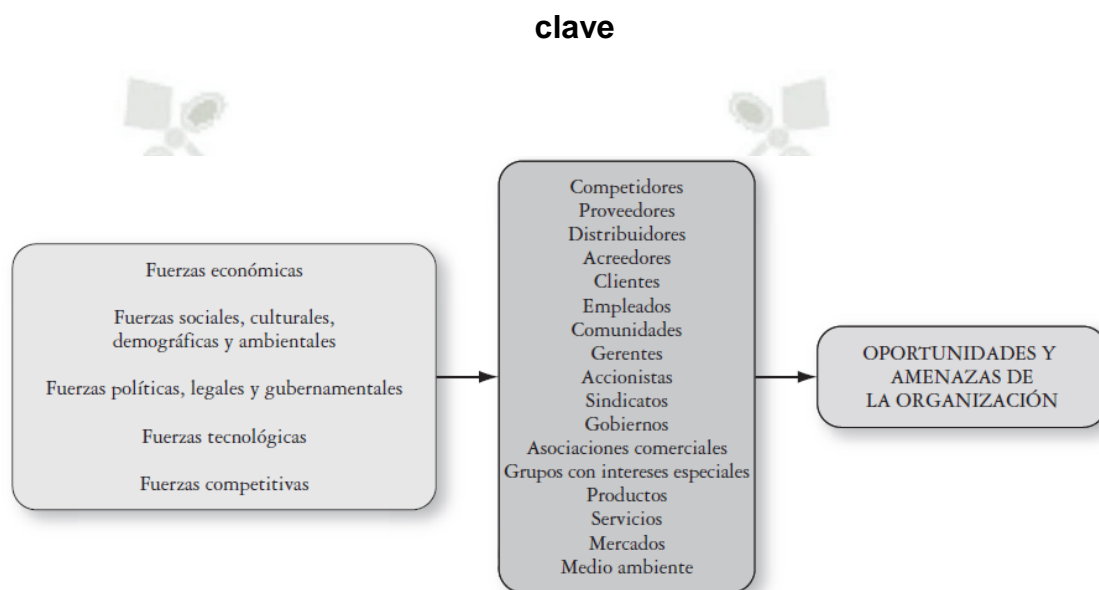
2.8 Análisis Externo

Un aspecto importante para el desarrollo de un plan estratégico es el análisis del exterior de la empresa y todos los factores que influyen en su desempeño.

Para David F. (2013) el análisis externo incluye a las “fuerzas externas clave”, las cuales las clasifica en (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas

sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas.

Gráfico 1: Relaciones entre la organización y las fuerzas



Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson Education 14va edición.

Para Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A. (2012: p. 50) “Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas,; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales, cada componente tiene potencial par afectar al ambiente competitivo y de la industria en que

opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros”.

Tabla 6: Los siete componentes del macro ambiente

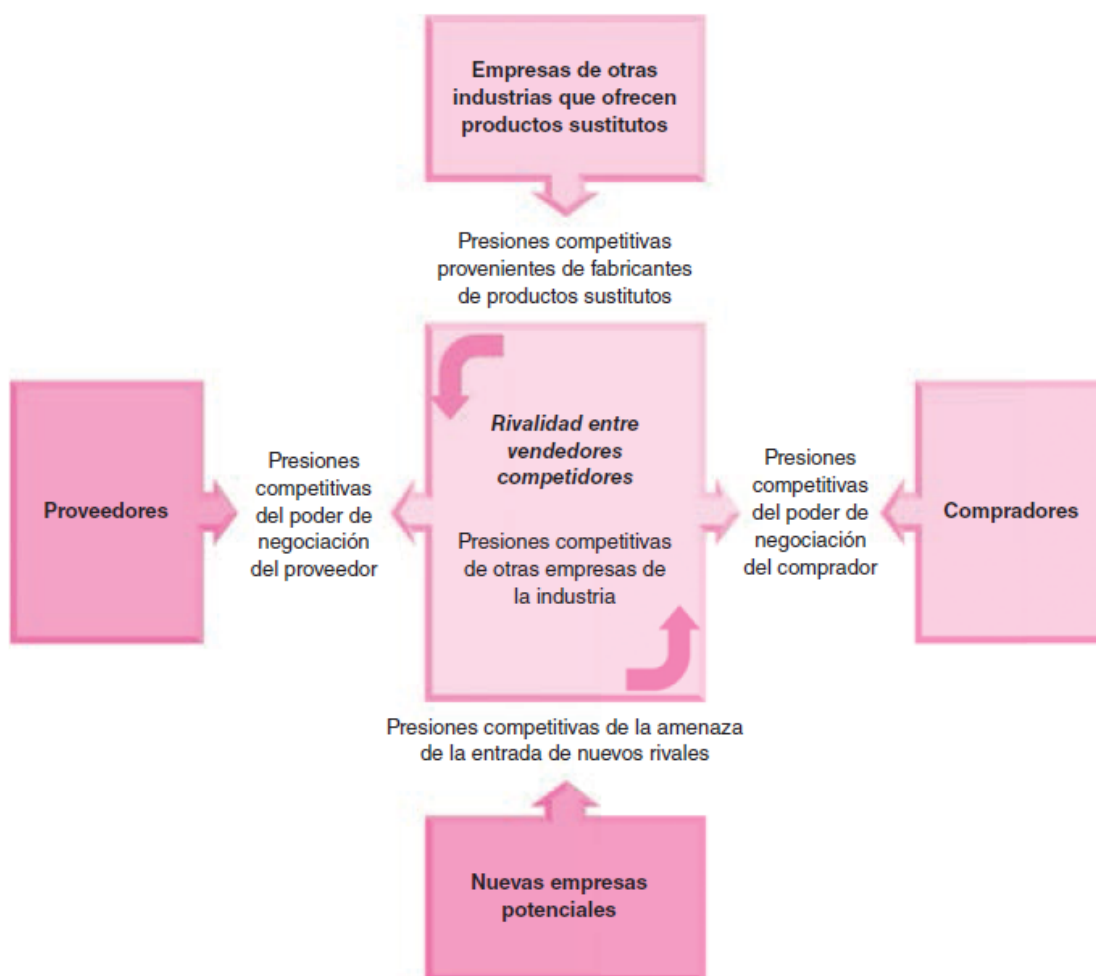
Componente	Descripción
Aspectos demográficos	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
Fuerzas sociales	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
Factores políticos, legales y regulatorios	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
Ambiente natural	En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
Factores tecnológicos	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de I+D, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.
Fuerzas globales	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
Condiciones económicas generales	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

Fuente: Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A., “Administración estratégica, teoría y casos”, 2012, McGraw Hill educación, 18va edición.

2.8.1 Fuerzas de Porter

Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland III A. (2012: p. 54) dice sobre el modelo de Porter: “el carácter y la fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una”.

Gráfico 2: Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Porter Michael, (1979) “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review 57.

2.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Dice David F. (2013) sobre la matriz EFE “permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”.

A continuación se detalla la metodología del mismo autor para la elaboración de la matriz (2013), las matrices EFE puede desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoria externa, incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afecta a la empresa y a la industria donde esta opera. Primero liste las oportunidades después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: “Nuestra confianza esta puesta en Dios. Todos los demás solo nos proporcionan datos”.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a estas se les puede asignar una ponderación elevada si son

especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden a las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades puede recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Tabla 7: Ejemplo matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson Education 14va edición.

2.9 Proceso de generación y selección de estrategias

Esta vendría a ser la parte principal de un plan estratégico debido a que se inicia con la formulación de estrategias utilizando técnicas analíticas, todo con base al análisis previo tanto interno como externo.

Dice David F. (2013: p. 173) sobre dicho proceso “Es imposible que los estrategias tomen en consideración todas las alternativas que podrían

beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Asimismo, es preciso determinar las ventajas, desventajas, disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven.

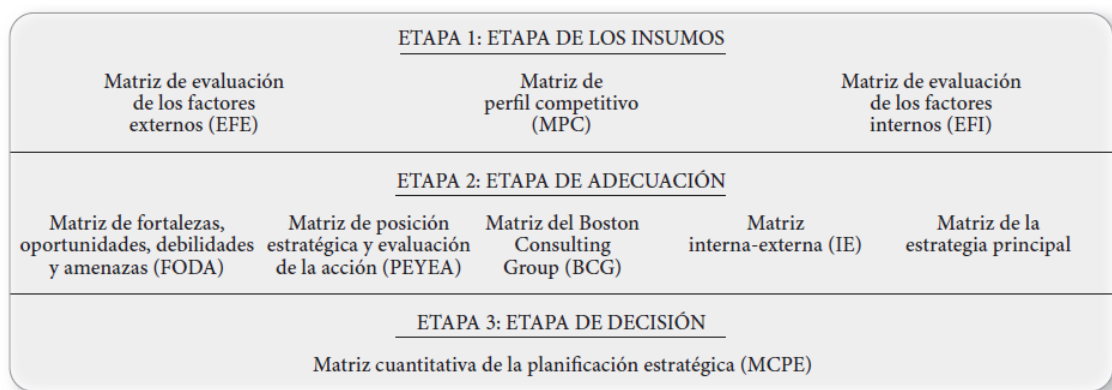
2.9.1 Modelo Integral para la formulación de estrategias

David F. (2013) identifica un modelo de toma de decisiones de tres etapas y sugiere que las herramientas que presenta este modelo son aplicables a distintos tipos de organizaciones más allá de su magnitud y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

La etapa 1 del modelo de formulación (2013) está integrado por las matrices EFE, EFI, y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada etapa de los insumos, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz interna-externa (IE). La fase 3, o etapa de decisión, comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar

objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual se pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutra para elegir estrategias específicas.

Gráfico 3: Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson Education 14va edición

2.9.2 Matriz FODA:

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es según David F. (2013: p. 176) “una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA;

además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas”.

Las estrategias FO (2013) utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicara estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchara por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscara evitarlas para concentrarse en las oportunidades

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas calve, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrente varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición

precaria, de hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra y optar por su liquidación (2013).

Para David F. la lista para el desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

2.9.3 Matriz Interna-Externa

La matriz interna-externa (IE) según David F. (2013: p. 186) “representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas (ver el grafico 3). La matriz IE es similar a la matriz BCG en cuanto a que en ambas herramientas las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; esta es la razón de que ambas matrices reciban el nombre de matrices de cartera”.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Este tipo de matriz nos permite escoger la mejor estrategia para la empresa.

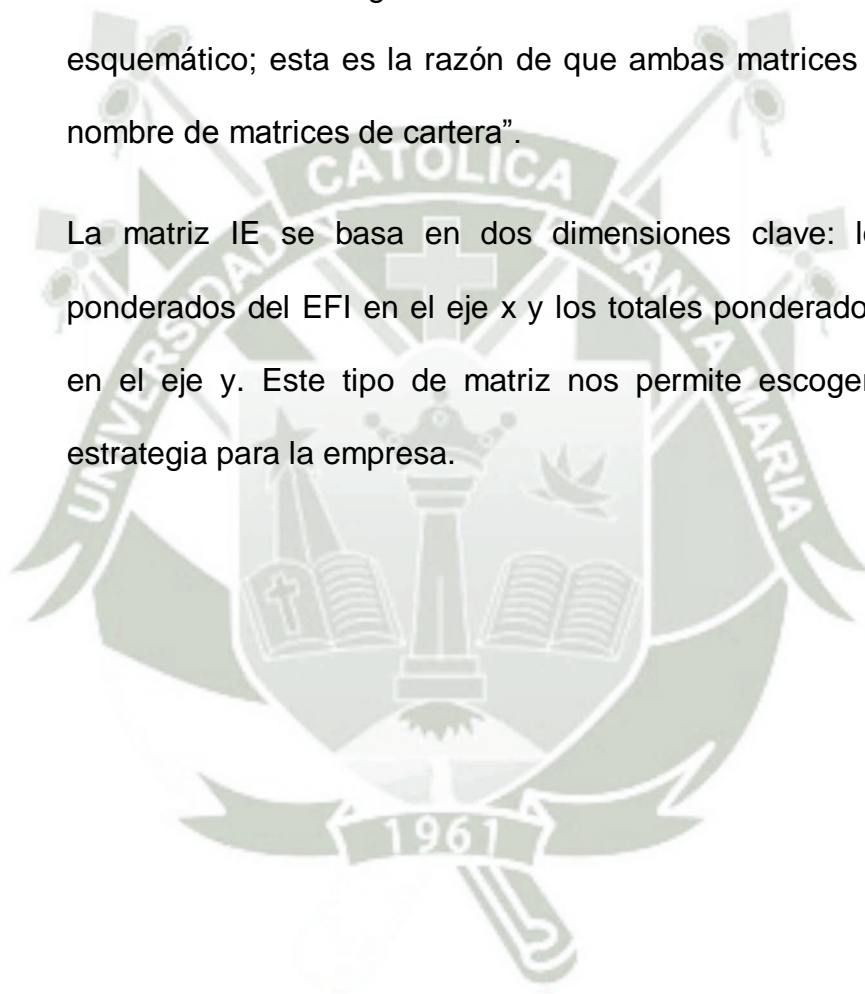
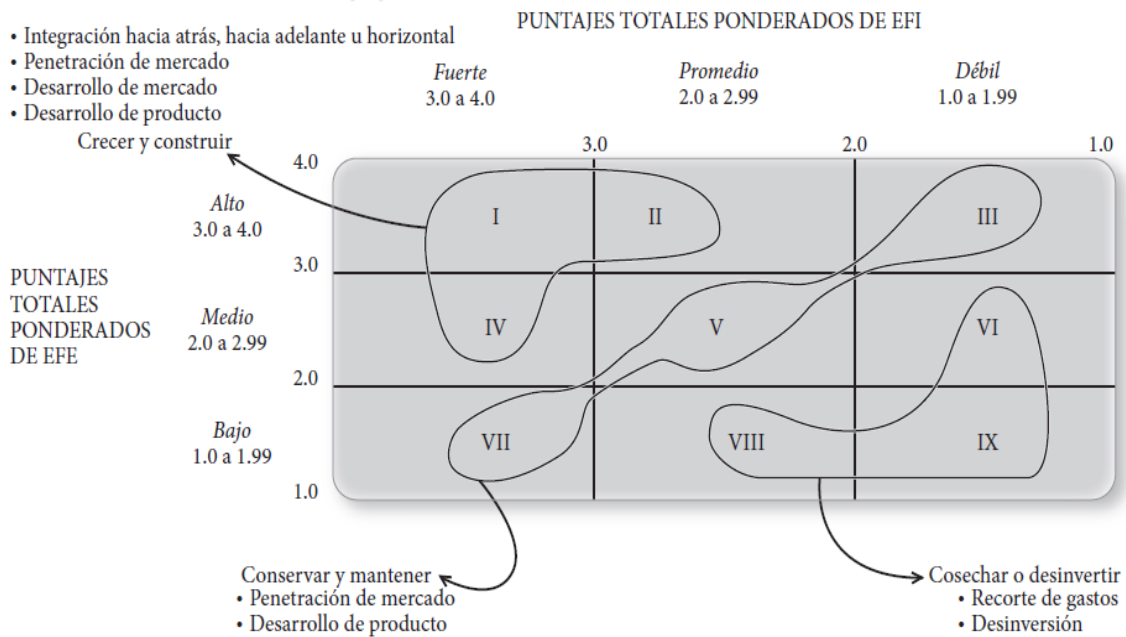


Grafico 4: Ejemplo Matriz Interna Externa



Fuente: David Fred, "Conceptos de administración estratégica", 2013, Pearson Education 14va edición

2.9.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Según David F. (2013: p. 83) "La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

El autor hace referencia a la MPC con la matriz EFE (2013), "en ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza

principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales puede ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna”.

Tabla 8: Ejemplo de una matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3		
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson

Education 14va edición

2.9.5 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Dice David F. (2013: p.191) “La literatura señala tan solo una técnica analítica para determinar el atractivo de las posibles alternativas. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias”. En el punto del proceso de generación y selección de estrategias, se habló de la etapa final de la elección de la estrategia, lo que significa que se hará una lista final de todas las alternativas posibles. Esta técnica (2013) “indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos (internos y externos) para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analísticas de formación de estrategias, la MCPE exige buena intuición.

Conceptualmente, (2013) “la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas de calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos externos que son críticos para éxito. En la MCPE se puede incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero solo

las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. Por ejemplo, digamos que un conjunto de estrategias incluye la diversificación, mientras que otro incluye la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar capital. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes, y la MCPE solo evalúa aquellas que tienen consistencia entre sí.

A continuación, (2013) se definen y explican los términos clave de la matriz, así como los seis pasos requeridos para desarrollarla.

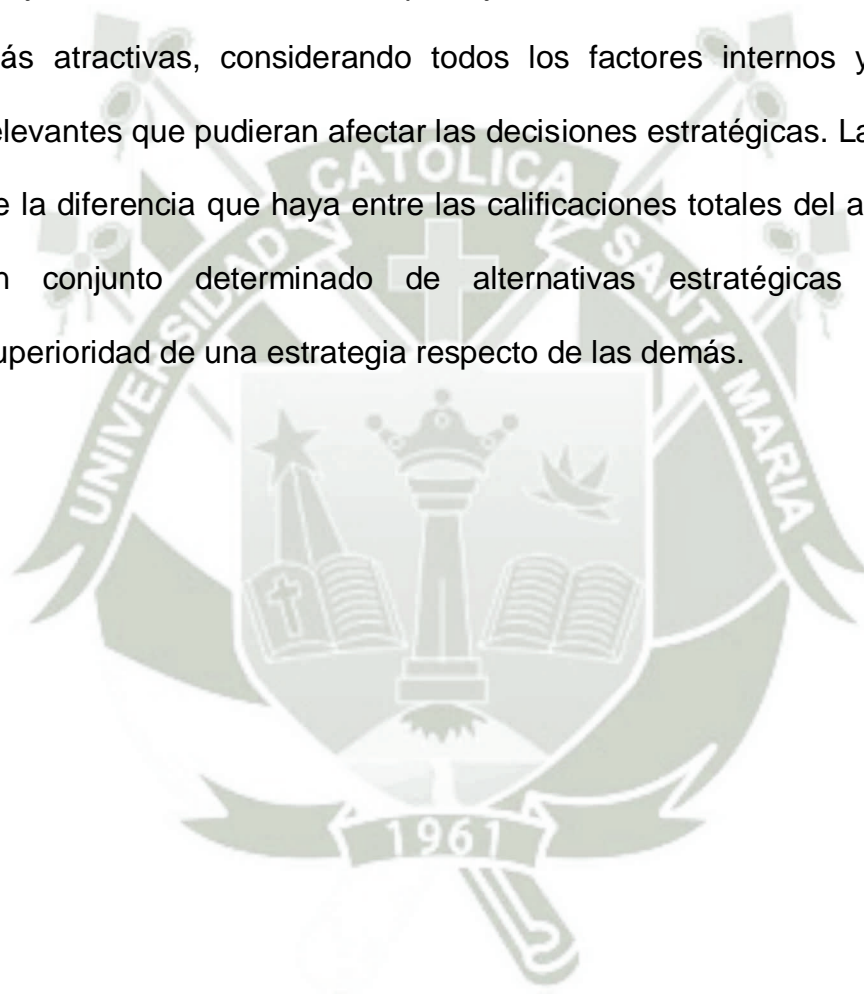
1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.
3. Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determinar el punto de atraktividad (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo

(PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guion), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

5. Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando

exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor clave adyacente)

6. Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cual es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.



**Tabla 9: Ejemplo de una matriz cuantitativa del planeamiento estratégico
MCPE**

Factores clave	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		1		2	
		Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande	CA	Renovar por completo la tienda actual	CA
<i>Oportunidades</i>					
1. 10% de crecimiento en la población de la ciudad	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año	0.05	—	—	—	—
5. Aumento de 8% en los adultos mayores que utilizan computadoras	0.05	—	—	—	—
6. Aumento de 10% en la apertura de pequeñas empresas en el área	0.10	—	—	—	—
7. Aumento de 18% en inmobiliarios que desean tener un sitios web	0.06	—	—	—	—
8. Aumento de 12% en pequeñas empresas que desean tener un sitio web	0.06	—	—	—	—
<i>Amenazas</i>					
1. Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías a más tardar dentro de un año	0.15	4	0.60	3	0.45
2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras	0.08	—	—	—	—
3. La construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito vehicular durante el año siguiente	0.12	4	0.48	1	0.12
4. La próxima construcción de un nuevo centro comercial en las inmediaciones	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina	0.04	—	—	—	—
6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	0.03	—	—	—	—
Total	1.00				
<i>Fortalezas</i>					
1. Aumento de 5.8 a 6.7 en la rotación de inventario	0.05	—	—	—	—
2. Aumento de 97 a 128 dólares en las compras promedio por cliente	0.07	2	0.14	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	—	—	—	—
4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas	0.05	—	—	—	—
5. El gasto publicitario en periódicos aumentó 10%	0.02	—	—	—	—
6. El ingreso generado por el segmento de reparación/servicio en la tienda aumento a 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
7. El personal de soporte técnico que trabaja en la tienda está certificado	0.05	—	—	—	—
8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Aumento de 19% en los ingresos por empleado	0.02	—	—	—	—
<i>Debilidades</i>					
1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software	0.10	—	—	—	—
2. La tienda se ha visto afectada por la construcción de la nueva Autopista 34	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Mal estado del alfombrado y pintura de la tienda	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda	0.04	3	0.12	4	0.16
6. La tienda no tiene sitio web	0.05	—	—	—	—
7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días	0.03	—	—	—	—
8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento	0.05	2	0.10	4	0.20
Total	1.00		4.36		3.27

Fuente: David Fred, “Conceptos de administración estratégica”, 2013, Pearson

Education 14va edición

2.10 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard BSC)

Dice David F. (2013: p. 135) sobre el Cuadro de Mando Integral, “desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el cuadro de mando integral (BSC) es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su reacción deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de equilibrar sus mediciones financieras, muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias, con las mediciones no financieras, como la calidad del producto, el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

Añade también el autor (2013) “es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

Por ello definimos al cuadro de mando integral a la herramienta utilizada para evaluar a los planes estratégicos propuestos en investigaciones.

Perspectiva financiera

Según Kaplan R. y Norton D. (2002, p. 59) “la construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores

en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera”.

Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente, dicen Kaplan R. y Norton D. (2002, p. 105) del cuadro de mando integral, “las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados”. El autor señala los siguientes inductores para la satisfacción del cliente: tiempo, calidad y precio.

Perspectiva procesos internos.

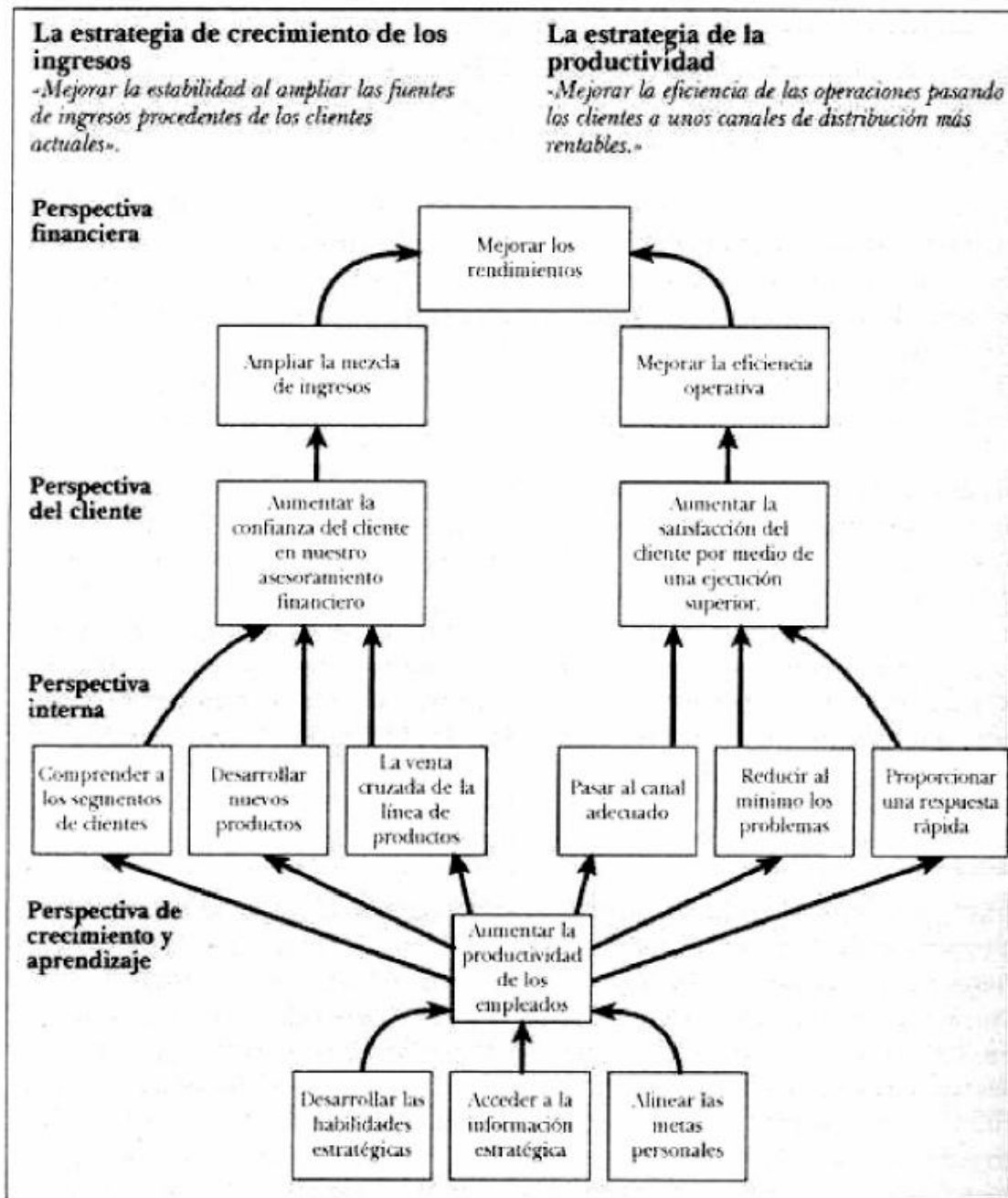
Para los autores (2002, p. 105), “los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los

procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del cuadro de mando integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicios post-venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes”.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los autores Kaplan R. y Norton D. (2002, p. 139), señalan que, “la última perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifica los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Estos objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas”.

Gráfico 5: Modelo de metodología de CMI



Fuente: Kaplan Robert y Norton David, "Cuadro de Mando Integral", 2002, Gestión 2000, 2da Edición.

2.11. Competitividad

Para Porter (2009) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Se recoge el aporte de Gómez Mena (2005) para definir competitividad, La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo (2005), una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Una empresa es competitiva (2005) en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad

de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de servicios y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.



CAPITULO III: MISION, VISION Y VALORES

CORPORATIVOS DEL GRUPO

3.1 Misión:

Es muy importante contar con una declaración de misión ya que esta responde a la pregunta esencial ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos dedicamos? Dicha declaración será fundamental en el proceso de planeamiento estratégico ya que es la base fundamental

Lo que se busca es buscar un “vínculo emocional” que permita cohesionar a todos y cada uno de los colaboradores del grupo.

Misión actual:

Crear valor en nuestros servicios integrales a través de una atención personalizada, ofreciendo a nuestros clientes alternativas económicas y soluciones logísticas adecuadas a sus necesidades para convertirnos en sus socios estratégicos; trabajando con calidad, altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente.

La misión para el grupo Inmarpacs se definió así:

Crear valor en nuestros servicios integrales ofreciendo soluciones a los requerimientos logísticos y portuarios de nuestros clientes, y que permita mejorar sus cadenas de suministro”

3.2 Visión:

Contestando a la pregunta básica para la declaración de la visión ¿en qué queremos convertirnos? Nuestra declaración de visión debe proyectarse en adelante y será pieza fundamental en el logro de objetivos y base para el planeamiento que pretende el grupo. También es clave para fomentar el compromiso y la motivación en cada uno de los partícipes de las actividades del grupo.

Visión actual:

Ser protagonistas de cambio, mediante tecnología e innovación que contribuyan a mejorar la logística y competitividad nacional.

.La visión de la empresa se definiría de la siguiente manera:

“Ser protagonistas del desarrollo logístico y portuario en el sur del país, convirtiéndonos en aliados estratégicos para la competitividad económica del país”.

3.3 Valores Corporativos

Orden y Organización

Resaltamos la importancia de planificar y organizar adecuadamente nuestro trabajo con la finalidad de cumplirlo con eficiencia y eficacia.

Exceder Expectativas de los Clientes

Nos sentimos comprometidos a superar las expectativas de nuestros clientes, fortaleciendo la confianza depositada en nosotros.

Valoración de nuestros Recursos Humanos

Consideramos a los colaboradores como generadores de valor y de diferenciación dentro de nuestra organización y nos esforzamos en el desarrollo de sus competencias profesionales y personales.

Seguridad en el Trabajo

Priorizamos tanto la salud ocupacional como la seguridad en el trabajo de nuestra fuerza laboral así como del entorno en el cual toman lugar las operaciones.

Trabajo en Equipo

Colaboramos con cada uno de nuestros clientes, socios y proveedores para la consecución del éxito en las operaciones.

CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN, ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DEL GRUPO

4.1. Reseña Histórica

INMARPACS, Inversiones Marítimas del Pacífico Sur S.A.C. es una empresa dedicada a brindar soluciones integrales en el ámbito Marítimo y Portuario. Especializada en el manejo de Mercancías Peligrosas, logrando servicios personalizados de acuerdo a los requerimientos de sus clientes con alto estándares de seguridad.

En el año 2003 se funda Inversiones Marítimas del Pacífico Sur S.A.C. con el objetivo de ofrecer servicios de Agenciamiento Marítimo y

Estiba/Desestiba por el puerto de Matarani; dada la buena gestión, la calidad de los servicios y las necesidades identificadas de los clientes, estos servicios se diversificaron en ámbito territorial abarcando otros puertos del país, abarcando de esta manera los puertos de Matarani, Ilo, Pisco, Callao, Supe y Salaverry así como en tipos de servicios logísticos surgiendo la división de transporte y la división de maquinarias.

Al año 2013, dada la envergadura de las operaciones se tomó la decisión de independizar estas líneas de negocio dándoles la autonomía necesaria para especializar sus procedimientos en aras de mejorar la calidad de los servicios brindados.

Al día de hoy INMARPACS, junto a GAMATRANS, RIO BLANCO Maquinarias y FDL Agentes de Aduana, forman el grupo empresarial INMARPACS, compartiendo la misma ideología directiva como base del desarrollo de servicios del más alto nivel. Compartiendo asimismo una filosofía de trabajo basada en la importancia del recurso humano como fuente primigenia y generadora de valor.

La empresa, trabaja bajo una dirección familiar, por ello se encarga de vigilar de cerca todos los procesos, que van desde las diversas operaciones y servicios que se ofrece, hasta el manejo de controles administrativos y legales, brindando así una atención personalizada a los clientes buscando siempre la solución óptima a la medida de sus requerimientos, convirtiéndose en sus aliados estratégicos. Se prioriza la seguridad y salud en el trabajo, así como el cuidado del medio ambiente en todas las operaciones.

Las empresas que conforman el grupo empresarial INMARPACS SAC son las siguientes:

INVERSIONES MARITIMAS DEL PACIFICO SUR SAC: Dedicada a brindar servicios portuarios tales como:

- A la Nave: Agentes Marítimos, Agentes Protectores.
- A la Carga: Estiba/Desestiba, Supervisiones de carga y descarga.
- Otros Servicios: supervisión de almacenes, descargas, despachos, etc.
- Servicio Integral de Logística de Importación y Exportación

GAMA TRANSPORT SAC: Dedicada a brindar el servicio de transporte terrestre de carga, tales como:

- Servicio de transporte de carga fraccionada a nivel nacional.
- Servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional.
- Servicio de transporte de carga peligrosa a nivel nacional.
- Servicio de Transporte de Contenedores.
- Servicio de camioneta escolta a nivel nacional.

RIO BLANCO MAQUINARIAS S.A.C: Empresa dedicada a la prestación de servicios de alquiler de maquinaria pesada para acarreo y movilización de mercadería.

FRONTIER DIRECT LOGISTICS SAC: Empresa dedicada a la prestación de servicios integrales aduaneros para despachos de comercio exterior.

4.2. Localización

La empresa cuenta con oficinas ubicadas en:

Mollendo: Oficina Operativa-Administrativa.

Arequipa: Oficina Contable-Administrativa.

Lima: Oficina Administrativa.

Salaverry: Oficina Operativa Administrativa.

4.3. Rubro de la empresa

Portuario-Logístico.

4.4. Políticas:

- Establecer un sistema integrado de gestión de la calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, basado en el compromiso de mejora continua, proporcionando los recursos para la planificación, implementación y operación.
- Cumplir con los requerimientos de sus clientes, la legislación vigente aplicable, así como otros requisitos asumidos voluntariamente relacionados con calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Ejecutar continuamente programas de capacitación entrenamiento, motivación y comunicación del personal con la finalidad de elevar su productividad y desarrollo personal.
- Implementar un sistema de control de riesgos, cultura de prevención de los incidentes ocupacionales y ambientales, asociados a sus

actividades, productos y servicios, apoyándose en el compromiso y liderazgo del personal.

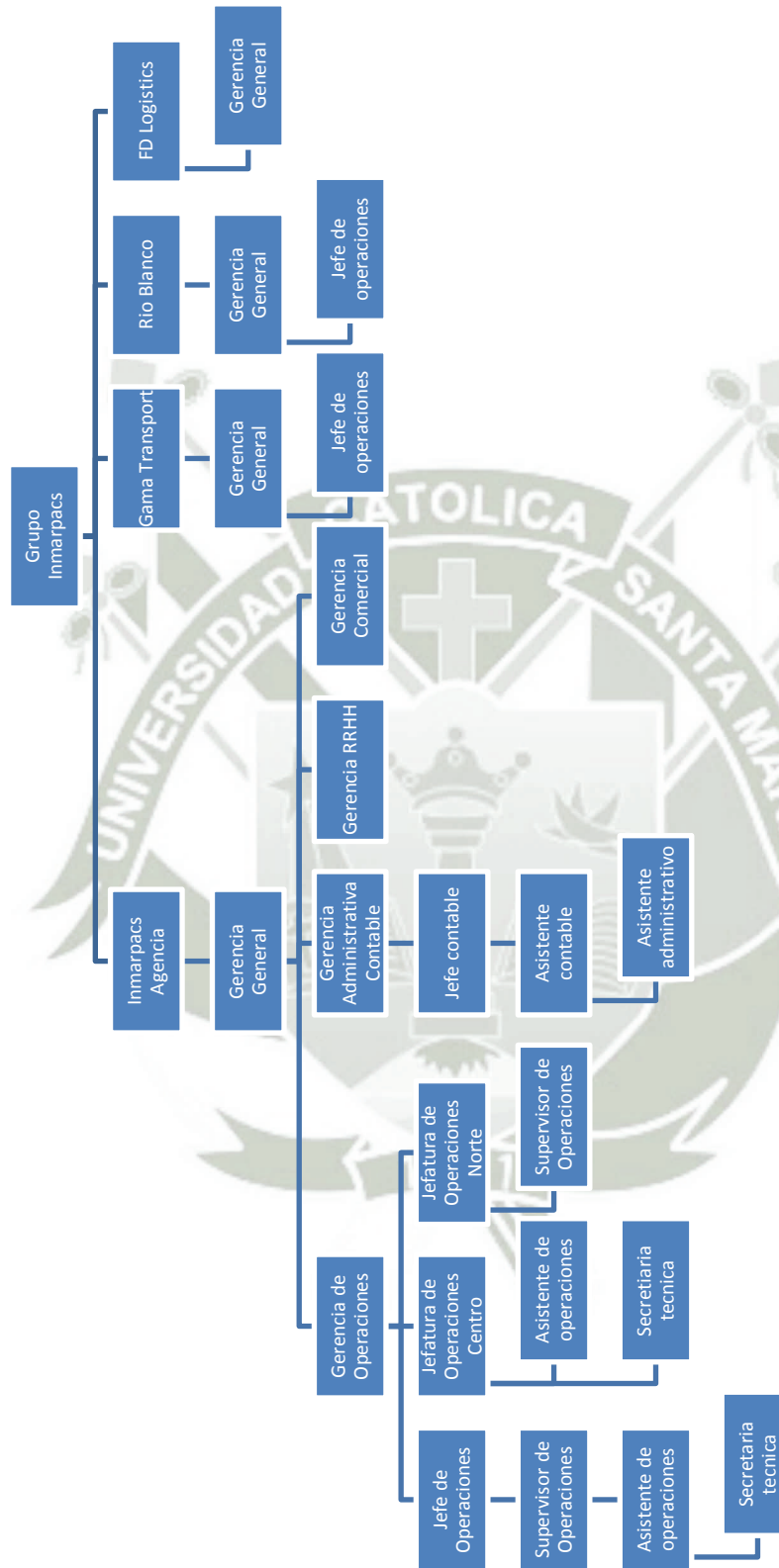
4.5. Estructura de la Empresa

4.6.1. Organigrama del Grupo

El grupo INMARPACS, como se mencionó anteriormente, está conformado por cuatro empresas, a continuación se muestra el organigrama actual del grupo y seguidamente se mencionara al personal que compone cada una de las cuatro empresas.



Gráfico 6: Organigrama actual del Grupo Inmarpacs



Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

- Como se puede apreciar, hay una deficiencia en la estructura organizacional del grupo, ello debido a que en primera instancia la empresa INMARPACS (agencia) es la empresa original que dio soporte y origen a las demás empresas constituidas, por ello es que las gerencias en la agencia INMARPACS sí están definidas y no así en las demás empresas, actualmente para trabajar en términos de operaciones y contabilidad, las demás empresas se apoyan en las gerencias de INMARPACS.
- La empresa FD Logistics, recientemente constituida, carece de estructura organizacional.

A continuación se presenta al personal que integra cada una de las empresas del grupo (04).

INMARPACS SAC: La empresa está conformada por el siguiente personal:

- Junta General de Accionistas
- Gerente General
- Gerente Comercial y Marketing
- Gerente de Operaciones
 - Jefe de Operaciones Zona Sur
 - Supervisor de Operaciones
 - Asistente de Operaciones
 - Secretaria Técnica
 - Jefe de Operaciones Zona Centro
 - Asistente de Operaciones

- Secretaria Técnica
- Jefe de Operaciones Zona Norte
- Supervisor de Operaciones
- Gerente de Asesoría Legal y Recursos Humanos
- Gerente Contable Administrativo
 - Jefe de Contabilidad
 - Asistente de Contabilidad
 - Asistente Administrativo

GAMA TRANSPORT SAC: La empresa está conformada por el siguiente personal.

- Gerente General
- Jefe de Operaciones
- Asistente de Operaciones
- Conductores (06)

RIO BLANCO MAQUINARIAS SAC: La empresa está conformada por el siguiente personal.

- Gerente General
- Jefe de Operaciones
- Asistente de Operaciones
- Operadores de maquinaria (02)

FRONTIER DIRECT LOGISTICS SAC: La empresa está conformada por el siguiente personal.

- Gerente General

4.6 Análisis Interno

Es necesario conocer el estado interno de la empresa, para esto se elabora una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Para la realización de dicha matriz hemos tomado en cuenta 4 aspectos internos:

- Componente Organizacional
- Componente Marketing
- Componente Financiero
- Componente Operaciones

Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requiere tomar todos los aspectos para elaboración de la matriz EFI, los mismos que resultaran del análisis interno.

4.6.1. Componente Organizacional:

Análisis Estructural

Como se mencionó anteriormente, el grupo INMARPACS es conformado por cuatro empresas, es la empresa INMARPACS SAC, la cual distinguiremos como INMARPACS (agencia) la empresa que brinda soporte administrativo para el funcionamiento de las tres empresas restantes del grupo. La empresa INMARPACS (agencia) actualmente se encuentra conformada por dieciséis personas, para el caso de Gama Transport, con cuatro personas, Rio Blanco Maquinarias presenta tres personas y por ultimo FDL aún está en proceso de conformación de su equipo de trabajo. Es necesario mencionar que solamente la empresa INMARPACS S.A.C. cuenta con un organigrama actual.

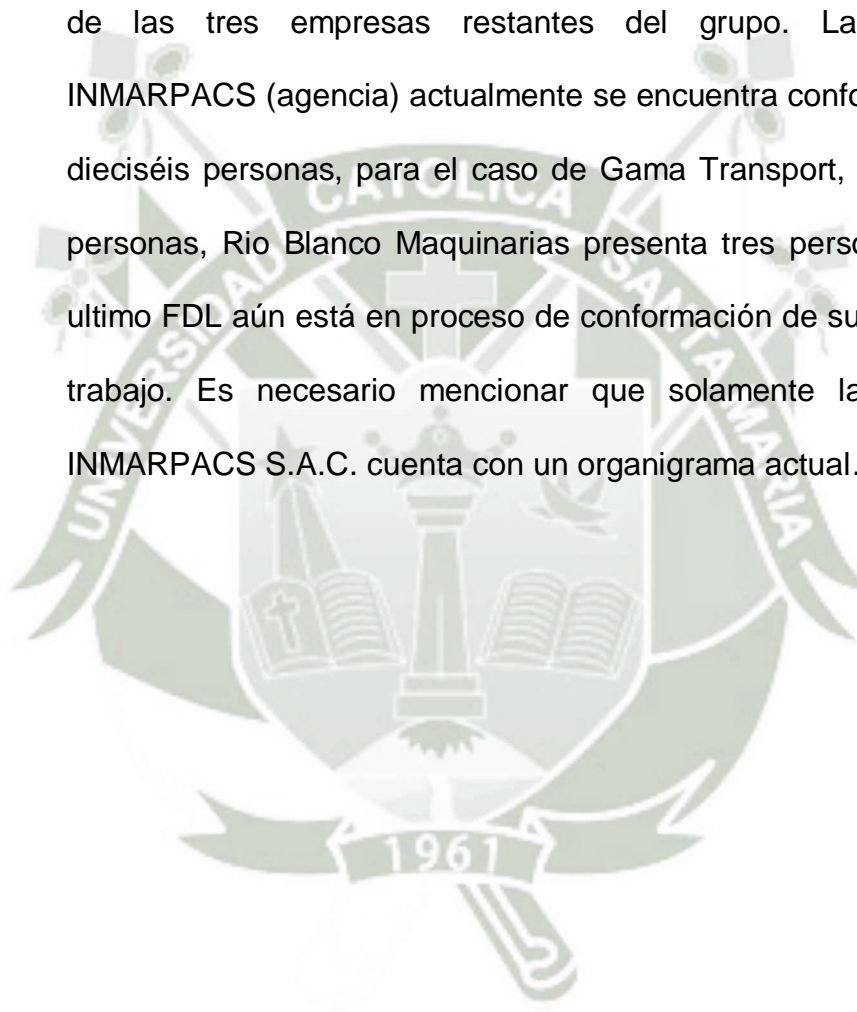
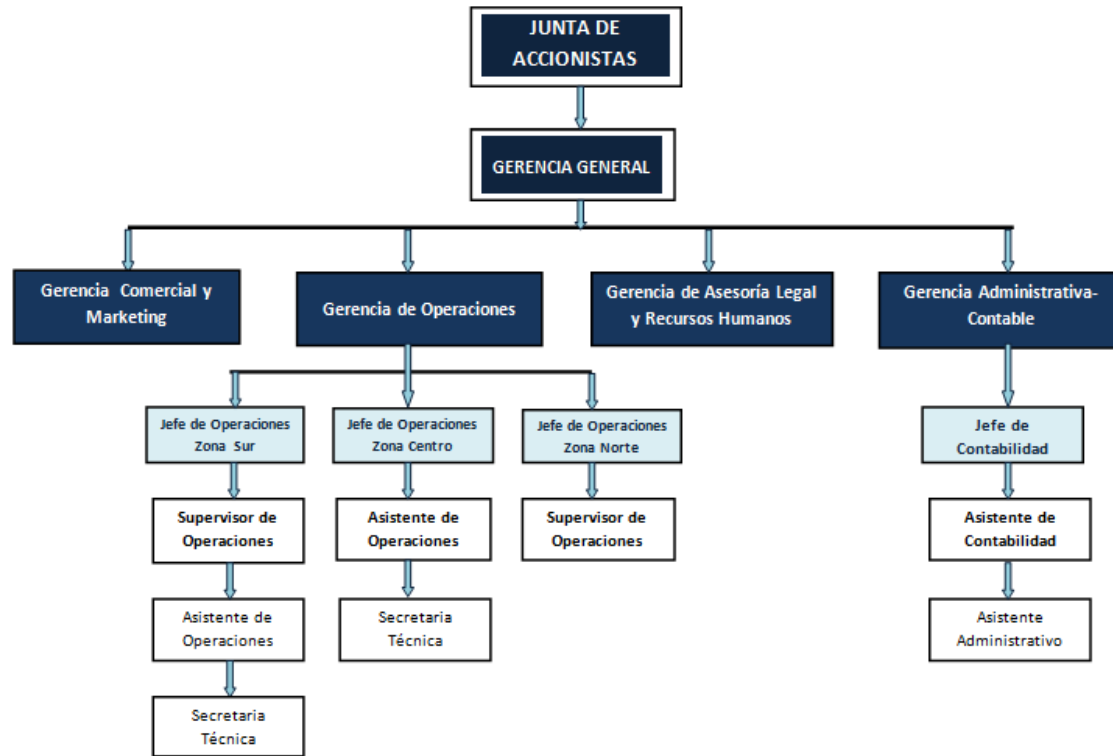


Gráfico 7: Organigrama actual de la empresa INMARPACS (agencia)



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la empresa INMARPACS versión 2013

Cabe recalcar que únicamente la empresa INMARPACS (agencia) tiene una estructura definida en cuanto a puestos y funciones, para resumir las funciones principales de cada puesto (INMARPACS agencia) se presenta la tabla siguiente.

Tabla 10: Resumen análisis estructural de la empresa INMARPACS (agencia)

Área	Puesto	Función Principal	Horas Lab./Sem	Jef. Inmediata	Supervisado por	Personal a cargo
Gerencia General	Gerente General	Supervisar y controlar el desarrollo de todas las actividades de la empresa, directamente o a través de las gerencias	47	Junta de accionistas	Junta de accionistas	Gerencias
Gerencia Comercial	Gerente Comercial	Junto a la Gerencia General y de operaciones, realizar propuestas a clientes potenciales, desarrollando propuestas económicas competitivas	No presenta horario formal	Gerente General	Gerente General	Jefes, asistentes y secretarías Operaciones
Gerencia de Operaciones	Gerente de Operaciones	Planear y supervisar el trabajo realizado por el personal, para la ejecución de los servicios prestados	47	Gerente General	Gerente General	Jefes, asistentes y secretarías
Gerencia de Operaciones	Jefe de Operaciones zona sur	Dirigir, coordinar, controlar y hacer el seguimiento de las operaciones en Mollendo	47	Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones	Asistente y Secretarías Técnicas
Gerencia de Operaciones	Asistente	Elaborar informes, reportes, manifiestos y la documentación requerida antes, durante y después de las operaciones	47	Jefe de Operaciones zona sur	Gerente de Operaciones	-
Gerencia de Operaciones	Secretaría Técnica	Elaborar requerimientos, rendiciones y reunir y revisar la documentación contable y administrativa para su envío	47	Jefe de Operaciones zona sur	Gerente de Operaciones	-
Gerencia de Operaciones	Secretaría Técnica	Elaborar requerimientos, rendiciones y reunir y revisar la documentación contable y administrativa para su envío	47	Jefe de Operaciones zona sur	Gerente de Operaciones	-
Gerencia de Operaciones	Jefe de Operaciones zona centro	Dirigir, coordinar, controlar y hacer el seguimiento de las operaciones en el Callao	No presenta horario formal	Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones	Asistente
Gerencia de Operaciones	Asistente	Coordinar el planeamiento, distribución y requerimientos necesarios de materiales, equipos y personal necesario para ejecutar los servicios	45	Jefe de Operaciones zona centro	Gerente de Operaciones	-

Gerencia de Operaciones	Jefe de Operaciones zona norte	Dirigir, coordinar, controlar y hacer el seguimiento de las operaciones en Salaverry	40	Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones	-
Gerencia de Adm/Contab	Gerente Adm Contable	Dirigir, controlar, y supervisar la administración contable, financiera y tributaria de la empresa	47	Gerente General	Gerente General	Jefe y asistentes
Gerencia de Adm/Contab	Jefe Contable	Programar, supervisar, y controlar las actividades de registro, análisis de la información contable referidas a los movimientos económico-financieros	47	Gerente Adm Contable	Gerente Adm Contable	
Gerencia de Adm/Contab	Asistente Contable	Descargar la información en el sistema contable	47	Gerente Adm Contable	Gerente Adm Contable	-
Gerencia de Adm/Contab	Asistente Administrativo	Solicitar y revisar la documentación contable y administrativa recepcionada de las diferentes sucursales	47	Gerente Adm Contable	Gerente Adm Contable	-

Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

- Son los puestos descritos en la tabla anterior, los encargados de dar soporte en cada una de las funciones al resto de las empresas del grupo, el resto de las empresas del grupo únicamente tienen una autonomía en cuestión de operaciones, mientras que para temas administrativos, recurren a INMARPACS (agencia), es por ello que no se presenta un análisis estructural del resto de empresas del grupo, llámese Gama transport, Rio Blanco y FDL.

4.6.2. Componente Marketing

Actualmente las empresas del grupo realizan escasa actividad en el tema marketing y publicidad, la búsqueda de clientes y mercados nuevos, se realiza a través del envío de carta de presentaciones donde se describen algunos trabajos realizados y a las empresas para las que se ha trabajado anteriormente.

4.6.2.1 Producto (Servicio)

En este punto se describirá las actividades que ofrece cada una de las empresas del grupo, todas relativas al ámbito portuario logístico.

Inmarpacs

La empresa realiza sus servicios en los puertos de Matarani, Callao, Salaverry, Pisco e Ilo.

Servicios a la nave

Agenciamiento Marítimo

Un equipo humano de primer nivel apoyado en sistemas operativos y de gestión, nos permiten ofrecer atención a todo tipo de buques brindándoles toda la información requerida para su atención ante las autoridades en Perú, entregando un servicio de forma personalizada, acorde a las características y necesidades propias de cada operación.

Agentes Protectores

Somos especialistas en las gestiones necesarias durante el paso de naves, de línea o trampa, en el litoral peruano, ofreciendo servicios de asesoría y representación legal, supervisión de operaciones, control de gastos, seguros y reclamos.

Servicios a la carga

Estiba y Desestiba

Comprendiendo las labores de embarque, desembarque, estiba, desestiba y transbordo de mercancías desde las naves a los muelles y/o viceversa y entre naves dentro de la zona portuaria, con estrictos controles de seguridad en el personal operativo.

Supervisiones y Surveys de Carga/Descarga

Personal especializado y con altos conocimientos de las operaciones en puerto, realizan inspecciones de embarque/descarga; inspecciones de aperturas de contenedores y tarjas. Garantizando a nuestros clientes un feedback de información preciso para hacer más eficientes sus operaciones logísticas.

Gama Transport

Servicio de transporte de carga fraccionada a nivel nacional.

Transporte de carga fraccionada en las mejores condiciones, garantizando la llegada a destino según los plazos establecidos.

Servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional.

Transporte de cualquier tipo de carga pesada a todo el territorio nacional, con las garantías de puntualidad y seguridad requeridas.

Servicio de transporte de carga peligrosa a nivel nacional.

Especialización en el manejo y traslado de MATPEL (material peligroso).

Servicio de Transporte de Contenedores.

Transporte de todo tipo de contenedores; desde y hasta cualquier puerto del país.

Servicio de camioneta escolta a nivel nacional.

La seguridad de la carga está completa con el servicio de escolta. Se cuenta con una flota de camionetas 4x4 acondicionadas para esta labor y equipadas con todos los implementos de seguridad necesarios.

Las empresas para las que trabaja Gama Transport son: Famesa Expositivos, K+S, Chemtrade.

Rio Blanco

La empresa rio blanco realiza servicios de alquiler de maquinaria para movilización y traslado de carga, ofrece los servicios de:

- Alquiler de Cargador Frontal.
- Alquiler de Montacargas.

- Alquiler de Luminarias.
- Alquiler de Tolvas
- Outsourcing y Gestión de Almacenes.
- Personal de Apoyo (Trasegado y Atrinque).
- Servicio de Ensacado (Big bags 1.25 tm y sacas de 50 kg)
- Supervisión de Operaciones en Campo.
- Reportes de Operación a medida del cliente.

FD Logistics:

La empresa FDL, que recientemente se constituyó, realizara servicios aduaneros, en la actualidad no viene operando por encontrarse en etapa de estructuración.

4.6.2.1.1 Logo y Eslogan

El grupo carece de logo y slogan grupal por ello cada empresa individualmente cuanta con el propio.

Los logos que se emplea actualmente para identificación de la marca son los siguientes:

Gráfico 8: Logo de la empresa Inmarpacs



Fuente: Registro Inmarpacs (Agencia).

Gráfico 9: Logo de la empresa Gama Transport



Fuente: Registro Gama Transport.

Gráfico 10: Logo de la empresa Río Blanco



Fuente: Registro Río Blanco

4.6.2.2 Precio

Tarifas

Las tarifas de los servicios integrales del grupo, serán establecidas en base a los servicios que éstas involucren y se derivan de las tarifas individuales que maneja cada empresa:

Las tarifas para la empresa Inmarpacs con sus clientes preferenciales como son Orica y Famesa, éstas están establecidas mediante contrato, estas varían de acuerdo al puerto de destino (Matarani, Ilo, Pisco, Salaverry, Callao).

Para el caso del transporte, la tarifa se estructura en base a las toneladas a transportar, el tipo de carga, y la ruta en la que se vaya a trabajar.

En el caso de alquiler de maquinaria, se tiene una tarifa establecida de acuerdo al promedio del mercado, la cual se basa en las horas trabajadas, estas incluyen el servicio de operación de los equipos.

Para los tres casos, la empresa tiene la política de negociar las tarifas dependiendo del volumen de la carga, en ocasiones se llegó a establecer para algunos servicios, tarifas denominadas “flat” las cuales son producto de un acuerdo que pueda beneficiar a ambas partes, el margen de rentabilidad suele oscilar entre el 20 y el 30 %.

4.6.2.3 Promoción de Ventas

4.6.2.3.1 Publicidad

El tipo de publicidad que ejecuta el grupo es el marketing directo. Se contacta al cliente vía correo electrónico, llamada, adjuntando cartas de presentación de los servicios que se brinda como grupo a los clientes, ello incluye los servicios integrales logísticos que ofrece el grupo.

Forma de publicidad por prensa: En lo que se refiere a formas de publicidad en prensa, actualmente no se tiene presencia en revistas o medios escritos.

Formas de publicidad por Internet: El grupo no cuenta con página web integral, la empresa Inmarpacs cuenta con un sitio web individual, el cual solamente incluye información básica y se encuentra en estructuración, tal es el caso de las empresas Gama Transport y Rio Blanco, las cuales cuentan con un sitio web demo.

Se puede concluir este punto, indicando que el grupo no cuenta con investigaciones de mercado y únicamente basa su cartera de clientes en la experiencia obtenida durante los años de operación y los resultados de las actividades que realiza.

4.6.3. Componente Financiero:

Para este punto, se tomó como referencia a la empresa INMARPACS (Agencia), ya que es la matriz financiera que brinda soporte económico a las demás empresas, cabe destacar que cada empresa maneja su contabilidad individualmente sin embargo, INMARPACS es la fuente principal de las operaciones del grupo, por ello que se tomara su información financiera para el grupo.

4.6.3.1. Análisis de Liquidez

4.6.3.1.1. Ratio de liquidez corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente.

Activo Corriente/Pasivo Corriente:

$$1, 560,300 / 512,200 = 3.046$$

Si el resultado es igual a 2, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo; si el resultado es mayor que 2, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos.

Actualmente la empresa se encuentra con activos ociosos puesto que el resultado alcanzo 3.046

4.6.3.1.2. Ratio capital de trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$1, 560,300 - 512,200 = 1, 048,100$$

La empresa cuenta con activos que son aproximadamente el triple del pasivo corriente.

4.6.3.2. Índices de Gestión o Actividad

4.6.3.2.1. Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)

Rotación de cartera = (Cuentas por cobrar promedio x 360 días) / Ventas

$$(630,990 \times 360) / 6, 068,330 = 37,43$$

Este valor indica el número de días promedio que toma en recuperarse las cuentas por cobrar.

4.6.3.2.2. Ratio de rotación de caja y bancos

Rotación de caja bancos = (Caja Bancos x 360días) / Ventas

Rotación de caja bancos = (412,470 x 360) / 6, 068,330 = 24.469

Interpretando el resultado podemos decir que tenemos una liquidez para cubrir 25 días de venta

4.6.3.3. Índices de Solvencia

4.6.3.3.1. Estructura del capital (Deuda patrimonio)

Se calcula dividiendo el pasivo total entre el patrimonio:

Estructura del capital = Pasivo Total / Patrimonio

731,201 / 1, 993,620 = 0.367

Esto quiere decir que el patrimonio de la empresa está comprometido el 37% con sus acreedores.

4.6.3.3.2. Endeudamiento

Razón del endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

731,201 / 2, 724,820 = 0.268

Es decir el 26% de los activos totales es financiado por los acreedores.

4.6.3.3.3. Cobertura para gastos

Cobertura para gastos = Utilidad bruta / Gastos Financieros

=1, 649,290 / 11,123 = 148.277

En este caso los gastos financieros tienen un monto bajo.

4.6.3.4. Análisis de Rentabilidad

4.6.3.4.1. Rendimiento sobre el patrimonio

Rendimiento sobre el patrimonio = Utilidad Neta / Capital o Patrimonio

Rendimiento sobre el patrimonio = 1, 410,060 / 1, 993,620 = 0.707

Esto significa que por cada UM que el dueño mantiene genera un rendimiento del 70.7% sobre al patrimonio. Es decir mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

4.6.3.4.2 Rendimiento sobre activos

Rendimiento sobre activos = Utilidad neta / Activo Total

Rendimiento sobre activos = 1, 410,060 / 2, 724,820 = 0.517

Quiere decir, que cada UM invertido en los activos produjo ese año un rendimiento de 51.7% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

4.6.3.4.3. Utilidad activo

Utilidad Activo = Utilidad antes de intereses e impuestos / Activo Total

$$\text{Utilidad Activo} = 1,468,900 / 2,724,820 = 0.539$$

Esto quiere decir que por cada UM vendida hemos obtenido como utilidad el 53.9%.

4.6.3.4.4. Utilidad Ventas

$$\text{Utilidad Ventas} = \text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas}$$

$$\text{Utilidad Ventas} = 1,480,121 / 6,068,330 = 0.243$$

El 24.3% de las ventas, es considerado como utilidad antes de impuestos.

4.6.3.4.5 Margen bruto de utilidad

Margen Bruto

$$\text{Margen bruto} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen bruto} = (6,068,330 - 4,419,040) / 6,068,330 = 0.272$$

Este ratio nos indicara las ganancias en relación a las ventas y nos dice la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados las tarifas de los servicios.

4.6.3.4.6. Margen neto de utilidad

Margen Neto

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas Netas}$$

$$\text{Margen Neto} = 1,410,060 / 6,068,330 = 0.232$$

Esto quiere decir que por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 23.2%.

Para presente caso, observamos una situación financiera estable en términos económicos, la empresa podría realizar inversiones, las cuales estarán orientadas a las estrategias formuladas y seleccionadas.

Además para concluir este punto podríamos agregar que a través del endeudamiento externo, ya sea con Leasing bancario o compra de unidades al crédito directo con proveedores, el grupo podría aumentar su flota de unidades y equipos, en caso se decida hacerlo.

4.6.4 Componente de Operaciones:

4.6.4.1 Descripción de las operaciones:

En este punto, se resalta que el grupo brinda servicios integrales para el Nitrato de Amonio, es decir para sus clientes, ORICA y FAMESA, esto incluye el trato de la carga, desde que arriba al país, hasta que se entrega y almacena en los puntos de almacenamiento que indique el cliente, estas actividades se detallaran con precisión en las operaciones individuales de cada una de las empresas del grupo.

A continuación se detallara individualmente las operaciones que llevan a cabo cada una de las empresas del grupo.

Inmarpacs

La empresa realiza sus servicios en los puertos de Matarani, Callao, Salaverry, Pisco e Ilo.

Servicios a la nave

Agenciamiento Marítimo

Se realizan todas las coordinaciones pertinentes para la llegada de naves a puertos peruanos (Matarani, Callao, Salaverry, Pisco, Ilo), la empresa INMARPACS (agencia), cuenta con licencia de agente marítimo en los puertos ya mencionados, ésta se encarga de anunciar la nave localmente, informar de su posición y fecha de llegada, así como de la carga en tránsito a las autoridades pertinentes, reserva muelle para atraque y operaciones, realiza la formalidad de recepción de nave con autoridades y despacho de la misma. Actualmente la empresa, realiza agenciamiento de naves de las navieras BALTIC REEFERS, las cuales provienen de Rusia con carga de Nitrato de amonio en sacos de 1 TM (aproximadamente), los consignatarios o clientes locales de la carga (dueños de la carga) son los clientes ORICA MINING SERVICES, FAMESA EXPLOSIVOS Y EXSA.

Agentes Protectores

La empresa realiza gestiones pertinentes para cualquier servicio requerido por las naves, durante su estadía en los puertos peruanos, se puede mencionar servicios tales como desecho de desperdicios, aprovisionamiento de agua o alimentos o servicios médicos.

Servicios a la carga

Estiba y Desestiba

La empresa INMARPACS (agencia) realiza estiba y desestiba de carga a través del sindicato de estibadores en los puertos de Matarani y Salaverry, en conjunto con el personal de compañía que proporciona la empresa INMARPACS (agencia) para cada operación de descarga; para el caso del Callao, Pisco, Ilo, se subcontrata esta actividad con una agencia pertinente, debido a que no se cuenta con vínculo directo con los sindicatos de los lugares mencionados. La empresa está especializada en la descarga de nitrato de amonio puesto que cuenta con bastante experiencia en esta operación. Asimismo los clientes para los cuales se realiza este servicio son ORICA MINING SERVICES, FAMESA EXPLOSIVOS Y EXSA.

Tabla 11: Resumen de datos desestiba de nitrato de amonio.

Tonelaje promedio de carga/nave	3500 TM
Ritmo de descarga aproximado	800 TM/jornada
Tiempo de descarga promedio	35 horas
Número de jornadas promedio (jornada = 08 horas)	3.5 jornadas

Fuente: Elaboración propia.

Supervisiones y Surveys de Carga/Descarga

La empresa realiza inspección de la carga o descarga, anteriormente se realizaron trabajos de inspección de descarga de carga de proyectos para minería, consiste en enviar personal especializado a registrar todos los hechos a desarrollarse en la descarga de la carga de proyecto, elaborando reportes parciales por jornada vía correo electrónico y reportes finales, para arribar

al documento de inspección (survey) el cual es enviado impreso a los clientes.

Gama Transport

Transporte de nitrato de amonio:

La empresa Gama actualmente cubre las rutas de:

- MATARANI – LA JOYA
- MATARANI - AREQUIPA
- MATARANI – ARUNTANI
- MATARANI – APUMAYO
- MATARANI - AREQUIPA

Transportando nitrato de amonio para los clientes FAMESA EXPLOSIVOS y EXSA. En este punto es pertinente resaltar que para la empresa no ha sido posible ser proveedor o transportador de carga del cliente ORICA puesto que este cliente es bastante riguroso para la selección de transportistas y la empresa no ha calificado para ello, lo cual se traduciría como una desventaja.

Para este servicio, se tiene a elección del cliente, la escolta de los camiones con camionetas 4x4 durante toda la ruta.

Servicio de transporte de carga de proyecto.

La empresa también realiza eventualmente el transporte de carga de proyecto para BERTLING LOGISTIC y FL SMIDH, cajonería, piezas son transportadas en las rutas de:

TISUR (MATARANI) - ALMACENES LOCALES MATARANI

MATARANI - ALMACENES BERTLING AREQUIPA

Servicio de transporte de sal y otros.

La empresa realiza el transporte de sal entre almacenes para el cliente K+S, también transporta carga entre almacenes Matarani y CETICOS MATARANI.

La empresa Gama cuenta con una flota de 12 camiones con sus respectivas carretas, teniendo las siguientes características:

Tabla 12: Ficha técnica de unidad de transporte (tracto de camión)

FICHA TECNICA	
PLACA	V6C729
CATEGORIA	N3
MARCA	MACK
MODELO	CXU613E
AÑO DE FABRICACION	2013
COMBUSTIBLE	DIESEL
CARROCERIA	REMOLCADOR
MARCA DE CARROCERIA	MACK
N° EJES/ N° RUEDAS	3/10
CARGA UTIL (Kg)	17,388

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 11: Fotografía de camión de flota



Fuente: Registro Gama Transport

Tabla 13: Ficha técnica de unidad de transporte (carreta de camión)

FICHA TECNICA	
PLACA	V7A985
CATEGORIA	O4
MARCA	IMAG
MODELO	IM
AÑO DE FABRICACION	2013
COMBUSTIBLE	SIN COMBUSTIBLE
CARROCERIA	BARANDA
MARCA DE CARROCERIA	IMAG
N° EJES/ N° RUEDAS	3/12
CARGA UTIL (Kg)	25,000

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: Fotografía de carreta de camión de flota

Fuente: Registro Gama Transport.

Rio Blanco Maquinarias

La empresa brinda servicios de alquiler de equipos livianos y pesados para la movilización de mercancía; contamos con elevadoras de diferentes tonelajes, cargador frontal, equipos de iluminación industrial, tolvas para ensacados, trasegados y descompactado. Se cuenta con personal altamente capacitado para el manejo de los equipos y para brindar los servicios especiales según los respectivos estándares de seguridad.

Entre sus principales clientes, además de los servicios brindados a ORICA y FAMESA a través de Inmarpacs, Rio blanco trabaja

con el operador logístico TRANSTOTAL, para quien realiza trabajos de movilización de carga en almacenes.

Los equipos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

02 elevadoras (montacargas) de 06 toneladas Nissan

Gráfico 13: Imagen montacargas NISSAN



Fuente: Registro Río Blanco

02 elevadoras (montacargas) de 08 toneladas Hangcha

Gráfico 14: Imagen montacargas Hangcha



Fuente: Registro Río Blanco

01 payloader de 16 toneladas Cowdin

Gráfico 15: Fotografía payloader Cowdin



Fuente: Registro Río Blanco

Se concluye que, de acuerdo a lo visto en este punto, el grupo actualmente solo lleva a cabo el servicio integral (desde la llegada de la carga a puerto, hasta almacenes del cliente) para el nitrato de amonio, es decir, en la actualidad el grupo no explota sus recursos puesto que carece nuevos clientes, a quienes se les pueda ofrecer un servicio integral de trato de su carga, se desprende que el grupo está en la capacidad, debido a que posee los recursos necesarios, de llevar más servicios integrales similares al nitrato de amonio.

4.6.5. Matriz EFI del grupo

Fortalezas

- Experiencia en el rubro portuario de 12 años.
- Capacidad financiera mediante deuda para inversión en equipos y maquinaria.
- Satisfacción del cliente en cuanto a servicios integrales.
- Capacidad para ofrecer servicios logísticos integrales.
- Capacidad financiera mediante recursos propios para inversión en promoción de la marca grupal.
- Flota moderna de unidades de transporte.
- Personal capacitado en operadores de unidades de transporte y de movilización.

Debilidades

- Inversión nula en investigación de mercados.
- Insuficiente cantidad de unidades y equipos para cubrir la demanda actual.
- No cuenta con identificación de grupo (marca).
- Falta de experiencia y especialización en transporte de carga minera.
- No cuenta con planes de mantenimiento de equipos y unidades de transporte.
- Estructura organizacional deficiente.
- Falta de definición de funciones para cada área.

Tabla 14: Matriz EFI del grupo

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Experiencia en el rubro portuario de 12 años.	0.10	4	0.4
Capacidad financiera mediante deuda para inversión en unidades de transporte y equipos.	0.10	3	0.3
Satisfacción del cliente en cuanto a servicios integrales.	0.05	4	0.2
Capacidad para ofrecer servicios logísticos integrales.	0.05	4	0.2
Capacidad financiera mediante recursos propios para inversión en la promoción de la marca grupal.	0.05	3	0.15
Flota moderna de unidades de transporte.	0.10	4	0.4
Personal capacitado en operadores de unidades de transporte y de movilización.	0.05	3	0.15
Debilidades			
Inversión nula en investigación de mercado.	0.05	2	0.1
Insuficiente cantidad de unidades y equipos para cubrir la demanda actual.	0.10	1	0.1
No cuenta con identificación de grupo (marca).	0.05	2	0.1
Falta de experiencia/especialización en transporte de carga minera.	0.05	2	0.1
No cuenta con planes de mantenimiento para equipos y unidades de transporte.	0.05	1	0.05
Estructura organizacional deficiente.	0.15	1	0.15
Falta de definición de funciones para cada área.	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.45

Fuente: Elaboración Propia.

El factor resultante es de 2.45, es decir por debajo del promedio, lo cual nos indica que el grupo tiene muchos aspectos por mejorar.

4.7. Análisis Externo

Con la finalidad de llevar a cabo un análisis externo de las empresas del grupo, y determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa se evaluaron los factores externos clave propuestas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, dichas categorías son:

- Fuerzas Económicas.
- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.
- Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.
- Fuerzas Tecnológicas.
- Fuerzas Competitivas.

Del mismo modo se utilizó el modelo de las cinco fuerzas del economista y profesor Michael Porter, el cual describe un análisis competitivo, citado en el libro anterior, para realizar el análisis externo de nuestra empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía, según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por:

- a. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- b. Poder de negociación de los proveedores

- c. Poder de negociación de los compradores o consumidores
- d. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- e. Rivalidad entre competidores

Este enfoque es ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

Finalmente se arribara a la elaboración de la matriz EFE para un panorama claro del análisis.

4.7.1. Fuerzas Económicas

Economía en el País en el primer trimestre del 2015

En el primer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1,7% respecto a similar periodo del año anterior. Este crecimiento económico es resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 2,8%, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minería e hidrocarburos en 4,1%, en tanto, la actividad agropecuaria creció 0,4%. Las actividades de transformación se redujeron en 5,7%, por la contracción de la construcción (6,8%) y la manufactura (5,2%).

Las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 4,6%, principalmente por la menor demanda externa de mineral de cobre por parte de China, Japón y Alemania; por las menores adquisiciones de

Estados Unidos y Venezuela de prendas de vestir textiles; así como, por la menor venta de gasolina a Estados Unidos y Colombia.

Tabla 15: Oferta y demanda global trimestral

PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL						
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)						
Año Base 2007=100						
Oferta y Demanda Global	2014/2013					2015/2014
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	5,0	1,8	1,8	1,0	2,4	1,7
Extractivas	3,6	-3,0	-1,6	-2,0	-0,9	2,8
Transformación	4,4	-2,1	-2,2	-6,1	-1,7	-5,7
Servicios	6,2	5,5	5,0	5,4	5,5	4,7
Importaciones	-0,8	0,5	-3,2	-0,3	-1,0	-1,5
Oferta y Demanda Global	3,7	1,5	0,7	0,8	1,6	1,0
Demanda Interna	4,5	2,6	2,6	2,1	2,9	2,5
Consumo Final Privado	5,4	4,4	3,7	2,9	4,1	2,9
Consumo de Gobierno	9,0	3,9	8,0	7,4	7,1	3,0
Formación Bruta de Capital	1,0	-1,4	-1,6	-1,7	-1,0	1,2
Formación Bruta de Capital Fijo	2,7	-2,8	-4,8	-1,9	-1,8	-7,1
Exportaciones	0,6	-2,8	-6,6	-4,4	-3,4	-4,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

A continuación se analizara las exportaciones e importaciones, puesto que es un factor clave para el grupo INMARPACS, el cual mantiene actividades de índole logístico - portuario.

Exportaciones

En el primer trimestre de 2015, las exportaciones de bienes y servicios a precios constantes de 2007, registraron un decrecimiento de 4,6% respecto al mismo periodo del año anterior.

Las exportaciones, a precios corrientes ascendieron a 29 mil 428 millones de nuevos soles, registrando una disminución de 7,6%, respecto al primer trimestre del 2014, esta evolución negativa es resultado de la menor demanda externa por nuestros productos.

En el periodo de análisis, los principales productos tradicionales cuya exportación se redujo fueron: gasolina (41,6%), gas natural (39,7%), mineral de cobre (8,1%) y cobre refinado (0,7%). Asimismo, registraron caída las prendas de vestir textiles, excepto prendas de cuero y de piel (15,0%); pescados y mariscos congelados y refrigerados (2,6%) y el resto de bienes y servicios (15,1%).

Por el contrario, las ventas al exterior que registraron incrementos fueron: mineral de plomo (85,5%), mineral de zinc (27,1%), conservas de frutas y vegetales (20,6%), mineral de oro (16,9%) y uva (8,7%).

En el trimestre de análisis, los cinco principales mercados de destino de nuestras exportaciones de mercancías fueron: China (18,9%), Estados Unidos (15,9%), Suiza (8,8%), Canadá (7,5%) y Brasil (4,8%).

Tabla 16: Exportaciones primer trimestre 2015

EXPORTACIONES						
Variables	2014/2013					2015/2014
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Exportaciones						
Millones de nuevos soles (Valores a precios constantes de 2007)	29 591	28 603	29 518	29 304	117 016	28 226
Millones de nuevos soles (Valores a precios corrientes)	31 855	31 200	33 829	32 612	129 496	29 428
Variación porcentual del índice de volumen físico	0,6	-2,8	-6,6	-4,4	-3,4	-4,6
Variación porcentual del índice de precios	1,2	1,8	0,1	0,0	0,7	-3,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Gráfico 16: Exportaciones



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Importaciones

En el primer trimestre del año 2015, las importaciones de bienes y servicios, a precios constantes de 2007, registraron una disminución de 1,5% respecto a similar periodo del año anterior.

A valores corrientes las importaciones de bienes y servicios ascendieron a 33 mil 914 millones de nuevos soles, lo cual representó un incremento de 0,9%.

Los principales productos que aumentaron fueron: equipo de transmisión y de comunicación (69,7%); automóviles (12,0%); materias colorantes, orgánicas, sintéticas y preparados, y otras sustancias químicas básicas (6,2%); plásticos, caucho y fibras sintéticas (0,2%); y resto de bienes y servicios (8,5%). Sin embargo, los productos que disminuyeron las compras al exterior fueron: petróleo crudo (47,3%); diesel (47,1%); maquinaria para la Industria (24,4%); camiones, ómnibus y camionetas (1,5%) y otras maquinarias de uso general (0,2%).

En el trimestre de análisis, el mayor volumen de productos importados provino de Estados Unidos (26,5%) y China (18,2%), dos de los países más importantes que abastecen de mercancías al mercado nacional.

Tabla 17: Importaciones primer trimestre 2015

IMPORTACIONES						
Variables	2014/2013					2015/2014
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Importaciones						
Millones de nuevos soles (Valores a precios constantes de 2007)	31 780	32 908	32 958	31 932	129 578	31 310
Millones de nuevos soles (Valores a precios corrientes)	33 625	34 346	35 580	35 131	138 682	33 914
Variación porcentual del índice de volumen físico	-0,8	0,5	-3,2	-0,3	-1,0	-1,5
Variación porcentual del índice de precios	7,9	3,7	0,2	2,6	3,4	2,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Gráfico 17: Importaciones

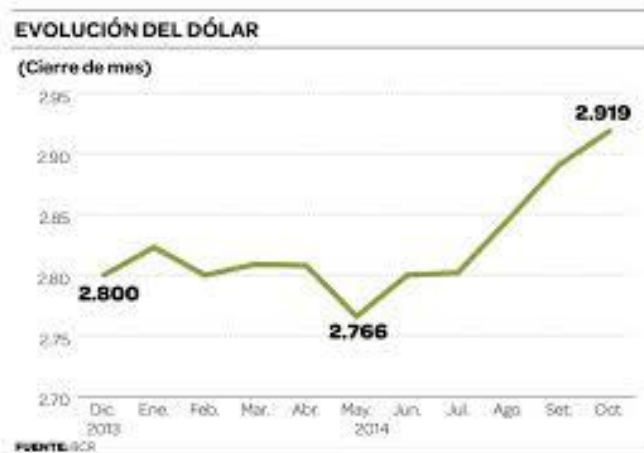


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tipo de cambio

El dólar viene teniendo un aumento notable en los últimos semestres, a continuación se muestra la evolución en el 2014:

Gráfico 18: Evolución del dólar 2014



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

Para el 2015 el alza se mantuvo llegando hasta S/. 3.22 en el mes de setiembre según el Banco Central de Reserva del Perú.

Gráfico 19: Evolución del dólar 2015



Fuente: Exchange rates.

Este factor económico tiene repercusión en el grupo debido a que los precios de las unidades de transporte y equipos para movilización, se incrementan según siga en alza el dólar.

4.7.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficos Y Ambientales

El Conflicto por las concesiones mineras:

El 66% de todos los conflictos socioambientales se relacionan con la actividad minera y este indicador es uno de los índices más altos en 2015, según estudio de Viceversa Consulting.

Según dicho estudio, justamente estos conflictos activos representan el 70.95% de toda la conflictividad nacional.

El 67.14% de todos los conflictos sociales del Perú están asociados a disputas por recursos naturales. Al inicio del gobierno este porcentaje era solo 55.61%.

Nuevamente más del 66% de los conflicto tienen como actores primarios a empresas, principalmente privadas y minera. La mayoría de estos casos se registran en Áncash, Puno, Apurímac, Loreto, Lima, Junín y Cajamarca”, manifestó.

Estos datos sugieren que dicha conflictividad complica la atracción de inversión Minera.

4.7.3. Fuerzas Políticas Gubernamentales Y Legales

Las disposiciones por parte del gobierno a través de la entidad Superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías SUTRAN, se detallan a continuación:

Regulaciones en el transporte de materiales y residuos peligrosos

La Ley N° 28256 (Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos) y el Reglamento Nacional de Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, aprobado por D.S. N° 021-2008-MTC, regulan el transporte de materiales y residuos peligrosos, además tienen el objetivo de preservar la seguridad de las personas, propiedad y medio ambiente.

Según este Reglamento, aprobado por D.S. N° 021-2008-MTC y el Libro Naranja de las Naciones Unidas, los materiales peligrosos se dividen en nueve clases de riesgo:

- Clase 1: Los explosivos
- Clase 2: Los gases
- Clase 3: Los líquidos inflamables
- Clase 4: Los sólidos inflamables
- Clase 5: Las sustancias comburentes y peróxidos orgánicos
- Clase 6: Las sustancias tóxicas y sustancias infecciosas
- Clase 7: Los materiales radioactivos
- Clase 8: Las sustancias corrosivas
- Clase 9: Las sustancias y objetos peligrosos varios

Entre los documentos exigidos para el Transporte de Materiales y Residuos Peligrosos tenemos:

- Resolución Directoral de la Dirección General de Transporte

Terrestre. Tiene una vigencia de 5 años.

- La Guía del Remitente y Transportista. Describe el material peligroso transportado.

- La Hoja Resumen de Seguridad. Detalla los riesgos, también brinda información sobre la manipulación, uso, almacenaje y disposición de los materiales peligrosos. Asimismo, describe los equipos de seguridad a usar para el traslado de los materiales peligrosos.

- Certificado de Inspección Técnica Vehicular. Para el transporte de materiales peligrosos. Para vehículos con 2 años de antigüedad.

- Licencia de Conducir. De acuerdo a la categoría del vehículo que se conduce.

- SOAT vigente.

- Póliza de Seguro. Debe tener vigencia anual, cobertura nacional de daños personales, materiales y remediación ambiental.

También es necesario mencionar que en caso la autoridad competente, SUTRAN, modifique sus regulaciones, estas tendrán que ser acatadas por el grupo INMARPACS y cumplir con todas las disposiciones.

4.7.4. Fuerzas Tecnológicas

Es importante la presencia del grupo en la internet a través de un sitio o página web, en el cual se pueda compartir información relevante a las operaciones de los servicios que contrato un cliente y del avance y registro de las mismas.

Actualmente las empresas del grupo cuentan con páginas web individuales en desarrollo mas no se cuenta con una página web grupal. Estas web tendrían que ser desarrolladas con una “intranet” que permita el acceso con usuario y contraseña a cada cliente, para que pueda visualizar documentación pertinente a sus servicios y registros de las operaciones.

Otro punto a tocar son las redes sociales y su importancia en el marketing online, para ello es necesario designar un encargado al que se le conoce como “Community Manager”, una persona que posea un conjunto de habilidades técnicas en el manejo de herramientas sumado a creatividad e ingenio.

En la actualidad las redes sociales han logrado posicionarse como una de las principales plataformas para anunciar una marca a través de concursos, promociones especiales, interacción, etc. Esta actualidad podría determinar las decisiones del grupo para buscar medios de llegada a clientes.

Hoy en día un dato a considerar es que más del 75% de empresas importantes de país tienen presencia virtual. Es decir,

que más de 3,700 interactúan en internet a través de alguna red social, como Facebook, Twitter, o una página web. Asimismo, más del 69% de las organizaciones utiliza personal interno para gestionar su contenido de web. A su vez, 4 de cada 10 compañías actualizan la información de su página web de manera ocasional. A esto agregarle que las organizaciones internacionales del rubro, por ejemplo International Maritime Organization (IMO), cuenta con página informativa de Facebook.

Eso quiere decir que sin lugar a duda, es de vital importancia mantener y afianzar un vínculo con los clientes, y que mejor forma de hacerlo mediante las Redes Sociales. Además los beneficios se verán reflejados en el crecimiento de clientes y el posicionamiento que buscan las marcas.

4.8.5. Fuerzas Competitivas

Identificación de los competidores de las empresas del grupo

Entre los principales competidores del grupo (operadores logísticos) por la zona sur del país, específicamente por la zona del puerto de Matarani, son:

- AUSA

Gran parte de la carga que maneja es la carga de proyectos, con personal en puerto para el despacho a almacenes o directo a obra (campamento minero)

- TRAMARSA

La carga que maneja en su mayoría es la carga a granel de las distintas importaciones que se realiza por el puerto.

- TRANSTOTAL

Es una empresa consolidada y maneja distintos tipos de carga, se destaca su calidad en los servicios que brinda y la seriedad que muestra, dentro del mercado, como marca.

4.7.6. Las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre sectores competidores

En un mercado tan competitivo como el logístico, dado el auge económico de los últimos años, se presenta un panorama de alta exigencia en cuanto a la competencia entre empresas que operan en la cadena de suministro de las importaciones como las exportaciones, la competencia de tarifas y la búsqueda de un valor agregado al servicio son las claves.

Entrada de nuevos competidores

Actualmente son las empresas ya existentes quienes intentan integrar nuevos servicios a los que ya vienen realizando, tal es el caso de las agencias marítimas quienes aparte de dar servicios a las naves, también participan de servicio a la carga como el traslado y movilización de carga.

Poder de negociación de los proveedores

Al tratarse de empresas de servicios, principalmente los proveedores que se tienen son aquellos del tipo venta y servicio postventa de mantenimiento de maquinarias y equipos como camiones, montacargas, etc., a su vez se tienen proveedores de los gastos operativos, aquí e se pueden incluir a los recursos necesarios para llevar a cabo una operación: combustible, materiales entre otros. Como se puede notar, el poder de negociación de los proveedores no es muy fuerte puesto que las empresas del grupo pueden optar por elegir entre todas las alternativas posibles, no habría la necesidad de buscar integraciones verticales hacia atrás.

Poder de negociación de los compradores

Habíamos tocado el tema de las tarifas por servicio, actualmente los consumidores del rubro logístico, evalúan las mejores propuestas, conseguirá más acogida aquel servicio que tenga un precio razonable y que sea diferencia del resto, además de la búsqueda de la confianza para encontrar un servicio de confianza. Por todo esto es que este punto es crítico para el grupo INMARPACS, ya que el poder de negociación es alto; algunas de las razones que explican ello es que todos los clientes son importantes para el grupo, los clientes están informados sobre los

servicios, tarifas, etc., sin embargo en contraste, los clientes no cuentan con muchas alternativas de servicios integrales para su carga, es decir, los clientes contratan los servicios por partes, en cada eslabón de su cadena de suministro.

Amenazas de productos sustitutos

Es posible que los clientes de las empresas del grupo, opten por realizar ellos mismo el servicio que necesitan, en estos casos dependerá de la magnitud de las operaciones y de la situación de recursos en la que se encuentren los clientes.

4.7.7. Análisis Del Sector

Tal como se indicó, las empresas del grupo se enfocan en la cadena logística del nitrato de amonio en sacos de 1 tonelada, el cual se importa desde Rusia vía marítima, haciéndose ingresos en los puertos de Salaverry, Callao, Matarani, Pisco e Ilo, los principales clientes importadores son ORICA MININ SERVICES Y FAMESA EXPLOSIVOS, en promedio mensual se tienen la llegada de 7000 toneladas de nitrato en total para ORICA que hacen su entrada para cualquiera de los puertos mencionados, a continuación se muestra información sobre la importación por país de origen:

Tabla 18: Importaciones para el consumo por país de origen.

CUADRO - PERÚ: IMPORTACIÓN PARA EL CONSUMO 2013-2014 (Valores en millones de US \$)							
País Origen / Importador	Valor FOB		Valor CIF		Variación Porcentual	Estructura Porcentual	
	2013	2014	2013	2014			
RUSIA	1 2025736435 MOLINOS & CIA S.A.	48,24	42,27	54,98	48,15	-12,42%	0,11%
	2 2010005523 ALICORP SAA	48,82	39,62	56,73	44,26	-21,98%	0,10%
	3 2010019311 YARA PERU S.R.L.	31,20	35,09	35,24	40,41	14,67%	0,10%
	4 2010009413 EXSA S A	15,69	30,36	18,06	34,93	93,41%	0,08%
	5 2013101663 ORICA MINING SERVICES PERU S.A.	16,71	15,64	20,85	19,55	-6,24%	0,05%
	6 2052426944 GAVILON PERU S.R.L.	9,26	15,14	10,64	17,61	65,51%	0,04%
	7 2013189536 MOLINERA INCA S.A.	9,42	14,12	10,96	15,83	44,43%	0,04%
	8 2051495152 INKAFERT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	16,82	11,31	19,05	12,97	-31,92%	0,03%
	9 2010004683 INDUSTRIAS TEAL S A	6,12	10,19	7,21	11,49	59,36%	0,03%
	10 201113789C ROMERO TRADING S A	8,71	9,24	10,21	10,66	4,41%	0,03%
	RESTO	84,22	55,54	95,45	62,18	-34,86%	0,15%
RUSIA		295,22	278,52	339,38	318,04	-6,29%	0,75%

Fuente: SUNAT

Como se puede apreciar en el cuadro, ORICA mantiene un alto valor FOB en importaciones de nitrato desde Rusia.

4.7.8. Matriz EFE del grupo

Oportunidades:

- Estabilización y crecimiento del sector minero.
- Ampliación y remodelación de puertos del país.
- Demanda de servicios logísticos integrales.
- Necesidad de encontrar socios estratégicos por parte de los clientes.
- Crecimiento del sector logístico (logística de almacenes).
- Demanda de transporte terrestre de carga especializado en la zona sur.

Amenazas:

- Incursión de empresas tradicionales en nuevos servicios logísticos.
- Consolidación de los principales competidores (operadores logísticos)
- Reducciones en las tarifas de algunos competidores.
- Desaceleración de la economía del país.
- Ligera contracción de la cantidad de importaciones de nitrato de amonio desde Rusia.
- Tipo de cambio actual alto e inestabilidad de la moneda extranjera (dólar).

Tabla 19: Matriz EFE del grupo

FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento y estabilización del sector minero. 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Ampliación y remodelación de puertos del país. 	0.15	2	0.3
<ul style="list-style-type: none"> Demanda de servicios logísticos integrales. 	0.10	4	0.4
<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de encontrar socios estratégicos por parte de los clientes. 	0.10	4	0.4
<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del sector logístico 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Demanda de transporte terrestre de carga especializado en zona sur. 	0.05	3	0.15
Amenazas			
<ul style="list-style-type: none"> Incurción de empresas tradicionales en nuevos servicios logísticos 	0.1	3	0.30
<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de los principales competidores (operadores logísticos) 	0.15	2	0.30
<ul style="list-style-type: none"> Reducciones en las tarifas de algunos competidores 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Desaceleración de la economía del país. 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Ligera contracción de importaciones de nitrato. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad de la moneda extranjera. 	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.75

Fuente: Elaboración propia

El factor resultante es de 2.75, lo cual está por encima del promedio de 2.5, se desprende que la empresa se encuentra aprovechando bien sus oportunidades y minimizando sus amenazas y se encuentra en una posición estable sin embargo todavía se encuentra lejos del nivel óptimo de 4.0 por lo que existen muchas posibilidades de mejorar y se debe tener muy en cuenta las oportunidades y amenazas identificadas.



CAPITULO V: OBJETIVOS ESTRATEGICOS, FORMULACION, SELECCIÓN E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

5.1 Objetivos Estratégicos

Se plantean los siguientes objetivos a largo plazo para el plan, éstos establecen un marco temporal de tres años:

- Aumentar la cartera de clientes en dos clientes por mes.
- Aumentar en dos por mes la cantidad de servicios brindados a los clientes actuales.
- Mejorar eficiencias en un 20% en tiempos de operaciones.
- Mejorar eficiencias administrativas en un 15%.
- Conseguir una certificación y una homologación en el periodo de un año.
- Capacitar constantemente al personal administrativo y operativo con 02 capacitaciones al mes por área.

5.2 Matriz FODA

La matriz FODA nos va a permitir tener un panorama en tiempo real de la situación actual del grupo, se basa en un análisis previo de factores pertinentes y nos brinda prospectos para la toma de decisiones.

Tabla 20: Matriz FODA del grupo

MATRIZ FODA		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
1	Experiencia en el rubro portuario de 12 años	1	Inversión nula en investigación de mercados.
2	Capacidad financiera mediante deuda para inversión en equipos y maquinaria.	2	Insuficiente cantidad de unidades y equipos para cubrir la demanda actual.
3	Satisfacción del cliente en cuanto a servicios integrales	3	No cuenta con identificación de grupo (marca)
4	Capacidad para ofrecer servicios logísticos integrales	4	Falta de experiencia y especialización en transporte de carga minera.
5	Capacidad financiera mediante recursos propios para inversión en promoción de la marca grupal.	5	No cuenta con planes de mantenimiento de equipos y unidades de transporte.
6	Flota moderna de unidades de transporte.	6	Estructura organizacional deficiente
7	Personal capacitado en operadores de unidades de transporte y de movilización	7	Falta de definición de funciones para cada área
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1	Estabilización y crecimiento del sector minero.		
2	Ampliación y remodelación de puertos de país.		2,1
3	Demanda de servicios logísticos integrales	3,4	
4	Necesidad de encontrar socios estratégicos por parte de los clientes		4,3
5	Crecimiento del sector logístico (logística de almacenes)	5,3	
6	Demanda de transporte terrestre de carga especializado en la zona sur.	6,2	
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1	Incusión de empresas tradicionales en nuevos servicios logísticos	1,1	1,2
2	Consolidación de los principales competidores (operadores logísticos)	2,3	1,6
3	Reducciones en las tarifas de algunos competidores		2,3
4	Desaceleración de la economía del país.		
5	Ligera contracción de la cantidad de exportaciones de nitrato de amonio desde Rusia.	5,4	
6	Tipo de cambio actual alto e inestabilidad de la moneda extranjera (dólar)	6,2	

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias FO

F1, F3, O3: Penetración de mercado

F2, O6: Plan de adquisición de unidades

F1, F3, O5: Promover alianzas estratégicas con los clientes

Estrategias DO

D1, O2: Evaluar la ampliación de servicios en nuevos puertos (desarrollo de mercado)

D3, O4: Invertir en promoción de la marca como grupo

D5, O6: Invertir en planes de mantenimiento de equipos y unidades

Estrategias FA

F1, A1: Buscar alianzas estratégicas para operar en conjunto

F3, A2: Promover reuniones para lograr acuerdos en términos de tarifas

F4, A5: Ofrecer servicios integrales para las operaciones en los servicios actuales (desarrollo de producto)

F2, A6: Búsqueda de mejores alternativas de financiamiento.

Estrategias DA

D2, A1: Contratación de personal nuevo que complemente las operaciones.

D3, A2: Renovar oficinas e instalaciones (imagen de la marca)

D6, D7, A1: Implementación del área de Sistemas Integrados de Gestión para el grupo.

5.3 Matriz Interna- Externa (IE)

La matriz IE consta de 9 cuadrantes basado en dos dimensiones: Sobre el eje X se encuentra el puntaje de la matriz EFI cuyo resultado fue 2.45 y sobre el eje Y el de la matriz EFE de 2.75

EFE: 2.75

EFI: 2.45

Gráfico 20: Matriz Interna- Externa (IE) del grupo

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI			
		4.0	3.0	2.0	1.0
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	4.0	I	II		III
	3.0	IV	V		VI
	2.0	VII	VIII		IX
	1.0				

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias que se plantearán deben mantener y conservar al grupo. Penetración en el mercado y desarrollo del producto, teniendo en cuenta que el grupo opera en un rubro estable y en crecimiento.

5.4 Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito para el grupo se definen en el cuadro de la matriz.

Para realizar la matriz de perfil competitivo se han seleccionado a tres competidores importantes para el grupo dentro de las los operadores logísticos por el puerto de Matarani.

Tabla 21: Matriz de Perfil Competitivo del grupo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Pond.	GRUPO INMARPACS		AUSA		TRAMARSA		TRANSTOTAL	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Experiencia en el rubro	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	4,00	0,80	3,00	0,60
Personal capacitado	0,15	2,00	0,30	3,00	0,45	1,00	0,15	4,00	0,60
Servicio diferenciado	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	2,00	0,30	3,00	0,45
Planes de mantenimiento	0,10	1,00	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	4,00	0,40
Satisfaccion del cliente	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	2,00	0,30	4,00	0,60
Tarifas competitivas	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30
Capacidad de abastecimiento	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
Localizacion	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15
TOTAL	1,00		3,00		3,20		2,45		3,50

Elaboración Propia

Se desprende que el grupo tiene un puntaje más alto en el SERVICIO DIFERENCIADO porque es capaz de enfocarse en las necesidades del cliente.

5.5. Enunciado de Estrategias Formuladas

Estrategia 1: Penetración de mercado

Se debe buscar una tener una mayor participación en los servicios que actualmente brinda el grupo, además del nitrato se debe buscar tener participación en la importación de “sal”, cajonería de proyecto y carga consolidada en contenedores.

Estrategia 2: Plan de adquisición de unidades

Debido a que el grupo maneja actualmente una flota de 12 unidades, se debe optar por incrementar la flota, en base a un plan que permita adquirir, 3 unidades por semestre, también se debe adquirir equipos de manipulación y movilización de carga, tal es el caso de elevadoras de mayor tonelaje.

Estrategia 3: Promover alianzas estratégicas

Debido a la confianza depositada en el grupo por parte de los clientes, es que se tienen acuerdos y planes en conjunto para poder colaborar en sus actividades y proyectos, tal es así que el grupo debe enfocarse en comprender mejor las pretensiones de sus clientes para ser presentarse como solución inmediata de sus requerimientos.

Estrategia 4: Evaluar la ampliación de servicios en nuevos puertos (desarrollo de mercado)

El grupo debe buscar reforzar presencia en más puertos del sur del país, el caso de Ilo y de Pisco serán importantes puesto que los clientes manejan cargas y almacenes a nivel nacional.

Estrategia 5: Creación, promoción de una identidad grupal que integre a las empresas del grupo

El grupo, con su denominación Inmarpacs, es recordado para actividades de índole portuario, sin embargo para el resto de actividades logísticas, cada una de las empresas ha quedado prendida de sí mismas, es por ello que urge la necesidad de crear una denominación que integre a todas las empresas del grupo, incluyendo Inmarpacs, mediante la cual se puedan vincular todos los servicios que ofrece el grupo en las actividades que realiza.

Estrategia 6: Invertir en planes de mantenimiento

Es necesario desde el punto de vista competitivo que el grupo cuente con planes de mantenimiento para sus unidades de transporte y para su equipo de movilización, además está el factor importante que las grandes empresas y clientes, exigen contar con planes pro activos para poder trabajar con ellos.

Estrategia 7: Buscar alianzas estratégicas para operar en conjunto

Puesto que las empresas tradicionales buscan abarcar todos los servicios posibles, y logrando este propósito con ayuda de su marca, es necesario buscar alianzas con dichas empresas para poder complementar los servicios que sean requeridos en su momento, esto ayudara a que la empresa se haga conocida y logre contactos con los servicios de las empresas aliadas.

Estrategia 8: Promover reuniones para lograr acuerdos en términos de tarifas

Es necesario mantener una relación bastante estrecha y cercana con los clientes y estar al tanto de sus necesidades, opiniones y perspectivas semana a semana referentes a las operaciones en ejecución, es probable que ellos evalúen mejorar su estructura de costos, es ahí cuando el grupo debe enfocarse en negociar, de ser necesario, nuevas tarifas que permitan mantener y mejorar el servicio que se les brinda actualmente.

Estrategia 9: Búsqueda de mejores alternativas de financiamiento

Dada las trabas y condiciones impuestas por los bancos, es necesario buscar y evaluar todas las alternativas de financiamiento posibles para ejecutar planes de adquisición y expansión, los mismos proveedores de camiones, equipos, son una alternativa a considerar, puesto que la compra es directa y se pueden obtener mejores endeudamientos.

Estrategia 10: Ofrecer servicios integrales para las operaciones en los servicios actuales (desarrollo de producto)

Al estar atentos a las reacciones de las operaciones de los clientes, es necesario buscar mejoras y soluciones constantemente con la finalidad de mejorar los procesos, ello será beneficioso tanto como para el cliente como para el grupo.

Estrategia 11: Contratación de personal nuevo que complemente las operaciones

Esta estrategia propone contratar personal cuando la demanda de los clientes sea alta en temporadas de abastecimiento alta para ellos, se trata de cubrir todas las operaciones requeridas y evitar la subcontratación.

Estrategia 12: Implementación del área de Sistemas Integrados de Gestión para el grupo.

Debido a que el grupo cuenta con una estructura organizacional deficiente, con desorden en sus jerarquías, conflictos en las responsabilidades y funciones, es necesario reestructurarla a nivel de grupo y elaborar el manual de organización y funciones para el mismo, para ello la creación de dicho área es fundamental asimismo para elaborar los procedimientos, planes operativos pertinentes para las empresas del grupo.

Estrategia 13: Renovar oficinas e instalaciones (imagen de marca)

En aras de posicionar una marca, luego de elaborar una marca que integre a todas las empresa del grupo, es necesario remodelar las oficinas e instalaciones con base a la nueva marca, logo, etc.

5.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para esta etapa de decisión, se empleara la MCPE, agrupando convenientemente al grupo luego de seleccionar las más adecuadas, de este modo, las estrategias resultantes (05) para la evaluación en este punto son:

Estrategias alternativas 1: Estrategias Intensivas:

- Desarrollo de mercado:

Evaluación de la ampliación de servicios en nuevos puertos

Contratación personal nuevo para complementar actividades

- Desarrollo de producto:

Ofrecer servicios integrales para los servicios actuales

Estrategias alternativas 2: Búsqueda de alianzas estratégicas:

- Buscar alianzas estratégicas con competidores para operar en conjunto.
- Promover alianzas estratégicas con clientes.
- Promover reuniones para acuerdos sobre tarifas y servicios

Estrategias alternativas 3: Implementación del área de Sistemas

Integrados de Gestión:

- Reestructuración organizacional y elaboración de Manual de organización y funciones
- Elaboración de planes de mantenimiento.

Estrategias alternativas 4: Creación y promoción de una identidad grupal integrativa:

- Promoción de la marca grupal que integre a las empresas del grupo.
- Renovar oficinas e instalaciones, logística interna con la nueva marca grupal

Estrategias alternativas 5: Adquisición de unidades con financiamiento adecuado:

- Plan de adquisición de unidades y equipos
- Búsqueda de las mejores alternativas de financiamiento



Tabla 22: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

FACTORES CLAVES	Estrategias Alternativas														
	Estrategias Intensivas			Búsqueda de alianzas estratégicas en el sector			Implementación del área SIG			Creación y promoción de una identidad grupal integrativa			Adquisición de unidades con financiamiento adecuado		
OPORTUNIDADES	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1 Estabilización y crecimiento del sector minero.	0,05	4	0,2	3	0,15	0	0	1	0,05	2	0,1	2	0,1		
2 Ampliación y remodelación de puertos de país.	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45		
3 Demanda de servicios logísticos integrales	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	0	0		
4 Necesidad de encontrar socios estratégicos por parte de los clientes	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	0	0	4	0,4		
5 Crecimiento del sector logístico (logística de almacén)	0,05	3	0,15	2	0,1	0	0	3	0,15	4	0,2	4	0,2		
6 Demanda de transporte terrestre de carga especializado en la zona sur.	0,05	3	0,15	2	0,1	0	0	0	0	4	0,2	4	0,2		
AMENAZAS															
1 Incurción de empresas tradicionales en nuevos servicios logísticos	0,1	4	0,4	2	0,2	0	0	3	0,3	1	0,1	1	0,1		
2 Consolidación de los principales competidores (operadores logísticos)	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	0	0	0	0		
3 Reducciones en las tarifas de algunos competidores	0,05	1	0,05	4	0,2	0	0	2	0,1	0	0	0	0		
4 Desaceleración de la economía del país.	0,05	0	0	4	0,2	2	0,1	0	0	0	0	0	0		
5 Ligera contracción de la cantidad de exportaciones de nitrato de amonio desde Rusia.	0,05	4	0,2	2	0,1	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05		
6 Tipo de cambio actual alto e inestabilidad de la moneda extranjera (dólar)	0,1	0	0	1	0,1	0	0	0	0	4	0,4	4	0,4		
	1,00														

Fuente: Elaboración Propia

FACTORES CLAVES	Estrategias Alternativas										
	Estrategias Intensivas	Búsqueda de alianzas estratégicas en el sector	Implementación del área SIG	Creación y promoción de una identidad grupal integrativa	Adquisición de unidades con financiamiento adecuado						
FORTALEZAS											
1 Experiencia en el rubro portuario de 12 años	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	0	0
2 Capacidad financiera mediante deuda para inversión en equipos y maquinaria.	0,1	2	0,2	0	0	3	0,3	1	0,1	4	0,4
3 Satisfacción del cliente en cuanto a servicios integrales	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05
4 Capacidad para ofrecer servicios logísticos integrales	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	4	0,2	0	0
5 Capacidad financiera mediante recursos propios para inversión en promoción de la marca grupal.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	0	0
6 Flota moderna de unidades de transporte.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1
7 Personal capacitado en operadores de unidades de transporte y de movilización	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	1	0,05	0	0
DEBILIDADES											
1 Inversión nula en investigación de mercados.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	0	0	0	0
2 Insuficiente cantidad de unidades y equipos para cubrir la demanda actual.	0,1	1	0,1	2	0,2	0	0	2	0,2	4	0,4
3 No cuenta con identificación de grupo (marca)	0,05	0	0	1	0,05	3	0,15	4	0,2	0	0
4 Falta de experiencia y especialización en transporte de carga minera.	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	0	0	0	0
5 No cuenta con planes de mantenimiento de equipos y unidades de transporte.	0,05	0	0	2	0,1	4	0,2	1	0,05	0	0
6 Estructura organizacional deficiente	0,15	0	0	0	0	4	0,6	2	0,3	2	0,3
7 Falta de definición de funciones para cada área	0,05	0	0	0	0	4	0,2	1	0,05	0	0
	1,00		3,8		4,45		4,35		4,25		3,05

Fuente: Elaboración Propia

Resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la puntuación total más alta fue obtenida por las estrategias alternativas 2 (búsqueda de alianzas estratégicas) con 4.45, seguidamente se tiene a las estrategias alternativas 3 (implementación del área SIG) con 4.35, luego tenemos a las estrategias alternativas 4 (creación y promoción de identidad grupal) con 4.25, estos tres grupos han obtenido puntajes relativamente cercanos, lo que nos sugiere que son estrategias deseables para implementar.

En el puesto 4, se tiene a las estrategias alternativas 1 (estrategias intensivas) con 3.8 y finalmente se tiene a las estrategias alternativas 5 (adquisición de unidades) con 3.05, estos dos últimos datos concluyen que las estrategias alternativas 05 no cuentan con un puntaje necesario para igualarse al resto, ello se confirma al notar la diferencia entre los puntajes 3.8 y 3.05.

De este modo, se seleccionan las alternativas con mayor puntaje, quedando una lista final de cuatro:

- Estrategias Intensivas
- Búsqueda de alianzas estratégicas
- Implementación del área de Sistemas Integrados de Gestión para el grupo.
- Creación y promoción de una identidad que integre a las empresas del grupo.

5.7. Proceso de Implementación:

A continuación se desarrolla como es que se implementaría el plan con sus respectivos tiempos y costos estimados.

Tabla 23: Proceso de Implementación del Plan estratégico

Estrategia	Etapas	Acciones Generales	Acciones Específicas	Entregables	Área responsable	Duración aproximada	Recursos Utilizados	Costo Estimado (S/.)
Implementación de SIG	Primera Etapa: Análisis	Contratación de personal para SIG	1.- Convocatoria para contratación de un analista junior y un analista senior. 2.- selección y contratación.	-	RRHH	2 semanas	Anuncios de convocatoria	S/. 200,00
		Análisis de estructuras.	1.- Revisión documentaria de antecedentes organizacionales, recuento de esfuerzos análogos y/o similares. 2.- Identificación de la estructura general de la empresa (líneas jerárquicas)	Informe de Análisis Estructural.	SIG	1 semana	Sueldos personal SIG	S/. 2.500,00

operativos y administrativos	1.- Contratación del diseñador. 2.- Elaboración manual de identidad	Manual de identidad	SIG	2 semanas	Honorarios diseñador gráfico	S/. 2.000,00
	Revisión por parte de los directivos	Observaciones	SIG	1 semana	-	-
	1.- Elaboración de uniformes para personal. 2.- Renovación de instalaciones con nueva imagen. 3.- Elaboración de merchandising para promocionar nueva la nueva imagen.	Presupuestos	SIG	4 semanas	-	S/. 5.000,00
	Creación de la identidad de la marca					
Primera Etapa: Elaboración	Revisión y aprobación de directivos					
	Segunda Etapa: Desarrollo	Establecimiento de la identidad de la marca				
Creación de marca grupal						

CAPITULO VI: BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard

El objetivo de la elaboración del cuadro de mando integral o balanced scored card, es definir los lineamientos de cómo podría ser evaluado el plan propuesto, esta herramienta es de utilidad para evaluar e integrar los aspectos relevantes observados en el plan y ajustarlos a cada una de las estrategias seleccionadas en el capítulo anterior.

Para el uso de esta herramienta se necesita alinear los las estrategias finalmente seleccionadas en la matriz MCPE con las perspectivas del BSC, luego de ello se procede a establecer los objetivos estratégicos, metas y acciones para cada una de las estrategias seleccionadas.

Finalmente se señalan los indicadores con los que se esperan medir y evaluar cada una de las estrategias en su futura implementación.

Tabla 24: Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA FINANCIERA			
	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Búsqueda de alianzas estratégicas en el sector	Fidelización de clientes actuales	Conseguir contratos de servicios con clientes actuales	Número de contratos de servicios conseguidos Número de homologaciones con clientes conseguidas	Promover reuniones de trabajo y reuniones pre-operativas con clientes actuales
	Captación de nuevos clientes	Mejorar la capacidad del grupo para trabajar con mas clientes	Número de clientes nuevos mensuales Número de clientes cubiertos actualmente	Promover reuniones de negocios con empresas del rubro logístico-portuario.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Estrategias Intensivas: desarrollo de mercado, desarrollo de producto	Reforzar presencia en puertos con poca participación del grupo (Ilo, Pisco)	Cubrir todas las operaciones solicitadas por el cliente en los puertos a entrar	Número de servicios mensuales realizados satisfactoriamente por puerto	Incrementar la fuerza laboral operativa
			Número de servicios mensuales no realizados por falta de recursos	Elaboración de presupuestos para operaciones en puertos a entrar
	Desarrollo de servicios actuales para dar valor agregado	Buscar aumentar la satisfacción actual del cliente	Encuentras de clientes satisfechos e insatisfechos	Registro de opiniones sobre los servicios en las plataformas virtuales
			Resultados de la evaluación de la mejora de los servicios	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Perspectiva Interna

PERSPECTIVA INTERNA				
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Implementación del área de Sistemas Integrados de Gestión	Evaluar y mejorar el desempeño de las operaciones del grupo	Mejorar las operaciones realizadas en términos de eficiencia	Tiempos registrados en reportes parciales, finales de cada operación	Elaboración de planes operativos para cada servicio a realizar
			Medición de uso de recursos utilizados en cada operación	Elaboración de reportes detallados para su registro en cada operación.
			Número de averías o fallos técnicos en unidades de transporte y equipos	Elaboración de planes preventivos de mantenimiento de unidades
	Delinear responsabilidades como funciones y actividades de cada puesto de trabajo	Mejorar la eficiencia administrativa y operativa	Evaluación de la carga de trabajo	Elaboración de organigrama grupal
			Evaluación del desempeño del personal	Elaboración de MOF
			Evaluación de las funciones y procedimientos del grupo	Elaboración de procedimientos para áreas administrativas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	
Creación y promoción de una identidad grupal que integre a las empresa del grupo	Mejorar la especialización en cada uno de los servicios brindados actualmente	Mejorar la capacidad en los rubros de transporte de carga	Número de conductores capacitados	
		Mejorar la capacidad en los rubros de movilización de carga	Número de operadores calificados	
		Lograr experiencia en los servicios	Número de rutas o trabajos realizados	
	Promover la imagen del grupo	Conseguir identificación interna con la marca dentro de todo el grupo	Test de evaluación a colaboradores sobre identificación con la marca	Elaborar planes de capacitación frecuente
		Conseguir reconocimiento de la marca en los puertos donde se opera	Encuestas electrónicas en empresas del rubro logístico sobre recordación de la marca	Fomentar reuniones semanales para el análisis de las actividades
				Creación de una marca grupal con logo y slogan integrando a las empresas del grupo.
Mejorar las capacidades y competencias del grupo	Lograr certificaciones que avalen las actividades del grupo	Número de certificaciones logradas	Renovar oficinas e instalaciones, logística interna con nuevo logo y marca grupal.	
			Inversión en desarrollo de capacidades del grupo (cursos, capacitaciones, auditorias)	

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- PRIMERA: El presente plan desarrollado ha buscado elaborar una base de trabajo para el grupo INMARPACS, para mejorar su competitividad, para hacerlo, es necesario convertirlo en un grupo consolidado de modo que de esta forma pueda competir en el sector logístico-portuario, buscando alianzas estratégicas dentro del rubro, desarrollando estrategias intensivas para su posicionamiento, mejorando sus procesos internos y creando una identidad como grupo que genere motivación y compromiso en toda la organización.
- SEGUNDA: En el análisis externo se muestra los niveles de crecimiento del sector, tomando como referencia al Nitrato de Amonio importado desde Rusia como principal carga, además de las oportunidades en el sector minero, producto de este análisis, se presentaron las oportunidades y amenazas para el grupo, teniéndose en consideración que se trata de un mercado (logístico) en desarrollo actualmente, que basa su crecimiento en las importaciones y exportaciones.
- TERCERA: En el ámbito interno, se analizó todo lo referente a las actividades de las empresas del grupo, cada una de las empresas del grupo carecían de una estructura organizacional deficiente, poca presencia virtual, baja planificación de operaciones, arribo a las fortalezas y debilidades con las que cuenta el grupo y se reforzó la idea de la extrema necesidad de operar como grupo único, con la finalidad de conformar un operador logístico capaz de responder a los

requerimientos de los clientes, quienes exigen alta calidad en los servicios que involucran a su carga.

- CUARTA: Se analizó la misión actual de la empresa principal (INMARPACS agencia) y se encontró que ésta era muy larga y necesitaba ser más específica, por lo que se sintetizó utilizando los criterios de la literatura; de igual manera para la visión, se realizó una mejora en cuanto al contenido y a la orientación que va sincronizado con la propuesta de plan estratégico.
- QUINTA: Se plantearon estrategias previo análisis, dichas estrategias fueron formuladas teniendo como referencia al grupo y considerando que ninguna de las empresas integrantes, ha tenido un plan estratégico anteriormente, lo que se busca es seleccionar las mejores estrategias alternativas y conseguir su implementación con urgencia ya que su crecimiento y competitividad se ve en función de lo propuesto.
- SEXTA: Se elaboró un Balanced Score Card para plantear la forma en la que puede ser medido el plan, orientando las estrategias resultantes seleccionadas a las perspectivas de dicha metodología.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA: Se debe aprovechar la situación actual del sector logístico específicamente en Matarani, donde debido a la expansión del puerto, se presentaran mejores oportunidades para el grupo, este crecimiento va de la mano con la actividad minera, la cual puede ser aprovechada mediante un correcto desarrollo de los servicios del grupo.
- SEGUNDA: Es importante que la interna del grupo se vea fortalecida en base a este plan propuesto, es necesario buscar el compromiso de todos y cada uno de los colaboradores, con los cimientos de una sólida estructura organizacional, que integre a los miembros de las empresas del grupo, trabajando en equipo y haciéndolos parte del plan, todo ello comenzando con la consolidación de una marca que integre a las cuatro empresas del grupo.
- TERCERA: La evaluación de los servicios actuales es importante con la finalidad de mejorar las operaciones, desarrollar y complementar los servicios de modo que se consiga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- CUARTA: La evaluación del presente plan propuesto, juega un papel importante en una futura implementación de las estrategias, ya que actualmente el grupo no cuenta con planes previos ni evaluación de estrategias anteriores, es necesario comenzar con este asunto y encaminarse a través del planeamiento estratégico, pues como se ha visto a lo largo del trabajo, es vital para las organizaciones, operar bajo un plan de trabajo, no solo para sostenerse en el mercado, sino para

buscar un crecimiento y desarrollo y más aún en una economía que se ha tornado inestable en los últimos meses.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- David Fred, (2013). *“Conceptos de administración estratégica”*. México. Editorial Pearson Education, 14^o edición
- Fernández Andrés (2004) *“Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones”*. Madrid. Esic Editorial.
- Kaplan Robert y Norton David. (2009). *“El Cuadro de Mando Integral”*. España. Gestión 2000.
- Martínez Daniel y Milla Artemio. (2005) *“La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral”*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter Michael, (2009) *“Ser Competitivo”*. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Sainz de Vicuña José (2011) *“El plan de marketing en la práctica”*. Madrid. Esic Editorial.
- Thompson Arthur, Gamble John, (2012) Peteraf Margaret y Strickland III A., *“Administración estratégica, teoría y casos”*, McGraw Hill educación, 18va edición.

PAGINAS VISITADAS

- www.sunat.gob.pe
- www.inei.gob.pe
- Gómez Mena M. “La competitividad después de la devaluación” <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>, recuperado el 22/09/2015.

DOCUMENTOS

- Manual de organización y funciones de la empresa Inmapacs versión 2013.

ANEXOS

- Anexo 01: Balance General Inmarpacs (agencia) 2014

BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre del 2014			
(A valores históricos)			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO
ACTIVO CORRIENTE		NOTA	PASIVO CORRIENTE
Fondo de libre disponibilidad en caja y bancos	1	412,464.52	Cuentas por pagar comerciales a vinculadas
Cuentas por cobrar comerciales	2	630,998.58	Cuentas por pagar comerciales a terceros
Cuentas por cobrar personal y socios		221,772.00	Ingresos Diferidos
Otras cuentas por cobrar a terceros	3	295,080.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE
Otras cuentas por cobrar vinculadas		-	<u>512,202.20</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		<u>1,560,315.10</u>	
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE
Inmueble Maquinaria y Equipo (Neto)	4	1,164,513.90	Deudas a largo plazo
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		<u>1,164,513.90</u>	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE
			<u>218,998.80</u>
			TOTAL PASIVO
			<u>731,201.00</u>
			PATRIMONIO
			Capital social
			197,500.00
			Reserva Legal
			80,909.00
			Resultados acumulados
			728,177.00
			Resultados del Ejercicio
			987,042.00
			TOTAL PATRIMONIO
			<u>1,993,628.00</u>
TOTAL ACTIVO		<u>2,724,829.00</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
			<u>2,724,829.00</u>



- Anexo 02: Estado de ganancias y pérdidas Inmarpacs (agencia) 2014

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR FUNCIÓN

Del 01.01.2014 al 31.12.2014

(A valores historicos)

(Expresado en Nuevos Soles)

	NOTA		
70 VENTAS NETAS	6	6,068,337	100.00%
(69) COSTO DE SERVICIOS	7	-4,419,040	-72.82%
UTILIDAD BRUTA		<u>1,649,297</u>	<u>27.18%</u>
(94) Gastos de Administración	8	-164,377	-2.71%
(95) Gastos de Ventas	9	-4,798	-0.08%
RESULTADO DE OPERACIÓN		<u>1,480,121</u>	<u>24.39%</u>
OTROS INGRESOS Y GASTOS			
(97) Gastos financieros	10	-11,123	-0.18%
RESULT. ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS		<u>1,468,998</u>	<u>24.21%</u>
PARTICIPACION TRABAJADORES		-58,938	-0.97%
UTILIDAD NETA		<u>1,410,060</u>	<u>23.24%</u>
IMPUESTO A LA RENTA		-423,018	-6.97%
RESULTADO DEL EJERCICIO		987,042	16.27%

