UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DAKER SAC 2016 – 2020.

Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

EDWING GABRIEL CALIZAYA VENTURA
JULIO CAMPOS MARTOS
EDUARD JOSÉ CELIS CASTILLO

Asesor:
Lorenzo Edmundo Gonzalez Zavaleta

Lima – Perú

2017

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DAKER SAC, PERIODO 2016-2020”

RESUMEN EJECUTIVO

DAKER SAC es una mediana empresa que inició sus operaciones en el año 2009. Se dedica a la Supervisión y Comercialización en Ingeniería especializada en Polietileno (HDPE) y el aseguramiento de la calidad. Actualmente la empresa requiere tener un crecimiento sostenido basado en una ventaja competitiva que le permita mantener su liderazgo en el mercado, por ello nace la necesidad de elaborar un Plan Estratégico que le permita en el año 2016 al 2020 cumplir con dicho propósito.

El presente estudio tiene como objetivo elaborar un plan estratégico que le permita mantener y mejorar su servicio de supervisión y comercialización de tubo sistemas de polietileno.

La metodología utilizada para formular el Plan Estratégico se ha basado en el trabajo desarrollado por Fred David en su libro Administración Estratégica, evaluándose la conveniencia de su implementación a través de una evaluación financiera que en base a TIR y VAN permiten demostrar que la implementación del Plan Estratégico es la mejor alternativa.

La estrategia seleccionada es la de penetración en el mercado la cual va a permitir incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, permitiendo con ello el crecimiento y liderazgo sostenido de la empresa en el mercado de la región Moquegua.

CARATULA.....i
TITULO.....ii
RESUMEN.....iii
ÍNDICE.....iv
INTRODUCCIÓN.....xiv

Contenido

CAPÍTULO I.....1

1. GENERALIDADES.....1

1.1 Antecedentes.....1

1.2 Determinación del problema.....2

1.2.1 Problema General.....2

1.2.2 Problemas específicos.....3

1.3 Justificación del Proyecto.....3

1.3.1 Justificación Teórica.....3

1.3.2 Justificación Práctica.....4

1.3.3 Justificación metodológica.....4

1.3.4 Justificación Empresarial.....5

1.4 Objetivos Generales y Específicos del Proyecto.....5

1.4.1 Objetivo General.....5

1.4.2 Objetivos Específicos.....5

1.5 Limitaciones de la investigación.....6

CAPÍTULO II.....7

2. LA EMPRESA.....7

2.1 Antecedentes de la empresa.....7

2.2 Descripción del negocio.....9

2.2.1 Del producto.....9

2.2.1.1 Tubosistemas.....12

2.2.1.2. Geosistemas.....15

2.3 Ciclo de vida de la Industria.....17

2.4 Estructura organizacional de la empresa 18
2.4.1 Nivel Estratégico 20
El nivel gerencial está conformado por una sola área, que viene a ser la Gerencia General. 20
a. Gerencia General 20
A cargo del Gerente General, quien comunica las decisiones que se toman en la empresa y vela por que éstas se cumplan, siendo el encargado de encaminar la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas. 20
2.4.2 Nivel Táctico 21
2.5 Situación de mercado y situación financiera actual de la empresa 24
2.5.1 ROE 28
2.5.2 ROI.....29
2.5.3 Margen neto.....31
CAPÍTULO III 34
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....34
3.1 Visión.....34
3.1.1 Visión actual de la empresa DAKER S.A.C es la siguiente: .34
3.1.2 Análisis de la visión actual 34
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa.....35
3.1.4 Visión propuesta.....36
3.2 Misión 37
3.2.1 Misión actual de la empresa.....37
3.2.2 Análisis de la misión actual 37
3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa 38
3.2.4 Misión propuesta 41
3.3 Valores 41
3.3.1 Valores actuales de la empresa 42
3.3.2 Análisis de los valores actuales.....42

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa 43
3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa 44
3.5 Plan de comunicación 46
CAPÍTULO IV 49
4. ANÁLISIS EXTERNO 49
4.1 Tendencias de las variables 49
4.1.1 Análisis Político – Gubernamental de la región Moquegua...49
4.1.2 Análisis Social de la región Moquegua 51
4.1.3. Análisis Económico de la región Moquegua 55
4.1.4 Análisis Legal de la región Moquegua 64
4.1.5 Análisis Tecnológico de la región Moquegua 66
4.1.6 Análisis Ecológico de la región Moquegua 67
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE 68
CAPÍTULO V 71
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 71
5.1 Descripción del Mercado (demanda) e industria (oferta) 71
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....79
5.2.1 Sustitutos 79
5.2.2. Potenciales nuevos competidores.....82
5.2.3. Clientes.....87
5.2.4. Proveedores 90
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....92
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 94
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria 96
5.5 Matriz de perfil competitivo 97
CAPÍTULO VI.....101
6. ANÁLISIS INTERNO 101
6.1 Descripción de los procesos de la Empresa.....101

6.1.1. Actividades de apoyo:.....102
6.1.2. Actividades primarias 102
6.2 Indicadores de cada uno de los procesos en la cadena de valor 107
6.2.1 El indicador de porcentaje de satisfacción laboral.....109
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 117
6.4 Determinar las competencias de la Empresa 117
6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 123
6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 124
CAPÍTULO VII 126
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....126
7.1 Alcance y Planeamiento de los Objetivos Estratégicos 126
7.2 Diseño y formulación de estrategias 131
7.2.1 Modelo del océano azul 131
7.2.2 Matrices FODA 135
7.2.3 Matrices PEYEA 138
7.2.4 Matriz Interna Externa 141
7.2.5 Matriz de la Gran Estrategia 143
CAPÍTULO VIII.....147
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....147
8.1 Matriz de decisión 147
8.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC 149
8.3 Métodos de escenarios.....155
CAPÍTULO IX.....160
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 160
9.1 Mapa de la Estrategia 160

9.2 Cuadro de mando integral con iniciativas estratégicas y presupuesto 163
CAPÍTULO X 168
10.1 Evaluación cualitativa.....168
10.1.1 Criterios de evaluación 168
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios 169
10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia 170
10.2.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia) 171
10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 174
10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia) 176
10.2.4 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia) 178
10.2.5 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros) 184
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....186
CONCLUSIONES 186
RECOMENDACIONES.....188
BIBLIOGRAFÍA 189
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....192
ANEXOS 193

Índice de Tablas

Tabla 1: Proyección de ventas…….. 17
Tabla 2: Balance General de DAKER S.A.C..... 26
Tabla 3: Estado de Resultados de DAKER S.A.C..... 27
Tabla 4: Indicador Financiero ROE..... 28
Tabla 5: Apalancamiento Financiero ROE..... 29
Tabla 6: Evolución del ROI, 2013, 2014, y 2015..... 30
Tabla 7: Indicador Financiero Margen neto..... 32
Tabla 8: Comparación ventas y utilidad (S/. Soles)…… 33
Tabla 9: Análisis de la visión actual……..... 35
Tabla 10: Preguntas para formular la visión……..... 36
Tabla 11: Análisis de la misión actual……. 38
Tabla 12: Preguntas para formular la misión……... 40
Tabla 13: Análisis de los valores actuales de la empresa DAKER S.A.C……... 43
Tabla 14: Valores de la empresa alineados a la misión y visión…….. 45
Tabla 15: Objetivos del plan de comunicaciones……. 46
Tabla 16: Plan de comunicaciones……... 47
Tabla 17: Incertidumbre en la gobernabilidad de la región Moquegua……... 51
Tabla 18: Evolución de Indicadores Sociales..... 52
Tabla 19: Conflictos Sociales por región – Febrero 2015..... 53
Tabla 20: Inestabilidad social en el Perú..... 55
Tabla 21: Proyección variación del PBI real del 2016 – 2018..... 56
Tabla 22: PBI y Competitividad – Moquegua..... 57
Tabla 23: Fluctuación del Tipo de Cambio..... 59
Tabla 24: Beneficiarios y Asignación del Canon Minero..... 60
Tabla 25: Trasferencia de Recursos por Canon Minero al Gobierno Regional y Gobiernos Locales del Departamento de Moquegua 2010 -2015 (millones de soles)..... 61
Tabla 26: Presupuesto de Inversiones del Gobierno Regional y los Gobiernos Locales del departamento de Moquegua teniendo como fuente el Canon y sobre Canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones (millones de soles)..... 62

Tabla 27: Proyección de precios de los minerales 2016 – 2018..... 63
Tabla 28: Recursos provenientes del canon y regalías mineras..... 64
Tabla 29: Sobrecostos laborales..... 65
Tabla 30: La innovación en tubosistemas y geosistemas……. 67
Tabla 31:Cambio climático afectarán obras de infraestructura vial, de agua y desagüe 68
Tabla 32: Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE..... 70
Tabla 33 Dpto. Moquegua: Valor Agregado Bruto, Según Actividad Económica, 2007-2010, Valores a precios constantes de 1994 (Estructura porcentual) …….. 73
Tabla 34: Otros indicadores de actividad economica (Variacion % respecto a similar mes del ano anteior)..... 74
Tabla 35: Análisis de la competencia, calidad y representación..... 78
Tabla 36 Productos sustitutos Empresa DAKER SAC..... 80
Tabla 37: Amenaza de productos sustitutos..... 81
Tabla 38: Barreras de entrada..... 82
Tabla 39: Equipos usados para el proceso de Termofusión HDPE..... 84
Tabla 40: Equipos usados para el soldado de Geosistemas..... 85
Tabla 41: Barrera de Salida..... 86
Tabla 42: Poder de los clientes..... 89
Tabla 43: Poder de los proveedores..... 92
Tabla 44: Rivalidad entre competidores..... 94
Tabla 45 Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas..... 95
Tabla 46: Evaluación global de atractividad de la industria…… 97
Tabla 47: Matriz del perfil competitivo……. 99
Tabla 48: Mapa de Procesos: Dirección y Operativos empresa DAKER..... 101
Tabla 49: Mapa de Procesos: De apoyo empresa DAKER..... 108
Tabla 50. Formulario de Encuestas..... 111
Tabla 51: Formulario de Encuestas..... 112
Tabla 52: Formulario de Encuestas..... 113
Tabla 53: Formulario de Encuestas..... 114
Tabla 54: Formulario de Encuestas..... 115
Tabla 55: Formulario de Encuestas..... 116

Tabla 56: Porcentaje de Rentabilidad DAKER..... 118
Tabla 57: Porcentaje de Costo de Ventas..... 119
Tabla 58 Ventas Netas..... 120
Tabla 59: Matriz de evaluación de factores internos…….. 125
Tabla 60: Nivel de ventas del año 2016-2020..... 127
Tabla 61: Rentabilidad sobre ventas al año 2020..... 128
Tabla 62: Costo de servicios sobre ventas al año 2020..... 129
Tabla 63: Gasto administrativo al año 2020..... 130
Tabla 64: Incremento del valor de los productos y Servicios al año 2020..... 131
Tabla 65: Acciones Estratégicas……..... 133
Tabla 66: Propuesta de valor actual y mejorada……. 135
Tabla 67: Matriz FO..... 137
Tabla 68: Matriz FA..... 137
Tabla 69: Matriz DO 137
Tabla 70:Matriz DA..... 137
Tabla 71: Factores de dimensión interna…… 138
Tabla 72: Factores de dimensión externa……... 139
Tabla 73: Cálculo del puntaje promedio de cada dimensión..... 140
Tabla 74: Cuadro resumen……..... 146
Tabla 75: Matriz de decisión de las estrategias..... 148
Tabla 76 Análisis de la matriz cuantitativa - MPEC..... 151
Tabla 77 Matriz de escenarios de las estrategias..... 159
Tabla 78: Cuadro de Mando Integral - DAKER..... 163
Tabla 79: Estado de Resultados sin estrategia proyectada (2016-2020)……..... 164
Tabla 80: Estado de Resultados con estrategia proyectada (2016-2020)…..…… 165
Tabla 81: Balance General sin estrategia proyectada (2016-2020)…… 166
Tabla 82: Balance General con estrategia proyectada (2016-2020)……... 167
Tabla 83: Flujo de Caja proyectado sin estrategia (2016-2020)……..... 174
Tabla 84: Evaluación del Flujo de Caja proyectado sin estrategia……..... 175
Tabla 85: Flujo de Caja proyectado con estrategia (2016-2020)……..... 176
Tabla 86: Evaluación del Flujo de Caja proyectado con estrategia…… 177
Tabla 87: Flujo de Caja Proyectado sin estrategia (2016-2020)……..... 181

Tabla 88: Evaluación de Flujo de Caja Proyectado sin estrategia…….. 182
Tabla 89: Flujo de Caja Proyectado con estrategia (2016-2020)……... 183
Tabla 90: Evaluación del Flujo de Caja proyectado con estrategia…… 184
Tabla 91: Evaluación de los flujos de Caja proyectado con y sin estrategia…….. 185

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución del ROE..... 28
Gráfico 2: Evolución del ROI..... 30
Gráfico 3: Evolución del margen neto..... 32
Grafico 4: Fluctuación del Tipo de Cambio..... 58
Grafico 5: Composición del presupuesto de inversiones del Gobierno Regional de Moquegua 2013..... 77
Grafico 6: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter..... 79
Grafico 7: Lienzo Estratégico de la Industria…..... 132
Gráfico 8: Propuesta nueva DAKER..... 134
Gráfico 9: Matriz Peyea…….. 141
Gráfico 10: Matriz de factores internos y externos..... 143
Grafico 11: Matriz de la Gran Estrategia..... 145
Grafico 12: Índice de competitividad Regional 2015……..... 157
Gráfico 13: Mapa Estratégico de DAKER S.A.C..... 162

Índice de Figuras

Figura 1: Proceso de conversión del polietileno de alta densidad…… 10
Figura 2: Ciclo de vida de la industria…….. 18
Figura 3: Organigrama actual de la Empresa……..... 19
Figura 4: Variación económica en el Perú..... 75
Figura 5: Transferencia por canon minero al departamento de Moquegua 2005-2015..... 76

Introducción

Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar un plan estratégico ya que permite incrementar las posibilidades de éxito. Según Fred David en su libro conceptos de administración estratégica; la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y la estrategia para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para diseñar y formular la Planeación Estratégica es importante que los directivos tengan en claro cuál es la razón de ser, a dónde quieren llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

El presente trabajo busca elaborar un plan estratégico donde se identifiquen y seleccionen estrategias claras que permitan mantener y mejorar el servicio de supervisión y comercialización de tubo sistemas de polietileno.

A continuación, se presenta un resumen detallado de los capítulos en los cuales está dividida la presente tesis:

En el capítulo I, se presenta las generalidades del estudio, que involucra la problemática en estudio, la justificación académica y práctica, los objetivos generales y específicos, la metodología y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se detalla los antecedentes de la empresa, la descripción del negocio, el ciclo de vida de la industria y la estructura organizacional.

En el capítulo III, se analiza la misión, visión y valores actuales de la empresa, para luego ser reformulados de acuerdo a los lineamientos que cada uno de ellos requiere.

En el capítulo IV, se presenta el análisis externo de la empresa, identificando las tendencias de cada una de las variables del entorno tales como lo político, legal, económico, sociocultural, demográfico, tecnológico y ambiental; así como también su impacto en los clientes, proveedores y la empresa. Finalmente, este análisis es plasmado en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

En el capítulo V, se presenta el análisis de la industria, el cual incluye la descripción del mercado.

En el capítulo VI, se presenta el análisis interno de la empresa, el cual consiste en la descripción e identificación de los indicadores de las actividades de la cadena de valor, el benchmarking y comparación con los líderes de la industria, análisis de la competencia de la empresa y ventajas competitivas.

En el capítulo VII, se formulan los objetivos y diseños de las estrategias del estudio, el diseño de la estrategia del océano azul y continúa con el análisis de las matrices FODA.

En el capítulo VIII, se desarrolla la selección de la estrategia a través del análisis de los métodos de los factores estratégicos claves.

El capítulo IX presenta la implementación de la estrategia seleccionada a través del Cuadro de Mando Integral según sus cuatro perspectivas.

En el capítulo X, se presentan el análisis financiero de la empresa.

Finalmente, en el capítulo XI, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han logrado determinar durante el desarrollo del presente estudio.

Posteriormente se presentan las referencias bibliográficas y electrónicas y los anexos correspondientes.

Capítulo I

1. Generalidades

El presente documento tiene por objetivo elaborar el plan estratégico de la empresa DAKER SAC en el periodo 2016-2020 donde se identifiquen y seleccionen estrategias que permitan mantener y mejorar el servicio de supervisión y comercialización de tubo sistemas de polietileno.

El estudio se desarrolló siguiendo un lineamiento claro, ordenado y preciso, en el cual, el análisis de la información interna y externa son la base para identificar las posibles estrategias, evaluarlas y posteriormente escoger aquella que mejor aplique a la empresa DAKER SAC.

1.1 Antecedentes

El actual desarrollo del sector construcción y saneamiento ha demandado productos como los Tubosistemas y Geosistemas para el transporte de líquidos de alta calidad y dureza. Asimismo, la necesidad de mejorar su sistema de gestión interna, brindar un servicio con altos estándares de calidad, lograr un crecimiento sostenido basado en una ventaja competitiva y mantener su liderazgo en el mercado; son algunos de los problemas que presenta DAKER SAC; por lo que su principal objetivo es elaborar un plan estratégico que permita mantener y mejorar su servicio de supervisión y comercialización de tubo sistemas y polietileno.

Para lograr definir su visión, los directivos de la empresa DAKER S.A.C. se hacen algunas preguntas como ¿Qué queremos llegar a ser en el futuro? ¿Qué resultados

queremos alcanzar en el futuro? ¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro? ¿Cuál queremos que sea la situación futura para nuestros clientes o beneficiaros después de nuestra intervención?

Es así como un adecuado análisis de la misión, visión y valores de la empresa contribuyen a trazar la ruta que seguirá la empresa y sobre la cual descansarán las decisiones estratégicas que la empresa tomará.

En este Plan Estratégico, se verá reflejado la importancia de diseñar e implementar nuevas estrategias que conduzcan a mejorar el rendimiento y productividad de la organización; además de proponer una misión y visión que serán los ejes principales en la dirección de la toma de decisiones tanto internas como externas.

1.2 Determinación del problema

1.2.1 Problema General

En momentos donde los mercados son cada vez más competitivos y exigen calidad total es necesario que la toma de decisiones se fundamente en la planificación acompañada de estrategias que permitan el logro de los objetivos trazados por la empresa; es así que DAKER SAC necesita mantener y mejorar su servicio de comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno para tener un crecimiento sostenido en el mercado de Moquegua.

1.2.2 Problemas específicos

- La empresa DAKER SAC no posee una estrategia clara que conduzca el logro de sus objetivos; pues las decisiones son tomadas de manera empírica y por intuición lo que genera el mal manejo de recursos.
- La empresa DAKER SAC no posee un plan de acción que permitan mejorar la gestión interna de la empresa generando retrasos en los procesos.
- La empresa DAKER SAC necesita mantener un crecimiento sostenido basado en una ventaja competitiva.

1.3 Justificación del Proyecto

1.3.1 Justificación Teórica

La propuesta de implementación de un plan estratégico para la empresa DAKER SAC se fundamenta en el modelo de Fred David; el cual busca ser aplicable a la realidad de dicha empresa y la problemática que presenta, toda vez que dicho texto se muestra bastante completo en cuanto a sus conceptos, teorías, planteamientos y propuestas acerca del tema: “plan estratégico” lo cual permitirá lograr los objetivos establecidos para el presente trabajo. Por otro lado; tenemos también el modelo de Kaplan y Norton quien aborda la parte de la implementación de la estrategia, a través de la elaboración del cuadro de mando integral. Asimismo; Michael Porter nos hace referencia de cómo crear y sostener el desempeño de una organización a través de sus ventajas competitivas y finalmente Thompson con su libro administración estratégica aborda el tema desde la ética comercial, valores, responsabilidad social y sustentabilidad ambiental.

1.3.2 Justificación Práctica

Acorde con los objetivos propuestos y los análisis que de allí se desprenden permitirá definir el negocio en segmentos concretos del mercado que nos permitan reposicionar la empresa, mantener clara una estructura financiera que permita solventar la operación del negocio e implementar el plan estratégico de forma que la empresa represente un ente económico que contribuya al progreso y desarrollo de la economía peruana.

1.3.3 Justificación metodológica

La metodología que se empleó para la realización del plan estratégico de la empresa Daker Sac se tomó del libro "administración estratégica" de Fred David ya que es el mayor referente para este tipo de trabajos.

El presente trabajo comprende 3 etapas: Formulación de la estrategia, análisis y selección de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

En la primera etapa se aborda la misión, visión, valores actuales de la empresa los que serán reformulados por una nueva propuesta; le sigue la evaluación externa (matriz EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA, MPCE, INTERNA Y EXTERNA) donde se evalúan tendencias bajo el análisis PESTA, mientras que en la evaluación interna se realiza un análisis de la competencia y descripción de la cadena de valor.

En Análisis y selección de la estrategia se aborda la matriz de decisión, la MPEC y método de escenarios.

Por último, en la implementación de la estrategia, se aplica el balance scorecard y en evaluación de la estrategia se mide el impacto de la misma tomando en cuenta el antes y después.

1.3.4 Justificación Empresarial

Desde el punto de vista empresarial, el plan estratégico ayudará a las empresas a establecer objetivos y a recogerlos junto con los métodos de actuación para conseguirlos, les ayuda a decidir cómo actuar y a comprender y unificar ideas.

1.4 Objetivos Generales y Específicos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Elaborar el plan estratégico para la empresa DAKER SAC en el periodo 2016-2020 que permita mantener y mejorar su servicio de supervisión y comercialización de tubo sistemas y polietileno.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Seleccionar estrategias viables que permitan generar iniciativas para el logro de objetivos de la empresa DAKER SAC.
- Proponer un plan de acción a partir de iniciativas que permitan mejorar la gestión interna de la empresa DAKER SAC.
- Establecer el impacto económico financiero que tendría la implementación de la estrategia seleccionada tanto en el balance como en el flujo de caja de la empresa DAKER SAC.

1.5 Limitaciones de la investigación

Para la elaboración del presente Plan, se encuentran las siguientes limitaciones.

- La sede principal de la empresa se encuentra en la ciudad de Moquegua, el cual es un limitante para realizar un trabajo de campo más completo.
- Restricciones a la información financiera debido a la confidencialidad del gerente de la empresa DAKER S.A.C
- Poca disponibilidad de tiempo del gerente general, asistentes administrativos operarios, personal de planta para la realización de las entrevistas en profundidad.
- Poca disposición de los clientes para atender las entrevistas limitando el acceso de información de la competencia debido a la confidencialidad y a la desconfianza de los gerentes.

Capítulo II

2. La Empresa

En el presente capítulo se realizará un detallado análisis de la empresa empezando por los antecedentes seguido por la descripción de la empresa considerando una revisión de la organización y las funciones principales de cada uno de sus integrantes. Las cuales se analizarán para tener una idea clara de la empresa en estudio.

2.1 Antecedentes de la empresa

DAKER S.A.C es una empresa peruana que inicia sus operaciones en la ciudad de Moquegua en el año 2009; teniendo como socio capitalista al Ing. Eber Calizaya, quien ante la necesidad de empresas especializadas en el rubro de comercialización y servicios complementarios de tubería HDPE y Geosintéticos, funda DAKER S.A.C, constituyéndose en la empresa pionera en brindar este tipo de servicios en la región.

En la actualidad DAKER está orientada principalmente a la Supervisión, Consultoría en Ingeniería especializada en Polietileno (HDPE); en el aseguramiento de la Calidad en productos y servicios de Tubosistemas HDPE y Geosintéticos y en la comercialización de materiales que están basados en estándares y códigos normativos nacionales e internacionales vigentes aplicables a la ingeniería. (NTP ISO 4427:2008, ASTM F714, ASTM 3035, ASTM D2657, etc.).

Para ello, se cuenta con una infraestructura y personal especializado en las áreas: Comercial, Operativa, Técnico y Administrativo.

DAKER S.A.C es representante de servicios de instalación de la marca PAVCO, empresa líder en fabricación de Tubosistemas de Polietileno en Latinoamérica.

DAKER es una mediana empresa, con mayor nivel de ventas que la competencia, cuenta con una amplia cartera de clientes tanto del sector público y privado; siendo la empresa líder y pionera en brindar este tipo de servicios en la Región Sur.

En base a una gestión empírica, empezó a ganar prestigio y reconocimiento en el sector privado, para expandirse posteriormente al sector público, a través de su participación en licitaciones públicas.

En el año 2014, DAKER participó en la celebración de empresa peruana del año; por los ingresos percibidos en dicho periodo (S/. 1,013,299.00), pasando a convertirse en Principal Contribuyente del Estado.

La empresa DAKER S.A.C. actualmente ofrece productos diversos que se categorizan en Tubosistemas y Geosistemas. Entre los servicios que brinda están la instalación de tuberías HDPE, así como la implementación de estructuras en pozos y cubiertas con geomembrana y geosintéticos.

Uno de sus retos en la actualidad es poder expandir y competir con empresas más grandes con mayores inversiones que están en Lima según entrevista con el gerente.

Hasta la actualidad su crecimiento ha sido gracias a los proyectos y por ser una empresa pionera en Tubosistemas y Geosistemas en Moquegua, se cree que con la implementación de estrategias el crecimiento sería más sólido.

2.2 Descripción del negocio

La empresa DAKER S.A.C cuenta con un equipo técnico especializado único, que realiza los servicios de instalación de tubería HDPE, además, que ofrece una lista de los productos con su descripción Fases de realización de servicios

2.2.1 Del producto

La mayoría de productos que se comercializa están fabricados con materiales como Polietileno que es un polímero de alta densidad siendo un material muy resistente, que puede soportar altas temperaturas. En la Figura 1 se muestra el proceso de conversión del polietileno de alta densidad.

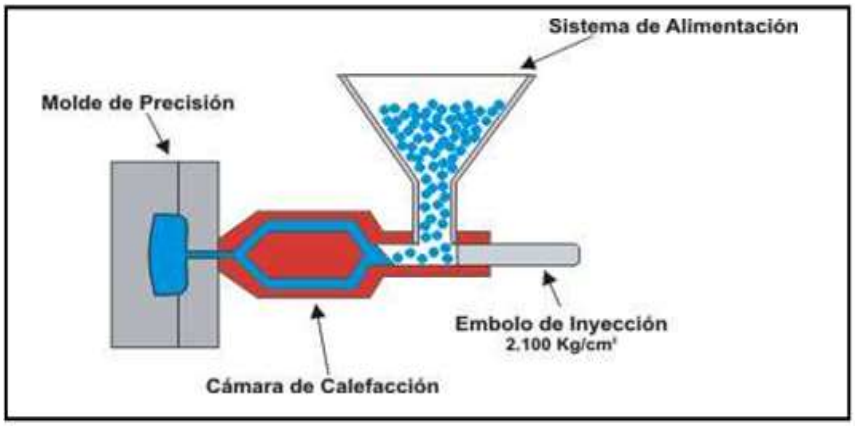


Figura 1: Proceso de conversión. Tomado de "Aplicaciones Polietileno de Alta Densidad". Recuperado de: http://www.eis.uva.es/~macromol.

Fuente: Aplicaciones Polietileno de Alta Densidad, http://www.eis.uva.es/~macromol

El HDPE tiene muchas aplicaciones en la industria actual. Más de la mitad de su uso es para la fabricación de recipientes, tapas y cierres; otro gran volumen se moldea para utensilios domésticos y juguetes; un uso también importante que tiene es para tuberías y conductos. Su uso para empaquetar se ha incrementado debido a su bajo costo, flexibilidad, durabilidad, su capacidad para resistir el proceso de esterilización, y resistencia a muchas sustancias químicas.

Entre otros muchos productos en los que se utiliza el HDPE, podemos nombrar botes de aceite lubricante (automoción) y para disolventes orgánicos, mangos de cutter, depósitos de gasolina, botellas de leche, bolsas de plástico y juguetes. Para la fabricación de artículos huecos, como botellas, se usa un procedimiento parecido al de soplado del vidrio. Se usan también el moldeo por compresión.

Características del Polietileno de Alta Densidad

El polietileno de alta densidad es un polímero que se caracteriza por:

- Excelente resistencia térmica y química.
- Muy buena resistencia al impacto.
- Es sólido, incoloro, translúcido, casi opaco.
- Muy buena procesabilidad, es decir, se puede procesar por los métodos de conformados empleados para los termoplásticos, como inyección y extrusión.
- Es flexible, aún a bajas temperaturas.
- Es tenaz.
- Es más rígido que el polietileno de baja densidad.
- Presenta dificultades para imprimir, pintar o pegar sobre él.
- Es muy ligero.
- Su densidad es igual o menor a 0.952 g/cm3.
- No es atacado por los ácidos, resistente al agua a 100ºC y a la mayoría de los disolventes ordinarios.

Características de la empresa DAKER SAC

- DAKER SAC es una empresa peruana que inicia sus operaciones en la ciudad de Moquegua en el 2009 teniendo como socio capitalista al Ing. Eber Calizaya.
- DAKER SAC tiene orientación principalmente a la Supervisión y Consultoría en Ingeniería especializada en Polietileno (HDPE) así como el Aseguramiento de la Calidad en Tubosistemas HDPE y Geosintéticos que satisfacen los requisitos y expectativas de los involucrados en nuestros diferentes servicios, el aseguramiento de la calidad está basado bajo los estándares y códigos normativos nacionales e

internacionales vigentes aplicables a la ingeniería. (NTP ISO 4427:2008, ASTM F714, ASTM 3035, ASTM D2657, etc.)

- En el mercado cada vez se están utilizando más estos materiales, y por ende la empresa está en ese mismo destino.
- Las tuberías HDPE es recientemente utilizados por su calidad, resistencia y bajo costo, para el transporte de agua, es así que las empresas o instituciones que ejecutan este tipo de obras la utilizan.
- Para ello, se cuenta con una adecuada infraestructura profesional especializada, comercial, operativo, técnico y administrativo.
- Pertenece, al campo de servicios de instalación de la marca PAVCO empresa líder en fabricación de Tubosistemas de Polietileno en Latinoamérica.
- DAKER SAC cuenta con clientes que son principalmente empresas, del sector privado y público, participando en licitaciones a nivel nacional por la experiencia ya ganada en el campo de Tubosistemas, DAKER SAC es una de las empresas líderes y pioneras en brindar este tipo de servicios en la región sur. (está vinculado con problema general).

Productos comercializados por DAKER S.A.C

2.2.1.1 Tubosistemas

Dentro de los Tubosistemas, tenemos los siguientes:

A) Tuberías HDPE

Las tuberías lisas de HDPE (Polietileno de Alta Densidad) es un ducto que tiene por finalidad conducir fluidos a presión (líquidos y gases). Ofrecen una alternativa de solución a problemas tradicionales,

minimizando costos de instalación y mantenimiento en una gran gama de aplicaciones.

El polietileno (PE) es un termoplástico obtenido de la polimerización del monómero del etileno en cadena de alto peso molecular (CH2=CH2), este último es un derivado del petróleo, podemos encontrar tuberías como las que se describen a continuación:

- Tubería HDPE lisas ISO 4427, Astm F714
- Tubería HDPE corrugadas con y son perforar
- Accesorios HDPE, PP
- Flangeadapter HDPE
- StubEnd
- Codos HDPE
- Unión plassonpp
- Boyas HDPE
- Spool HDPE

B) Tuberías PVC

El proceso de orientación molecular mejora de forma significativa las propiedades físicas y mecánicas del PVC y le otorga unas características excepcionales, sin alterar las ventajas y propiedades químicas del polímero original. Se consigue así un plástico con unas insuperables cualidades de resistencia a la tracción y a la fatiga, flexibilidad y resistencia al impacto.

- Tubería PVC-U Lisas (Iso 1452, Iso 4435)
- Tuberías PVC – U Corrugadas (Iso 21138)

- Tuberías PVC-O (biaxial)
- Accesorios PVC

C) Accesorios acero

Trabaja con distintas marcas y fabricantes de accesorios para tubería, lo cual permite ofrecer productos de distintas gamas y características para cualquier uso relacionado con el acero inoxidable.

- Bridas slip on ANSI Iso (HDPE)
- Back-up Rings (HSPE)
- Unión Dresser
- Unión Vitaulicranurada
- Reducción conc./exc

D) Válvulas

Están diseñadas para aliviar o normalizar la presión cuando un fluido supera un límite preestablecido (presión de tarado). Su misión es evitar la explosión del sistema protegido o el fallo de un equipo o tubería por un exceso de presión.

Asimismo, son utilizadas para:

- Limitar la presión máxima de un sistema.
- Regular la presión reducida en ciertos circuitos.
- Evitar sobrecargas en la bomba.
- Absorber picos de presión.

Entre ellas podemos encontrar las siguientes:

- Válvula reductora de presión
- Válvula sostenedora de presión
- Válvula de control
- Válvula mariposa y compuerta
- Válvula de aire, y alivio

2.2.1.2. Geosistemas

Es una alternativa eficiente y de bajo costo para impermeabilizar obras civiles y mineras.

En repavimentación de estructuras de pavimento (vías, pistas, aeropuertos, estacionamientos, etc.)

En la construcción de estructuras asfálticas nuevas.

Para absorber diferencias de rigidez en la base de estructuras asfálticas.

Dentro de los Geosistemas tenemos los siguientes:

A) Geosintéticos

Los Geosintéticos son un grupo de materiales fabricados mediante la transformación industrial de substancias químicas denominadas polímeros, del tipo conocido genéricamente como “plásticos”, que, de su forma elemental, de polvos o gránulos, son convertidos mediante uno o más procesos, en láminas, fibras, perfiles, películas, tejidos, mallas, etc., o en compuestos de dos o más de ellos, existiendo también algunas combinaciones con materiales de origen vegetal.

Una característica particular de los Geosintéticos es que su aplicación se relaciona con la actividad de la construcción, por lo que participan como parte integral de sistemas y estructuras que utilizan materiales de construcción tradicionales, como suelos, roca, agregados, asfaltos, concreto, etc. Dentro de los geosintéticos podemos mencionar los siguientes:

- Geomembrana HDPE
- Geomembrana PVC
- Geotextil tejidos y no tejidos
- Gaviones

B) Geocompuestos

La posibilidad de combinar las características principales de geosintéticos diferentes, da lugar a los llamados “geocompuestos”. Hay un gran número de posibilidades para ensamblar diferentes materiales, solo limitadas por el propio ingenio o imaginación.

- Geomallas
- Geodrenes
- Geomantas
- Bolsacretos
- Flexocretos
- Noeweb

2.3 Ciclo de vida de la Industria

Para establecer el ciclo de vida de la industria, considerando que no hay información sobre las ventas de todo el mercado en la Región Moquegua, se ha tomado como referencia las ventas de DAKER, teniendo en cuenta que es la empresa líder en el mercado, siendo sus ventas una muestra representativa. Conforme se aprecia en la Tabla 1, el porcentaje de crecimiento de las ventas son mayores al crecimiento del PBI, lo cual nos indica que nos encontramos en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de la Industria.

Tabla 1

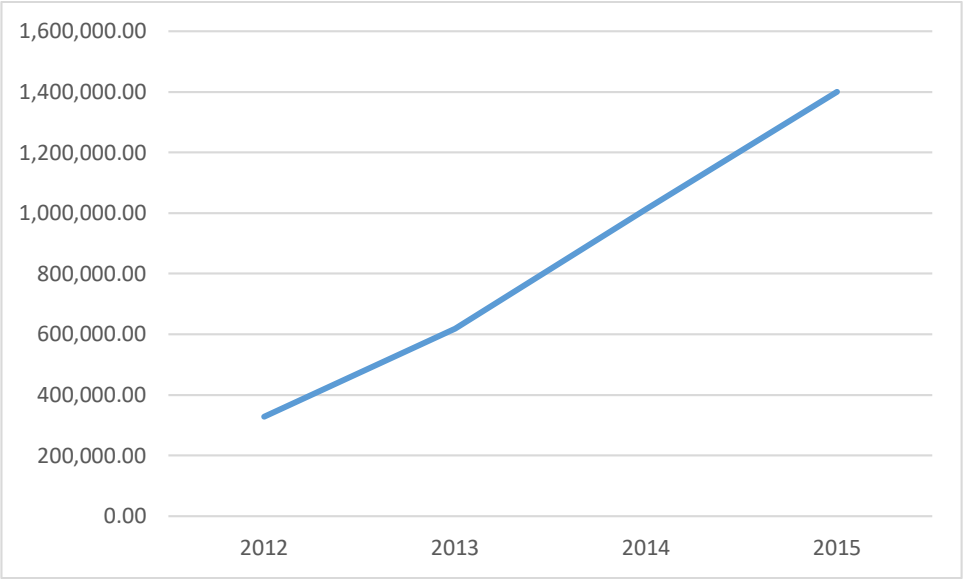
Proyección de ventas (S/. Soles).

AÑO	VENTAS	PORCENTAJE DE VENTAS	PORCENTAJE DE PBI
2013	328,575.00		5.02%
2014	617,882.00	88.04%	2.35%
2015	1,013,299.00	63.99%	3.26%

Fuente: Estado de Resultados de DAKER S.A.C

INTRODUCCIÓN CRECIMIENTO MADUREZ DECLIVE

VENTAS



TIEMPO

Figura 2: Ciclo de vida de la industria

Fuente: Elaboración propia

2.4 Estructura organizacional de la empresa

La empresa DAKER S.A.C cuenta con once empleados en planilla para el desarrollo de sus actividades administrativas, mientras que la parte operativa solo cuenta con cuatro trabajadores permanentes y de acuerdo a la magnitud de la obra esta actividad se terceriza por lo que, en esas circunstancias no depende de la empresa el número de operarios que se contrate.

La distribución de cada uno de los puestos administrativos y operativos de DAKER S.A.C se detalla a continuación en el organigrama de la figura N° 3.

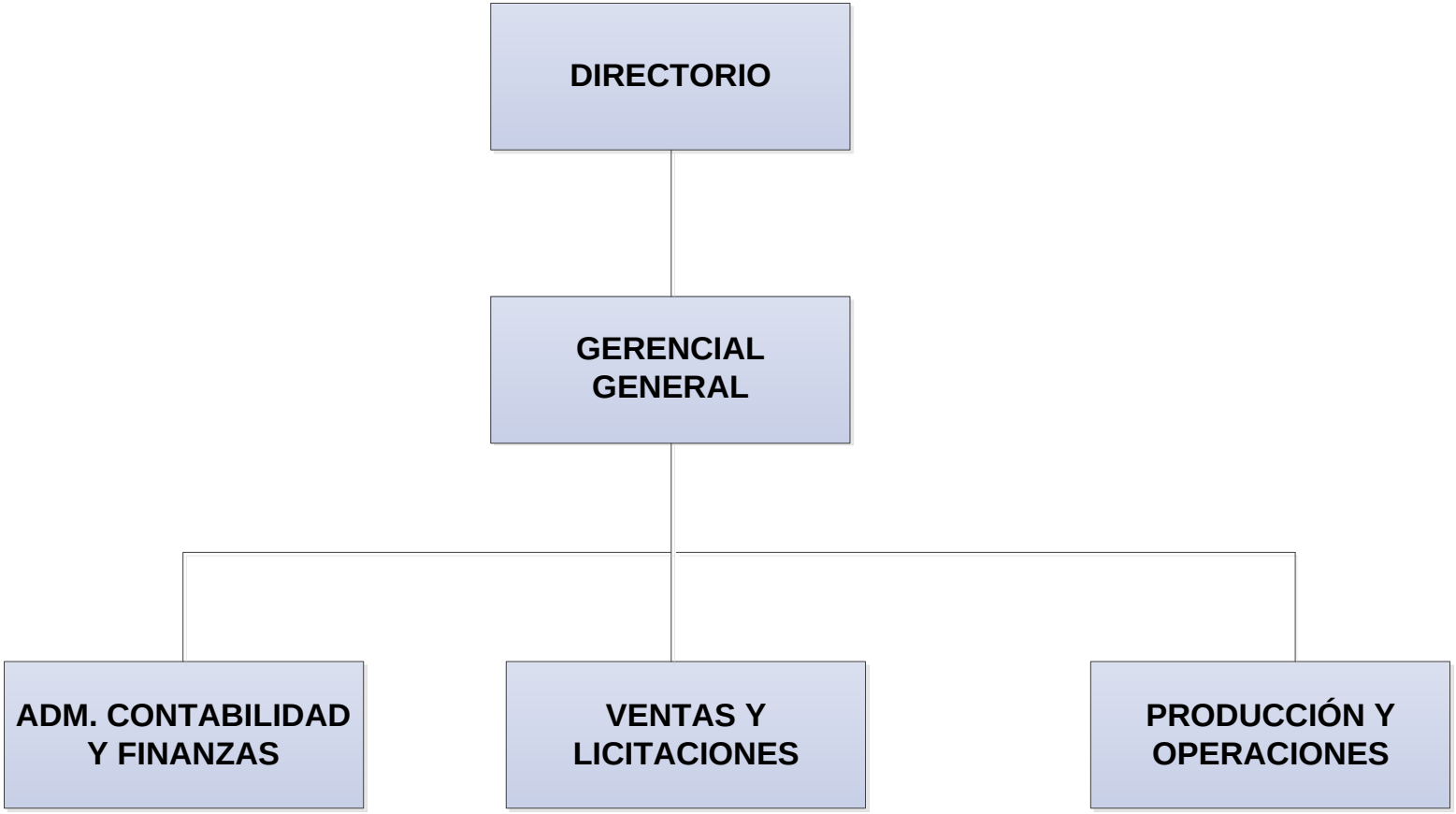


Figura 3: Organigrama actual de la Empresa

Fuente: Documento SEVAS empresa DAKER SAC

2.4.1 Nivel Estratégico

El nivel gerencial está conformado por una sola área, que viene a ser la Gerencia General.

a. Gerencia General

A cargo del Gerente General, quien comunica las decisiones que se toman en la empresa y vela por que éstas se cumplan, siendo el encargado de encaminar la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

Descripción del puesto de gerente

El gerente general de DAKER S.A.C actúa como representante legal de la empresa.

Objetivos

Cumplir y hacer que se cumplan las Resoluciones, programas, Proyectos y Acuerdos elaborados por el Directorio.

Funciones Generales:

Es responsable de los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; junto a todo el equipo planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operativos de la organización.

2.4.2 Nivel Táctico

El nivel táctico está formado por 3 áreas detalladas a continuación:

a. Administración, Contabilidad y Finanzas

Conformado por un administrador, quien será el encargado de coordinar la planificación, organización de 3 áreas a su cargo y que reportan directamente a él.

- Contabilidad
- Finanzas
- Recursos Humanos

Descripción del puesto

Dirigir y supervisar el pleno cumplimiento de los sistemas, normas, políticas y procedimientos administrativos, contables y financieros, así como los registros y controles necesarios que garanticen la capacidad (rentabilidad) económica y financiera de la organización.

Objetivos

Administrar los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con el proceso de negocios, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal, y control del gasto administrativo.

Funciones

Es el responsable de administrar eficientemente los recursos de la empresa en las áreas de contabilidad, finanzas y recursos humanos.

b. Área de Ventas y Licitaciones

El área de ventas se encuentra en el nivel táctico de la organización, cuenta en la actualidad con 5 colaboradores los que están encargados, a su vez de dirigir los esfuerzos de venta de 5 áreas:

- Licitaciones
- Ventas Públicas
- Ventas Privadas Minería
- Ventas al Público en General
- Marketing y Gestión Comercial

Asimismo, el área de ventas debe establecer las metas y objetivos en relación a ellas.

Descripción del puesto

Responsable de desarrollar relaciones comerciales de servicios de Turbosistemas y Geosistemas con sus clientes potenciales.

Objetivos

Realizar el proceso de venta y contratos de los servicios de comercialización de Turbosistemas y Geosistemas en la Región Moquegua.

Funciones

Es responsable de preparar planes, presupuesto de ventas, establecer metas y objetivos en relación a las ventas. Además del reclutamiento, selección, capacitación de los vendedores y evaluación del desempeño de los mismos.

c. Area de Producción y Operaciones

Conformado por el gerente de Operaciones que tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del cual incluye la elaboración y supervisión de los proyectos de riesgo, asi como brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos. Las áreas que dependen del área de operaciones son:

- Obra de tubosistemas,
- Geosistemas,
- Gestión de calidad,
- Taller de Producción,
- Previsión de riesgos y gestión ambiental.
- Soluciones tecnológicas.

Descripción del puesto

Responsable de preveer, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de los recursos y dentro de los estandares de prodeuctividad y calidad establecidos.

Objetivos

Transferir un marco conceptual, y herramientas acerca de la Planificación **y** Control de Operaciones, de forma tal que se adquieran conocimientos para coordinar los factores de producción y puedan aplicar las técnicas más apropiadas para elaborar planes, programas y mecanismos de control del proceso operacional de la empresa DAKER S.A.C

Funciones

Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnologìa de la empresa.

Según el análisis de la estructura organizacional se ha observado que la empresa DAKER S.A.C cuenta un Gerente General, un Gerente de Administración, Contabilidad y Finanzas que cuenta con un Jefe de Contabilidad, un Jefe de Finanzas y un Jefe de Recursos Humanos, cinco colaboradores en el área de ventas y licitaciones que cuenta con cinco encargados de áreas en el nivel operativo: Licitaciones, ventas públicas, ventas privadas minería , ventas al público general, marketing y gestión comercial, un Gerente de Operaciones que cuenta con seis encargados de áreas en el nivel operativo: Obra de tubosistemas, Geosistemas, Gestión de calidad, Taller de Producción, Previsión de riesgos y gestión ambiental y Soluciones tecnológicas.

2.5 Situación de mercado y situación financiera actual de la empresa

Los principales competidores de la empresa Daker S.A.C son: Las Américas, Dikelsa, Comercial Robert y Comercial Milagros

Los principales compradores en el sector privado son empresas mineras y empresas de construcción y saneamiento, dichas empresas están en crecimiento por la subida de precios de los metales, que se describirá en capítulos siguientes, así como la inicialización de nuevas mineras en la región.

Entre los principales compradores de la empresa Daker S.A.C tenemos: Municipalidad Jorge Basadre, Gobierno Regional de Moquegua, Municipalidad Distrital de Torata, Amanco, Foncodes, Inserma S.R.L, Incot, Municipalidad Mariscal Nieto, Serpetbol Perú.

Aquí se presenta el Balance General y el Estado de resultados de los años 2013 al 2015, donde hubo crecimiento moderado según muestran las cifras de las tablas 2 y 3 que representa el balance general y el estado de resultados de la empresa DAKER S.A.C en los años 2013-2015.

Tabla 2

Balance general de Daker SAC

BALANCE GENERAL DEL 2013 A 2015 (S/.)			
ACTIVO			
Caja y Bancos	128932.0	51,690.0	148,370.0
Mercaderías			
Cuentas por cobrar -com. Terceros		37,002.0	110,493.0
Cuentas por cobrar div. Terceros			154.0
Otras cuentas del activo corriente		88,692.0	36,282.0
Material auxiliar, suministro, repuesto			8550.0
Inmueble Maquinaria y Equipo	13,388.0	116,232.0	233,461.0
Depreciación acumulada	-3122.0	-14,666.0	-53,361.0
Otros activos corrientes	1,195	38,973	
Otros activos No corriente			000.0
Activo diferido		2600.0	
TOTAL ACTIVO	**140,393**	**320,523.00**	**483,949.00**
PASIVO			
Tributos por pagar	0		
Tributos y aportes sistemas y salud por pagar			6479
Cuentas por pagar diversas		7615	57003
Cuentas por pagar comercial - terceros		5045	79483
Remuneraciones y participaciones por pagar			5532
Beneficios sociales de los trabajadores			
Otras cuentas de pasivo			
TOTAL PASIVO	**0.00**	**12,660.00**	**148.497.00**
PATRIMONIO			
Capital			15,565.00
Capital adicional positivo		15565	
Resultados acumulados positivos	93,138.00	155,355.00	166,269.00
Utilidad de ejercicio	47,255.00	48,259.00	153,618.00
TOTAL PATRIMONIO	**140,393.00**	**219,179.00**	**335,452**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**140,393**	**231,839**	**483,949**

Fuente: Área contable de la empresa.

Tabla 3

Estado de resultados de Daker SAC

ESTADO DE RESULTADOS 2013-2015 (S/.)			
CONCEPTO	**2013**	**2014**	**2015**
VENTAS NETAS	328,575.00	617.881	1,013,299.00
COSTOS DE VENTA	162,870.00	385.601	82,886.00
COSTO DEL SERVICIO			344,521.66
UTILIDAD BRUTA	165,705.00	232,279.00	585,891.34
GASTO DE VENTAS	59,225.00	59,364.00	141,861.86
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	59,225.00	101,929.00	273,590.73
UTILIDAD DE OPERACIÓN	47,255.00	70,986.00	170,438.75
GASTOS FINANCIEROS	0.00	2,044.00	22,610.00
UTILIDAD NETA ANTES DE INIPUESTOS	47,255.00	68.94100	147,825.75
IMPUESTO A LA RENTA	14,117.00	20,683.00	48,362.00
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**33,078.00**	**48,259.00**	**99,463.75**

Fuente: Área contable de la empresa.

2.5.1 ROE

Se presenta a continuación el análisis sobre la evolución de la rentabilidad sobre patrimonio durante los años 2013, 2014 y 2015, tomando como base la información presentada en la tabla 4 y los Estados Financieros (Estado de Resultados y el Balance General) presentados en las tablas 2 y 3.

Tabla 4

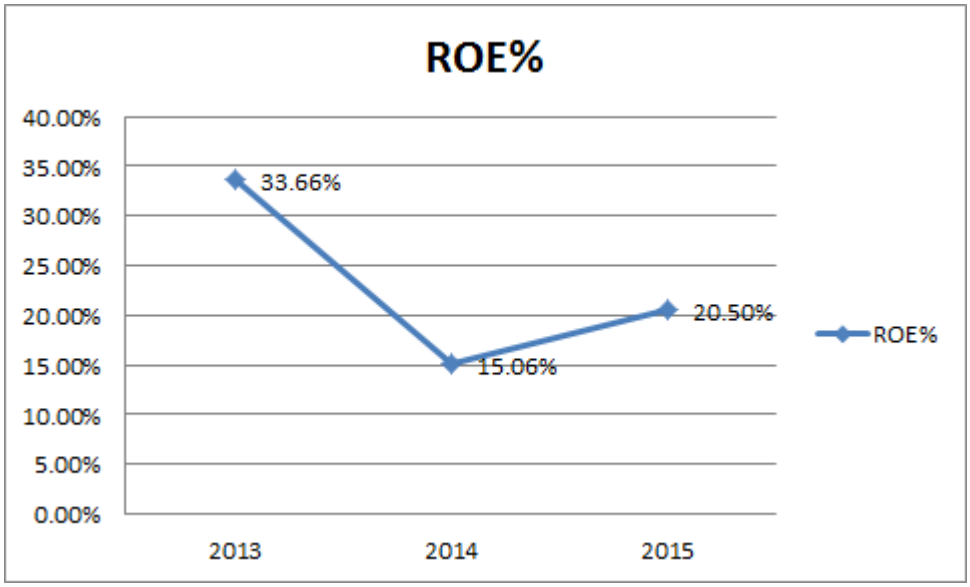
Indicador Financiero ROE (observación levantada).

2013	**2014**	**2015**
ROE (%)	ROE (%)	ROE (%)
33.66	15.06	20.5

Fuente: Balance general y estado de resultados de la empresa

En el siguiente gráfico 1 se observa la evolución del ROE en la empresa DAKER S.A.C durante los años 2013, 2014, 2015

Gráfico 1: Evolución del ROE



Fuente: Elaboración propia

En este escenario se puede observar que la Rentabilidad sobre el Patrimonio disminuyó del año 2013 al 2014 de 33 % a 15 %, incrementándose en el año 2015 a 20.50 %, para lo cual la empresa incrementó su apalancamiento financiero, lo cual ha sido positivo para la empresa.

Tabla 5

Apalancamiento Financiero ROE (esos son los datos).

	2013	**2014**	**2015**
GASTOS FINANCIEROS	0.00	2,044	22,610
UTILIDAD NETA AI	47,255.00	68,942	147,828
IMPUESTO A LA RENTA	14,177.00	20,683	48,362
UTILIDAD NETA DI	**33,078.00**	48,259	99,466

Fuente: Estado de resultados de la empresa

2.5.2 ROI

Según Lawrence Gitman y Michael Joehnk, el rendimiento sobre el capital o rendimiento sobre la inversión, mide el rendimiento para los accionistas de la empresa al relacionar las utilidades con el capital de los accionistas.

A continuación, se muestra la fórmula de cálculo.

$$Rendimiento\ sobre\ la\ inversión = \frac{Utilidad\ Neta\ despues\ de\ impuestos}{Capital\ de\ los\ accionistas} x100$$

Conforme se puede aprecia en la Tabla 6, la Rentabilidad sobre la Inversión (ROI) disminuyó de 33.66 % en el año 2013 a 2202 % en el año 2014, para incrementarse en el año 2015, llegando a 29.65 %.

Tabla 6

Evolución del ROI, 2013, 2014, y 2015

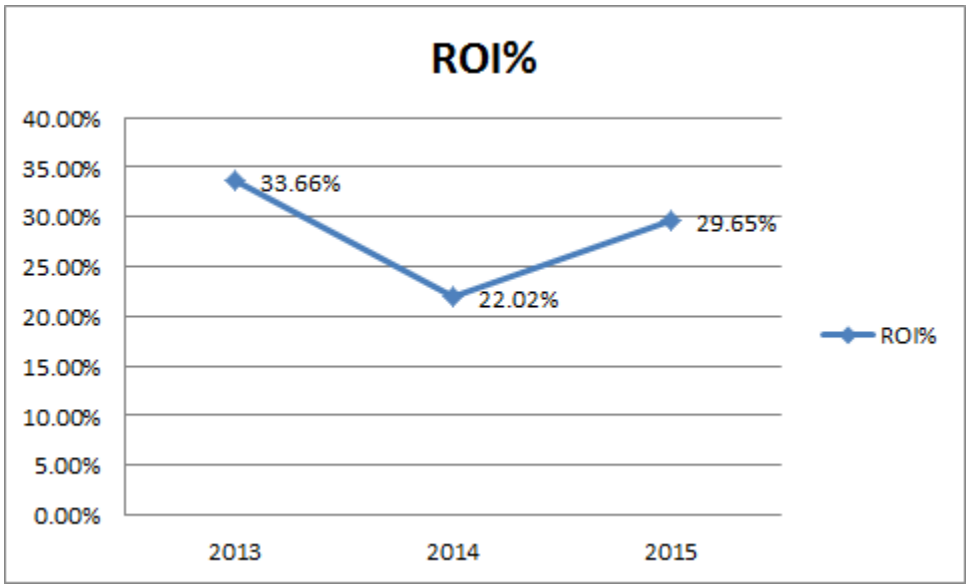
2013	**2014**	**2015**
ROI (%)	ROI (%)	ROI (%)
33.66	22.02	29.65

Fuente: Estado de resultados y balance general de la empresa.

En el gráfico N° 2, se puede apreciar la evolución del ROI del año 2013 al año 2015.

Gráfico 2: Evolución del ROI

Evolución del ROI, 2013, 2014, y 2015



Fuente: Elaboración propia

El año 2013, el ROI fue de 33.66%; debido a que la empresa no tuvo inversiones en maquinaria, ni otros gastos adicionales, ni mantenimientos o reparaciones de las mismas; por esa razón, la rentabilidad fue elevada, aun teniendo una rentabilidad sobre ventas menor.

En el año 2014 el ROI disminuyo a 22.02%, debido a una mayor inversión por la adquisición de maquinaria y equipo en dicho año, conforme lo demuestra el Balance General.

En el año 2015 el ROI se incrementó a 29.65%, pese a un mayor incremento de la inversión en maquinaria y equipo, debido al incremento del nivel de venta y por lo tanto de la utilidad de la empresa, conforme se puede apreciar en el Balance General y en el Estado de Resultados.

2.5.3 Margen neto

Dado que se tomó el ROE y ROI como indicadores que les permitirán conocer la eficiencia y rentabilidad en término de gasto y endeudamiento, es necesario también conocer el margen que existe entre las ventas netas y la utilidad neta, pues con ello; se entenderá que tan estable es la empresa económicamente hablando. En la tabla 7 se muestra la evolución del margen neto en la empresa DAKER S.A.C desde el año 2013 al 2015.

Tabla 7

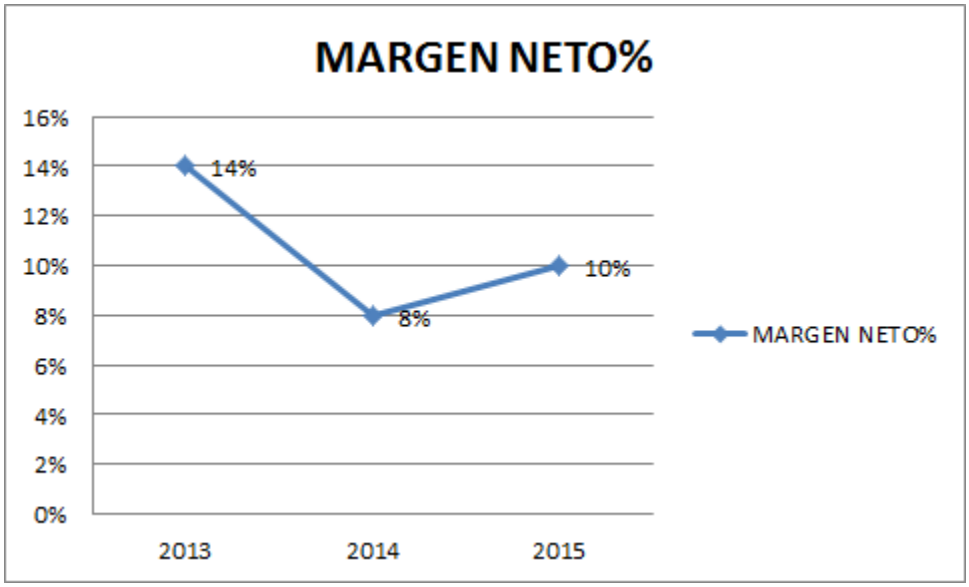
Indicador Financiero Margen neto

2013	**2014**	**2015**
Margen Neto (%)	**Margen Neto (%)**	**Margen Neto (%)**
14%	8%	10%

Fuente: Estado de resultados de la empresa

En el siguiente gráfico 3 se observa la evolución del margen neto en la empresa DAKER S.A.C durante los años 2013, 2014, 2015.

Gráfico 3: Evolución del margen neto



Fuente: Elaboración propia

Según los directivos de DAKER S.A.C, la rentabilidad de las ventas de su servicio de comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno no cubrió las

expectativas deseadas por la empresa, ya que en el año 2014 disminuyó a 6% respecto al año anterior que fue de 14%, incrementándose a 8 % en el año 2015, mejorando ligeramente en 2%, sin llegar al nivel del año 2013. En la tabla 8 se muestra la comparación de ventas y utilidad (S/. Soles). de la empresa DAKER S.A.C desde el año 2013 al 2015.

Tabla 8

Comparación ventas y utilidad (S/. Soles).

ESTADO DE RESULTADOS			
CONCEPTO	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	328,575.00	617,881.00	1,013,299.00
UTILIDAD NETA DI	33,078.00	48,259.00	99,466.75

Fuente: Estado de resultados de la empresa

Capítulo III

3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

En este capítulo se pretende realizar un análisis de la visión misión y valores de la empresa que refleje de la mejor manera a la misma. Después del análisis se planteará una declaración final, de la misión y la visión.

La información extraída en este capítulo se realizó a través de entrevistas con el Gerente y con el director de operaciones de la empresa realizadas vía Skype.

3.1 Visión

De acuerdo a Fred David (2012) la declaración de la visión debería responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? Esta declaración es esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias de manera efectiva.

3.1.1 Visión actual de la empresa DAKER S.A.C es la siguiente:

"Ser una empresa líder en la comercialización y soluciones tecnológicas innovadoras para el sector Construcción, Agrícola, Industria y Minería".

3.1.2 Análisis de la visión actual

Realizando un análisis de la visión actual, se puede mostrar en la tabla 9 lo siguiente:

Tabla 9: Análisis de la visión actual

Situación de la visión actual	Descripción- Características
Ser una empresa líder…	Demuestra en que queremos convertirnos, pero podría mostrar el ámbito geográfico para saber líder de donde somos.
..En Comercialización y …	Podría transformarse en una frase más sencilla que pueda ser entendible por todas los clientes.
…soluciones innovadoras.	Soluciones innovadoras no se sabe a qué se refiere o en qué sentido.
..Para el sector..	Bien
Construcción, Agrícola, Industria y Minería.	Diferenciar sectores está bien, ya que son los clientes específicos. Pero tal vez podríamos estar sesgando.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa

En la tabla 10 se muestran las preguntas para formular la visión.

Tabla 10: Preguntas para formular la visión

Preguntas para formular la visión	**Respuestas para formular la visión**
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización, *conducción y cuidado óptimo de líquidos e hidrocarburos*.
*¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?**	• Productos y servicios con altos estándares de calidad. • Equipo humano especializado. • Liderar el mercado nacional.
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	• Como una empresa que lidera el mercado nacional, con productos y servicios con altos estándares de calidad y un equipo humano capacitado.

Elaboración propia

3.1.4 Visión propuesta

Declaración de la visión

"Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos y servicios con altos estándares de calidad para la conducción y cuidado óptimo de líquidos e hidrocarburos respaldado de un equipo humano especializado"

3.2 Misión

De acuerdo a Fred David (2012) que es la misión, que debe ser equivalente a cuestionarse ¿Cuál es nuestro negocio? En la razón de ser, conocida también como el credo organizacional, en la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir.

3.2.1 Misión actual de la empresa

"Brindar Soluciones Integrales en Productos y Servicios, con la aplicación de tecnologías innovadoras en Tubosistemas y Geosistemas con un enfoque a las necesidades del mercado con el propósito de generar valor continuo a nuestros clientes, colaboradores y socios"

3.2.2 Análisis de la misión actual

La siguiente tabla indica en primer lugar la misión, desarrollado por segmentos para un análisis de su significado y como se tiene que comprender cada mensaje que busca dar la misión.

En primer lugar, indica que el enunciado no es claro sobre las soluciones integrales brindadas, se puede deducir que no tiene el mensaje correcto, por lo genérico de la idea.

El enfoque al cliente es vital para demostrar compromiso, así mismo se debe indicar con que mercado compite para indicar que es el líder, enfocarse en el cliente para demostrar que brinda las soluciones requeridas por ellos. En base a ello se elaboró la tabla 11: Análisis de la misión actual.

Tabla 11: Análisis de la misión actual

Misión	Significado
Brindar Soluciones Integrales en Productos y Servicios	El enunciado se muestra demasiado genérico, no reconociendo a que se debe con soluciones integrales.
Con la aplicación de tecnologías innovadoras en Tubosistemas y Geosistemas	Se tiene que recordar que aparte de describir que hace el negocio, tiene que tener un enfoque al cliente.
con un enfoque a las necesidades del mercado	Si bien describe las necesidades del mercado, no reconoce con que mercado compite.
Con el propósito de generar valor continuo a nuestros clientes, colaboradores y socios	Podría mostrar más sencillez, que el cliente sepa reconocer que solucionará sus necesidades.

Elaboración propia

3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa

Se efectúa un análisis de los puntos de la tabla 11, donde es importante diferenciar los productos para darles los puntos validos a los clientes, no se puede tener productos sin definición clara, los productos y servicios son valiosos ya que nos definen como empresa.

Los clientes se caracterizan con la distribución de líquidos e hidrocarburos, así como de construcción en la región también con empresas enfocadas en el

sector minero, cumpliendo con la necesidad y proveyendo los beneficios de forma inmediata a la instalación, la calidad está garantizada por los insumos certificados que usamos, el factor humano más capacitado siempre con el enfoque en cada proyecto que emprende la empresa. Para ello en la tabla 12 se formularon preguntas para elaborar la misión.

Tabla 12: Preguntas para formular la misión

¿Cuál es mi producto?	Tubosistemas, Geosistemas Y Servicio de Instalación por Termofusión, Electrofusión Y Extrusión
¿Quién es mi cliente?	-Gobiernos Regionales - Gobiernos Locales - Empresas de Construcción - Mineras
¿Qué necesidad satisfacemos?	- Compra de Tubosistemas y Geosistemas - Servicio de Instalación por termofusión, electrofusión y extrusión - Asesoramiento técnico de productos y servicios
¿Qué beneficios brindamos?	Transportabilidad y almacenamiento de líquidos e hidrocarburos
¿Cómo satisfacemos la necesidad o brindamos los beneficios?	*Comercializando productos Innovadores de Alta Calidad (geosistemas y geomembranas HDP)*
- ¿Que tecnología es importante?	Productos Innovadores como el HDPE y procesos de Termofusión, Electrofusión y Extrución.
- ¿Cuál es el insumo principal?	Mano de obra
- ¿Que valores son importantes?	Trabajo en equipo Mejora continua Orientación al cliente
¿Por qué lo hacemos?	Para el uso y cuidado óptimo del líquidos e hidrocarburos

Elaboración propia

3.2.4 Misión propuesta

"Brindar soluciones tecnológicas y consultoría especializada en tubosistemas, geosistemas y comercialización de productos Innovadores de Alta Calidad; para la conducción y cuidado óptimo de líquidos, hidrocarburos y el medio Ambiente siempre buscando un objetivo común y priorizando la satisfacción de nuestros clientes".

3.3 Valores

Como resultado de la obtención de documentación de gestión de la empresa se ha obtenido los valores descritos más adelante, buscando analizar lo descrito y basándonos en el libro escrito por los socios directores de Altair Consultores, Daniel Martínez y Artemio Milla (2014) titulado "la elaboración del plan estratégico", indica lo siguiente: "los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma."

Asimismo, indica que se deben responder; ¿En qué creemos? Dicha pregunta se hará más adelante para plantear los valores para la empresa.

En la empresa los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica.

3.3.1 Valores actuales de la empresa

- Liderazgo
- Compromiso
- Responsabilidad
- Seguridad
- Resultados
- Integridad

"Porque estamos comprometidos a ser un actor ético, honesto y confiable que actúa de manera apropiada y respetuosa con sus colaboradores"

3.3.2 Análisis de los valores actuales

En la tabla 13 se presenta los valores actuales de la empresa que son fruto de la obtención de documentación de gestión de la empresa.

Tabla 13: Análisis de los valores actuales de la empresa DAKER S.A.C

Liderazgo	Mantener el liderazgo en el mercado es muy positivo, el personal debe trabajar en equipo.
Compromiso	Compromiso del personal con la empresa y con las obras en donde se ejecutan.
Responsabilidad	La empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales.
Seguridad	La empresa debe preocuparse por la seguridad de los trabajadores, con equipos adecuados que garanticen las buenas condiciones de salubridad.
Resultados	Los trabajadores deben dar resultados positivos acerca de la empresa
Integridad	La integridad es uno de los factores primordiales en la empresa, el trabajador debe ser integro.
Integridad	La integridad es uno de los factores primordiales en la empresa, el trabajador debe ser integro.

Elaboración propia

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa

El equipo de colaboradores de DAKER S.A.C se identifica y caracteriza por el esfuerzo continuo que día a día entregan dentro de las diversas áreas de la empresa, el cual tiene como principal propósito el camino a la excelencia y como más grande virtud la ética profesional. Sin embargo, los valores actuales no han sido comunicados a la mayoría de colaboradores. Es por ello que a

continuación se presentan los elementos de los valores propuestos para la empresa:

- Trabajo en Equipo: Aquel que trabaja en equipo busca alcanzar el objetivo común que nos une y está convencido de que juntos lograremos resultados extraordinarios.
- Responsabilidad: Los trabajadores son conscientes de la importancia de sus actos y decisiones, por ello nos comprometemos con la empresa, clientes, proveedores y público en general en llevar actitudes y acciones de trabajo con seriedad, ética y de la mejor forma posible.
- Integridad: Actúan con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.
- Mejora continua: Ser una empresa que innova constantemente sus procesos para brindar productos y servicios de calidad.
- Orientación al cliente: Preocuparse por que cada una de las decisiones que se tomen pensando en la satisfacción de sus clientes.

3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

La empresa DAKER S.A.C presenta 3 valores estratégicos que se encuentran alineados con la misión y visión, estos son:

Trabajo en equipo: La misión constituye la razón de ser de la empresa, por ello para que esta logre sus objetivos es necesario que los trabajadores y directivos tengan un objetivo en común que les permita comprometerse con la organización y sus resultados.

Orientación al cliente: Para la empresa es muy importante la satisfacción del cliente, por ello en la visión se prioriza darles a los clientes el mejor servicio y los productos de mejor calidad.

Mejora continua: La empresa está acorde al crecimiento y las nuevas tendencias de la tecnología, por ello ofrece a sus clientes productos tecnológicos innovadores. Asimismo, realiza retroalimentación para la optimización de sus procesos.

En la tabla 14 se presenta los valores propuestos de la empresa alineados a la visión y misión que deben ser la base para la debida conducción de la empresa, estos valores se deben de compartir en toda la organización y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo.

Tabla 14

Valores de la empresa alineados a la misión y visión.

VALORES	MISIÓN	VISIÓN
Trabajo en Equipo	*buscando un objetivo común*	equipo humano especializado
Orientación al cliente	*Priorizando la satisfacción de nuestros clientes*	
Mejora continua	*Productos Innovadores de Alta Calidad*	*productos y servicios* con altos estándares de calidad

Elaboración propia

3.5 Plan de comunicación

El Plan de Comunicación es clave para tener claro los procesos de comunicación. Para tener una visión más clara de cómo se transmitirá la misión, visión y valores a los directivos y empleados de DAKER S.A.C se presenta en la tabla 15 los objetivos del plan de comunicación y en la tabla 16 el plan de comunicación que se llevará a cabo para este fin. Dichas tablas tienen diversos contenidos de comunicación, de acuerdo al contenido de la comunicación se señalará con una x que tipo comunicación le pertenece a cada contenido: Formal, Informal, Escrita, Oral, On Line.

Tabla 15

Objetivos del plan de comunicación.

Objetivo	**Contenido**	Emisor	**Canal**	**Formal**	**Informal**	**Escrito**	**Oral**	**On line**
Informar y poner en conocimiento a directivos y empleados acerca de la misíón, visión y valores propuestos para la empresa.	Misión propuesta Visión propuesta Valores propuestos	Directivos	Correo electrónico	X	X			
Concientizar a directivos y empleados de la importancia y aplicación de la misíón, visión y valores propuestos.	Misión propuesta Visión propuesta Valores propuestos	Directivos	Charlas de inducción	X	X		X	X
			Talleres de integración	X			X	
			Murales	X	X	X		
			Impresión de merchandising		X	X		
			Membresía administrativa			X		

Elaboración propia

Tabla 16

Plan de comunicación.

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE	OBJETIVO	EMISOR
Información sobre: Acuerdos, Notificaciones, planes formativos, instrucciones, circulares etc. Precisa registro de salida.	Nota interior (intranet disponible en la web)	x			X		Comunicación entre los profesionales de la organización	Dirección Otros profesionales
Pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, participación en congresos, obtención de menciones, premios...	Cartas de reconocimiento	x			X		Comunicación en momentos especiales	Dirección Jefes de servicio, sección, grupo Responsable de Comunicación
Temas relacionados con el trabajo diario que: No requieran constancia escrita Que sean urgentes aunque con posterioridad	Teléfono		x	X			Impedir el bloqueo interdepartamental Fluidez en la comunicación Efectividad en la entrega de información	Todos los profesionales
Todo tipo de información: Excepto aquella que requiera registro o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija	Correo electrónico	x	x			X	Potenciar la comunicación interna Aprovechar la inmediatez de este canal y su reducido coste	Todos los profesionales
Información de interés general Trámites internos	Página Web de la empresa	x				X	Incrementar la accesibilidad Ofrecer información de los servicios Promover la participación Simplificar los trámites administrativos	Dirección Responsable de Comunicación Otros profesionales

Elaboración propia

Continúa…

Viene..

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE	OBJETIVO	EMISOR
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas	Entrevista	x			x		Recabar y/o intercambiar información	Según el contenido
Se comparte información sobre cualquier cuestión de trabajo, se proponen sugerencias y soluciones Convocatoria según procedimiento	Reuniones de trabajo	x	x	x			Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación Tomar decisiones de forma consensuada Facilitar la planificación de actividades desarrolladas	Según el contenido
Información y notificaciones de interés general	Mural	x			x		Informar a los profesionales	Según contenido
Transmisión de conocimientos de profesionales de interés para otros	Ponencias / Sesiones formativas	x		x	x		Compartir el conocimiento Potenciar la motivación y el reconocimiento	Todos los profesionales

Elaboración propia

Capítulo IV

4. Análisis externo

En el anterior capítulo se desarrolló el análisis de la visión, misión y los valores de la empresa DAKER S.A.C, realizando las propuestas respectivas sobre estos elementos del Plan Estratégico.

En el presente capítulo se analiza el entorno que enfrentará la empresa, a fin de identificar las oportunidades y amenazas que influirán en su desempeño. Este análisis ha considerado las tendencias de las variables del entorno en los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Las oportunidades y amenazas identificadas han servido de insumo para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

4.1 Tendencias de las variables

4.1.1 Análisis Político – Gubernamental de la región Moquegua

En el análisis político es importante la estabilidad política. Según el diario El Comercio la elección del actual presidente Pedro Pablo Kuczynski genera confianza en los agentes económicos, ya que el tipo de cambio ha bajado ligeramente. Existe también incertidumbre en cuanto a la gobernabilidad del presidente electo, ya que Fuerza Popular (FP), partido liderado por Keiko Fujimori**,** tendrá el control del Congreso, con 73 miembros, mientras que Peruanos por el Kambio, el partido del actual presidente electo cuenta con 18 escaños.

La consultora estadounidense Strategic Forecasting, conocida por el acrónimo: *Stratfor,* en su análisis que publicó sobre el desarrollo de la economía del Perú en abril del 2016, señala que el dividido escenario político requerirá que el presidente electo forme alianzas en el Congreso para emitir regulación. Ello hará que se desacelere el proceso legislativo para realizar grandes cambios regulatorios.

En cuanto a la Región Moquegua, el doctor Javier Flores Arocupita (2014), especialista en minería, opina que existirá inestabilidad política en la región, producto de la disminución de los recursos provenientes del Canon minero y de la incapacidad del Gobierno Regional de satisfacer las necesidades de la población, constituyéndose esto en una amenaza.

Finalmente, a Moquegua le queda consolidar grandes inversiones como el nodo energético, la petroquímica, el gasoducto sur andino, la conversión de la matriz energética por el gas natural, la operación y explotación del centro minero de Quellaveco, el ferrocarril interoceánico, la ampliación y modernización del terminal portuario de Ilo, el proyecto integral Pasto Grande, entre otros. También, construir más represas y reservorios, desarrollar las pampas de la Clemesi para la agricultura y buscar la inclusión social.

En resumen, se puede indicar que Moquegua tiene claramente definidas sus vocaciones productivas, Ilo, puerto industrial; Moquegua, zona minera y agrícola, y Sánchez Cerro, eminentemente agropecuaria.

En la tabla 17 se muestra la incertidumbre en la gobernabilidad de la región Moquegua.

Tabla 17:

Incertidumbre en la gobernabilidad de la región Moquegua

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza/ Oportunidad
Político	Inestabilidad Política	Incertidumbre en la gobernabilidad generaría menor demanda en los productos de DAKER S.A.C	La incertidumbre en la gobernabilidad generara una contracción de la inversión de DAKER S.A.C.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Análisis Social de la región Moquegua

Los recursos provenientes del Canon y las regalías mineras, han permitido mejorar las condiciones sociales de la región. Conforme se aprecia en la Tabla 18, la Región ha mostrado indicadores sociales que han ido mejorando en el tiempo. Del 2010 al 2013 la pobreza disminuyó de 15.7 % a 8.7 %, la comprensión lectora se ha incrementado de 51.4 % a 63.7 %, la comprensión matemática se ha incrementado de 29.1 % a 43. 3 %, la mortalidad infantil ha disminuido de 24 % a 16 % y por último la desnutrición crónica ha disminuido de 4.5 % a 4.15%.

Con estos resultados se puede evidenciar el avance significativo que ha tenido la región en estos últimos años y las metas ambiciosas que se tienen de cara al año 2021, esto tiene un impacto importante sobre la empresa DAKER SAC toda vez que una sociedad es más desarrollada si su gente es más competente y sus empresas más productivas. Al disminuir la pobreza y la desnutrición tendremos mejores condiciones de vida y salud para la gente, mayor oferta de mano de obra lo que genera un ahorro de recursos para la organización; al mismo tiempo que al incrementarse los índices de comprensión lectora y matemática tendremos gente más preparada y calificada con mayores competencias, habilidades y destrezas que permitirán que la empresa sea más productiva y eficiente en las labores que realiza.

Tabla 18:

Evolución de Indicadores Sociales

REGIÓN MOQUEGUA: METAS 2016 Y 2021 PARA EL SEGUIMIENTO DEL PDRC 1 /

	Línea de base 2010	**Logros 2013**	**Meta 2016**	**Meta posible 2021**	**Avance 2013/2010 (A)**	**Pendiente 2013/2016 (B)**	**Pendiente 2013/2021 (C)**	**Dificultad Relativa 1 (B/A)*2**	**Dificultad Relativa 2 (C/A)*3/**
Pobreza total (%)	15,7	8,7	9,0	0,2	-70	0,3	8,5	0,0	0,5
Comprensión lectora (%)	51,4	63,7	70,0	100,0	12,3	6,3	36,3	0,5	1,1
Matemática (%)	29,1	43,3	60,0	90,0	14,2	16,7	46,7	1,2	1,2
Mortalidad Infantil	24	16	19	15	-80	3,0	1,0	0,4	0,0
Desnutrición Crónica	4,5	4,1	3,5	3,0	-4	6,0	1,1	1,5	1,0

*Ratio: logros pendientes 2013-2016 y lo avanzado entre la línea de base 2010 y 2013. Más alejado de 1 mayor dificultad.
1/ Plan de Desarrollo Concertado: Moquegua hacia el 2021.
2/ Respecto a la meta 2016.
3/ Respecto a la meta 2021. Fuente: Gobierno Regional de Moquegua, junio 2013 e INEI, julio 2013 y mayo 2014.

Elaboración: BCRP

Esta evolución positiva de los indicadores sociales, ha mantenido una relativa estabilidad social en la Región.

Conforme lo que demuestran las estadísticas de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo que se presentan en la Tabla 19. En ese sentido según el Reporte de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo, a enero del año 2013 la Región tenía 02 conflictos activos, a enero del año 2015 seguía manteniendo 02 conflictos sociales activos, a junio del 2015 seguía manteniendo dos conflictos, pero uno activo y otro latente; lo cual nos muestra una tendencia estable en este aspecto.

Tabla 19: Estadísticas de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo

Sin embargo, conforme lo ha señalado el doctor Javier Flores y la prestigiosa consultora estadounidense Strategic Forecastign (previsión estratégica) conocida por el acrónimo S*tratfor,* a futuro se prevé cierta inestabilidad social en el Perú, producto del incremento de protestas sociales por la disminución de los recursos provenientes del Canon y regalías mineras, así como por la oposición a proyectos por temas ambientales. Específicamente Stratftor señala que serán el malestar social y las amenazas a la seguridad principalmente en el sureste del país, las que afectarán a las empresas extranjeras que operan o están interesadas en trabajar en el Perú, conforme se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Inestabilidad social en el Perú

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza Oportunidad
Social	Inestabilidad social por la tendencia a los conflictos mineros a nivel nacional, así como por la oposición a proyectos por temas ambientales, pueden influir en la Región Moquegua	La inestabilidad social frena inversiones en obras de infraestructura	La inestabilidad social retrasa la ejecución de obras de infraestructura, perjudicando la demanda de productos de geosistemas y tubosistemas	Amenaza

Fuente: Defensoría del Pueblo

4.1.3. Análisis Económico de la región Moquegua

En el entorno económico se ha analizado el comportamiento de variables importantes que influyen en el desempeño de las empresas como son el PBI, la inflación, el tipo de cambio y la presión tributaria. A continuación, se presentan algunos indicadores importantes producto de este análisis.

Producto Bruto Interno - PBI - Crecimiento de la Economía

Según las proyecciones macroeconómicas establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual del MEF para el año 2016-2018, se prevé un crecimiento económico del PBI, lo cual representa una oportunidad para las empresas en el Perú. En ese sentido, conforme se aprecia en la Tabla 21, para el año 2016 se prevé un crecimiento del PBI del 4.3 %, para el año 2017 se estima un crecimiento de 5.3 % y para el año 2018 un crecimiento de 4.5 %.

Tabla 21

Proyección variación del PBI Nominal del 2016 – 2018

Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Var. PBI Nominal	2.4	3.3	4.3	5.3	4.5

Fuente: Macroeconómico Multianual 2016-2018 actualizado a agosto.

PBI y Competitividad - Moquegua

Según el INEI (2014), el PBI de la Región Moquegua ha tenido un crecimiento promedio anual de 2 % del 2007 al 2014, teniendo el PBI por habitante más alto en el año 2014 con S/. 47,564 soles, respecto a las demás regiones.

Según el Instituto Peruano de Economía (2015), la Región Moquegua se encuentra en el segundo lugar del Índice de Competitividad 2015, y respecto al entorno económico se encuentra en el segundo lugar de 24 regiones, conforme se muestra en la tabla 22

Tabla 22

PBI y Competitividad – Moquegua

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza Oportunidad
Economía	Del 2016 al 2018 se prevé un crecimiento de 4.3 %, 5.3 % y 4.5 % respectivamente.	Entidades públicas y empresas tienen mayores recursos por crecimiento económico	Capacidad de gasto para dar un mejor servicio de comercialización de tubo sistemas y geosistemas.	Oportunidad

Fuente: Macroeconómico Multianual 2016-2018 actualizado a agosto.

Inflación

Según el Ministerio de Economía (2015), se proyecta en el Marco Económico Multianual 2016 – 2018 revisado, una inflación para el año 2016 una tasa de 2.5 %, para el 2017 una tasa de 2.5 % y para el 2018 una tasa de 2 %.

Estas proyecciones nos permiten señalar que la estabilidad de precios se mantendrá, lo cual es favorable para el sector y para la empresa DAKER S.A.C

Tipo de cambio

Según se muestra en el gráfico 4, en el cuarto trimestre del año 2012, el tipo de cambio del dólar llego a su punto más bajo (2.55), teniendo una tendencia creciente a partir de esa fecha hasta la actualidad. En diciembre del año 2015 el dólar cerró en 3.41, y según las proyecciones del área de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP) el tipo de cambio cerrará este año en S/ 3.65. Según la entrevista realizada al economista Hugo Aquino Quinto; Director de Financial Perú, la tendencia al alza del dólar continuará en los próximos años en forma lenta, producto de la lenta recuperación en EEUU y China, baja tasa de crecimiento de nuestros socios comerciales y los precios bajos de los minerales (commodities). Esta tendencia se convierte en una amenaza para DAKER S.A.C, considerando que los productos que vende son importados. En la tabla 23 se muestra la tendencia de las fluctuaciones de tipo de cambio.

Grafico 4:

Fluctuación del Tipo de Cambio (2006-2015)

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Tabla 23

Fluctuación del Tipo de Cambio

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza/ Oportunidad
Economía	Incremento del tipo de cambio	Incremento de precios de productos de tubo sistemas y geosistemas	Costos de productos tubo sistemas se incrementan por incremento del tipo de cambio	Amenaza

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Canon Minero y Regalías Mineras

La explotación de metales por parte de las empresas extractivas genera recursos al Estado (impuesto a la renta y regalías) que retornan a la región como canon minero y regalías mineras.

El canon son los recursos distribuidos por el Gobierno nacional a los departamentos donde se ubican las empresas mineras que realizan actividades extractivas y está constituido por el 50% [1]del Impuesto a la renta declarado por las empresas mineras. Por tanto, no es el tributo pagado por las empresas por su actividad extractiva, sino la redistribución del Impuesto a la renta que hace el Estado Peruano, de acuerdo a la Ley del canon. En la Tabla 24 se muestran los Beneficiarios y Asignación del Canon Minero.

Tabla 24

Beneficiarios y Asignación del Canon Minero

%	Beneficiarios	Criterio
10	Municipios distritales, donde se exploten los recursos naturales	Si existe más de una municipalidad en partes iguales
25	Municipios de la Provincia, donde se exploten los recursos naturales.	Según población y necesidades básicas insatisfechas (pobreza)
40	Municipios del Departamento, donde se exploten los recursos naturales	Según población y necesidades básicas insatisfechas (pobreza)
25	Gobierno Regional	80% Gobierno Regional 20% Universidad

Fuente: http://www.mef.gob.pe - Elaboración Propia

Las Regalías Mineras son el pago que hacen las empresas de una contraprestación económica, a manera de compensación, por la extracción de un recurso no renovable. Está constituido por un porcentaje de la utilidad operativa de la empresa minera.

Conforme se aprecia en las tablas 25 y 26, el canon minero se ha convertido en una de las fuentes más importantes de financiamiento en la Inversión de la Región, lo cual se constituye en una oportunidad.

De acuerdo a Ley del Canon, los recursos que los gobiernos regionales y gobiernos locales reciben por concepto de canon serán utilizados exclusivamente para el financiamiento o co-financiamiento de proyectos u obras de infraestructura de impacto regional y local, en el caso de las regalías

mineras el destino es similar, lo cual seguirá incrementando la demanda de los productos de tubosistemas y geosistemas.

Anualmente la transferencia por Canon Minero al Gobierno Regional y Gobiernos Locales en Moquegua se ha mantenido por encima de los doscientos millones de soles, siendo en promedio del año 2010 al 2015 de trescientos cuarenta y nueve millones de soles. Estos recursos han permitido invertirlos en la región mejorando las condiciones de vida de la población y dinamizando la actividad económica, conforme se aprecia en el cuadro de Presupuesto de Inversiones del Gobierno de Regional y Gobiernos Locales del Departamento de Moquegua, el promedio de presupuesto de inversiones del año 2010 al 2015 ha sido de 632 millones de soles, siendo esto una oportunidad para las empresas de la Región.

Tabla 25

Trasferencia de Recursos por Canon Minero al Gobierno Regional y Gobiernos Locales del Departamento de Moquegua 2010 -2015 (millones de soles)

Año	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**Promedio**
Gobierno Regional	62	99	83	75	63	58	88
Gobiernos Locales	184	293	243	222	186	175	261
Totales	246	392	326	297	249	233	349

Fuente: informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras / publicación realizada en el marco del proyecto Proparticipación auspiciado por USAID. Organizado por grupo propuesta ciudadana.

Tabla 26

Presupuesto de Inversiones del Gobierno Regional y los Gobiernos Locales del departamento de Moquegua teniendo como fuente el Canon y sobre Canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones (millones de soles)

Año	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**Promedio**
Gobierno Regional	163	101	143	108	54	51	124
Gobiernos Locales	434	482	555	519	330	220	508
Totales	597	583	698	627	384	271	632

Fuente: Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras auspiciado por USAID, organizado por grupo propuesta ciudadana (Diciembre 2015).

Si bien los precios de los minerales según las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual revisado 2016 al 2018 consideran una baja en el año 2016, para los próximos años se aprecia una estabilidad de los precios, conforme se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27

Proyección de precios de los minerales 2016 – 2018

PRECIOS DE COMMODITIES	2015	2016	2017	2018
Oro (US$/oz.tr.)	1150	1000	1000	1000
Cobre (¢US$/lb.)	250	245	245	245
Zinc (¢US$/lb.)	99	99	99	99

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018

En la tabla 28 se muestran los Recursos provenientes del canon y regalías mineras.

Tabla 28

Recursos provenientes del canon y regalías mineras

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza/ Oportunidad
Económicas	Los recursos provenientes del Canon y las regalías mineras serán utilizados exclusivamente para el financiamiento o co-financiamiento de proyectos u obras de infraestructura de impacto regional y local.	Recursos provenientes del Canon y regalías mineras permiten que Gobierno Regional y Locales inviertan en infraestructura	Se incrementa la demanda de los productos de tubo sistemas y geosistemas por inversiones en infraestructura	Oportunidad

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018

4.1.4 Análisis Legal de la región Moquegua

La consultora estadounidense (Stratfor), prevé que el próximo presidente elegido tendrá que formar alianzas en el Congreso para emitir regulaciones al no tener mayoría parlamentaria, lo cual hará muy lentos los cambios normativos, lo cual conjugado con la inestabilidad social generará pocos

cambios en el aspecto laboral favorables al empresariado. En ese sentido el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima señala que el Perú tiene los sobrecostos laborales más altos en América Latina. El Perú cuenta con un sobrecosto que llega a 59 % seguido de Colombia con 54%, México con: 36% y Chile 32%. Estos sobrecostos se ven agravados con nuevas normas que imponen mayores costos para su cumplimiento, como la implementación de la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, que obliga a practicar exámenes médicos a los trabajadores que realizan actividades de alto riesgo, antes, durante y al término de la relación laboral. Estos sobrecostos laborales constituyen una amenaza para las empresas ya que incrementan sus costos. En la Tabla 29 se pueden mostrar los *Sobrecostos laborales*

Tabla 29

Sobrecostos laborales

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza /Oportunidad
Legal	Mayor costo laboral en el Perú respecto a otros países.	Entidades Públicas son afectadas por mayores costos laborales	Empresas son afectadas por los costos laborales.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Análisis Tecnológico de la región Moquegua

La velocidad del crecimiento tecnológico en el mundo, ha dado pie a la innovación en temas de tubosistemas y gesosistemas, logrando que sus productos tengan alta demanda en el mercado y sean reconocidos como una solución altamente viable en lo que respecta a líneas de conducción para agua, sistemas de riego, sistemas contra incendios, sistemas de saneamiento agua y alcantarillado, sistemas de drenaje e infraestructura vial.

Según la entrevista realizada al Gerente General de la Empresa, la tendencia es a que continúe la innovación en estos productos y ello siga generando la mejora de los beneficios que ofrecen y con ello el incremento de la demanda se constituye en una oportunidad para ellos en el mercado. En la Tabla 30 se muestra la innovación en tubosistemas y geosistemas.

Tabla 30

La innovación en tubosistemas y geosistemas

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza /Oportunidad
Tecnología	La innovación en tubosistemas y geosistemas mejora los beneficios de sus productos y ello constituye una oportunidad.	Clientes prefieren productos de tubos sistemas por mejores funcionalidades.	Se incrementa la demanda de Productos tubo sistemas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Análisis Ecológico de la región Moquegua

En el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, se ha identificado el cambio climático como una mega tendencia que estará en el Perú.

El cambio climático está caracterizado por los efectos del calentamiento global como son la alteración de ciclos de lluvias, mayor erosión de suelos, mayor incidencia de desastres naturales, mayor escasez de agua, menor productividad agrícola, inseguridad alimentaria, cambio en los ecosistemas que sustentan la diversidad biológica. Las alteraciones en los ciclos de lluvias y la mayor erosión de los suelos exigen que las inversiones en obras de infraestructura vial, de agua y desagüe en el Sur del Perú sean más resistentes, lo cual constituye una oportunidad para los productos que ofrece

DAKER S.A.C (Tubosistemas y geosistemas), ya que son productos que ayudan a cumplir dichas exigencias.

En la Tabla 31 se presenta el impacto del cambio climático sobre los clientes y la empresa.

Tabla 31

Cambio climático afectarán obras de infraestructura vial, de agua y desagüe.

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto en empresa	Amenaza Oportunidad
Ecológicos	Cambio climático afectarán obras de infraestructura vial, de agua y desagüe.	Clientes prefieren productos de tubos sistemas y geosistemas de DAKER S.A.C	Se incrementa la demanda de Productos tubosistemas y geosistemas para DAKER S.A.C	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

En base a entrevistas que se realizaron con los directivos de la empresa DAKER S.A.C, (Anexo n° 7), se asignaron pesos tanto a las oportunidades como a las amenazas, de tal forma que la suma sea 1. Los directivos de la empresa DAKER S.A.C. asignaron calificaciones tanto a las oportunidades como a las amenazas; para ello se realizó, también, una entrevista al gerente de Daker (Anexo n° 8.)

La ficha técnica de la entrevista realizada al gerente de la empresa Daker se encuentra en el Anexo n° 9.

Las oportunidades tienen calificación 3 y 4, la oportunidad mayor tiene calificación 4 mientras que la oportunidad menor tiene calificación 3. Del mismo modo la amenaza mayor tiene calificación 1 y la amenaza menor tiene calificación 2. Se multiplicaron los pesos por la calificación obteniéndose el puntaje ponderado para cada factor. En este caso el puntaje ponderado total es la suma de los puntajes ponderados parciales el cual equivale a 2.85.

En la tabla 32 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la misma que presenta los factores externos identificados en el entorno, y el resultado del análisis realizado en base a la ponderación y calificación de cada factor para determinar la capacidad de respuesta de la organización frente al entorno.

Tabla 32: Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

N°	Factores externos	Peso	Califica-Ción	Puntaje ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento del PBI del 2016 al 2018 incrementará la demanda de productos de tubosistemas y geosistemas.	0.16	4	0.64
O2	Los recursos provenientes de canon y regalías mineras deben ser destinadas exclusivamente al financiamiento o cofinanciamiento de proyectos u obras de infraestructura, lo cual seguirá generando demanda para los productos de tubosistemas y geosistemas.	0.14	4	0.56
03	Innovación en los productos de tubosistemas y geosistemas seguirán generando mejoras en los beneficios que ofrecen y con ello el incremento de la demanda, lo que se constituye en una oportunidad.	0.13	3	0.39
O4	Cambio climático afectará obras de infraestructura vial, de agua y desagüe, lo cual incrementará la demanda de productos de tubosistemas y geosistemas	0.12	3	0.36
AMENAZAS				
A1	Inestabilidad política afectará negativamente la demanda de tubosistemas y geosistemas.	0.12	2	0.24
A2	La inestabilidad social retrasa la ejecución de obras de infraestructura, perjudicando la demanda de productos de geosistemas y tubosistemas	0.11	2	0.22
A3	Incremento del precio de los productos de tubosistemas y geosistemas producto de la tendencia al alza del tipo de cambio.	0.11	2	0.22
A4	Mayores costos laborales incrementan los costos de DAKER S.A.C	0.11	2	0.22
TOTAL			**2.85**	

…

1. Respuesta deficiente 2. Respuesta promedio. 3. Respuesta mayor al promedio 4. Respuesta superior

Considerando que la puntuación obtenida es de 2.85, debemos concluir que DAKER S.A.C tiene una respuesta mayor al promedio frente al entorno.

Capítulo V

5. Análisis de la industria

En los capítulos anteriores se desarrolló el análisis del entorno de la empresa, a través de las variables económicas, tecnologías políticas, legales, etc. que afectan a la empresa DAKER SAC.

Y en base a ello se identificaron las amenazas y oportunidades que se presenta la que finalmente se plasman en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la industria de la empresa a través de una descripción del mercado de Tubosistemas y Geosintéticos, además de un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para poder analizar la información recabada a través de la Matriz de Atractividad y la Matriz de Perfil competitivo.

5.1 Descripción del Mercado (demanda) e industria (oferta)

Sector/subsector donde se desarrolla el servicio o la comercialización de los productos. Según la entrevista con el Gerente General de DAKER S.A.C.

Para el análisis consideraremos la región sur del Perú como principal localización de clientes de la empresa.

El Sector/subsector donde se desarrolla el servicio es en la instalación, supervisión, comercialización, consultoría en ingeniería especializada en polietileno (HDPE); así como tubosistemas HDPE y geosintéticos. El servicio comprende

proyectos de instalación donde se brinda la consultoría y supervisión; además de los profesionales proyectistas. Asimismo, se comercializa tuberías HDPE y geosintéticos para la ejecución de las diferentes obras.

Sus principales clientes son empresas públicas como gobiernos regionales, municipalidades o privadas como constructoras y mineras encargadas de realizar obras de tipo público u obras de tipo privado de manera directa o como tercero.

En Moquegua, la demanda de los productos de Termofusión ha tenido un incremento debido al desarrollo del sector productivo a nivel nacional, según el INEI el sector construcción creció 11% del PBI[2]en la región. Por lo cual, este desarrollo también tiene un impacto positivo en el departamento de Moquegua.

En las tablas 33 y 34 se muestran los indicadores más importantes de la región de Moquegua.

[22]*https://www.**inei**.gob.pe/media/.../comportamiento-economia-peruana-**2014**-i.pdf*

Tabla 33

Dpto. Moquegua: Valor Agregado Bruto, Según Actividad Económica, 2007-2010, Valores a precios constantes de 1994 (Estructura porcentual) (es la más actualizada).

Actividad	**VAB**	**Estructura %**	**Crecimiento promedio anual (2007/2014)**
Agricultura, Caza y Silvicultura	84,218	1,0	2,5
Pesca	62,614	0,7	-14,5
Minería	2881155	33,3	-0,5
Manufactura	3774595	43,7	4,3
Electricidad y Agua	61207	0,7	-19,1
Construcción	544369	6,3	7,0
Comercio	196276	2,3	6,2
Transportes y Comunicaciones	160875	1,9	3.6
Restaurantes y Hoteles	94611	1.1	6,2
Servicios Gubernamentales	218199	2,5	7,3
Otros Servicios	499534	5,8	4,4
Valor Agregado Bruto	**8643042**	**100**	**2,0**

Nota: Con la información disponible a julio de 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Tabla 34

Otros indicadores de actividad economica

(Variacion % respecto a similar mes del ano anteior) (es la mas actualizada)

OTROS INDICADORES DE ACTIVIDAD ECONOMICA

(Variación % respecto a similar mes del año anterior)

	Ago.14	Set. 14	Oct. 14	Nov. 14	Dic. 14	Ene. 15
Producción industrial 1/	**[illegible].7**	**3,3**	**-32,2**	**-44,4**	**2,9**	**7,7**
Arribos a establecimientos de hospedaje	**[illegible].7**	**7,7**	**4,4**	**3,6**	**-4,9**	**11,1**
Empleo formal urbano 3/	**[illegible]7,8**	**43,7**	**0,1**	**-0,4**	**-0,8**	**-1,2**
Inversión Pública 1/	**[illegible],9**	**8,1**	**6,9**	**5,7**	**3,9**	**3,8**
	[illegible]8,0	**8,3**	**10,2**	**18,3**	**-25,5**	**-67,7**

1/ En términos reales

2/ En términos nominales

3/ En empresas de 10 a más trabajadores situadas en la ciudad de Moquegua

Fuentes: BCRP- Sucursal Arequipa, SBS, MTPE y MEF

En la figura 4 se observa la variación económica respecto al PBI del Perú.

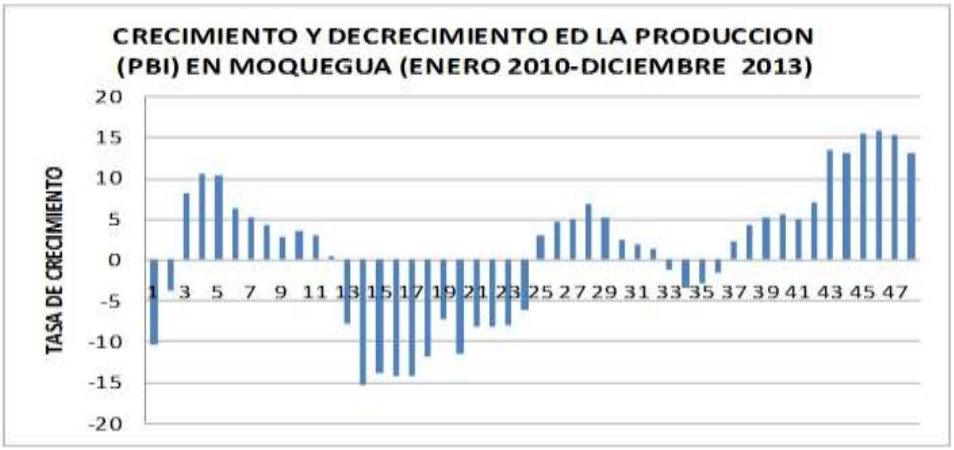


Figura 4: Variación económica del PBI en la Región Moquegua

Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informática

En Moquegua existe una demanda del traslado de vertientes acuíferas por lo que se necesita el traslado mediante conductos que garanticen su calidad y optima pureza. Gracias al impulso del gobierno regional apoyando al plan de ampliación de la frontera agrícola dicho proyecto de ampliación de frontera agrícola permitirá ser irrigada, transportando agua desde los ríos Moquegua, Huaracane, que son trasladados desde la represa Pastogrande.

En base a entrevistas y hacer un estudio de mercado regional se ha identificado a los principales competidores que comercializan Tubosistermas y Geomembreanas en la región.

La Asignación del total de las transferencias más importante en los últimos años es el canon minero (75% del total), las regalías representan el 17%.

El canon minero

El canon minero es la transferencia más importante que recibe el departamento de Moquegua. Sin embargo, ha venido disminuyendo en los últimos años. El 2011 el departamento en su conjunto recibió S/. 393 millones. En junio se publicó la transferencia para el 2014 con S/. 253 millones. El Ministerio de Economía y Finanzas estima para el 2015 que fueron S/. 171 millones, en la figura 5 se muestra cómo ha ido decreciendo la transferencia del canon minero, por la mala gestión de las autoridades locales, que no usan el 100% del capital enviado.

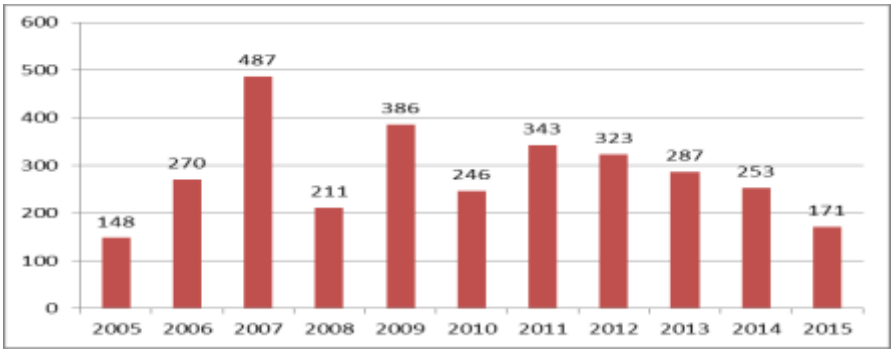


Figura 5: Transferencia por canon minero al departamento de Moquegua 2005-2015

Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informática

Programación del presupuesto de inversiones por fuente de financiamiento

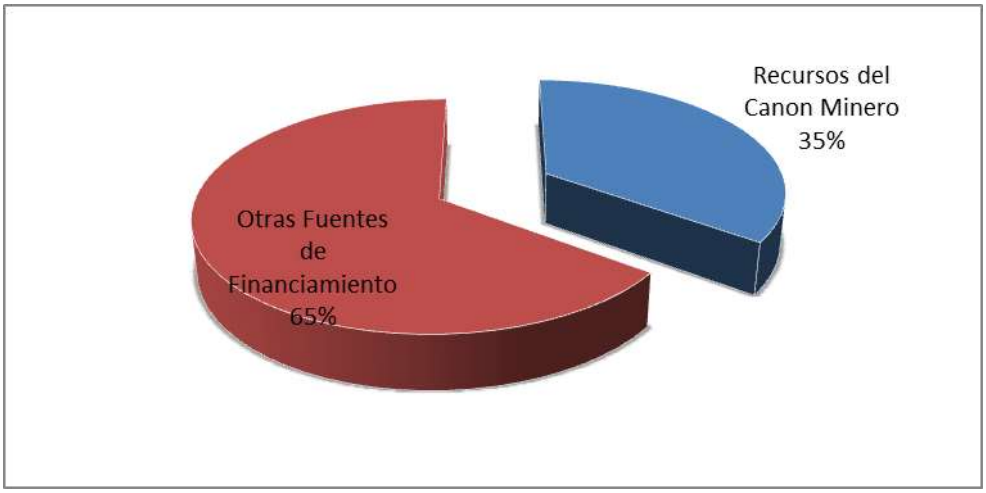
¿Cuál es el destino que deben tener, por Ley, el canon y las regalías mineras?

De acuerdo a Ley del Canon, "los recursos que los gobiernos regionales y gobiernos locales reciban por concepto de canon serán utilizados exclusivamente para el financiamiento o co-financiamiento de proyectos u obras de infraestructura de impacto regional y local, respectivamente, a cuyo efecto establecen una cuenta destinada a esta finalidad". En el caso de las regalías mineras el destino es similar,

precisando que será para proyectos de inversión productiva que articule la minería con el desarrollo económico de la región.

En el 2013, 4 municipios de 20 concentran el 71% del canon minero en Moquegua, que realizan obras de saneamiento o distribución de proyectos acuíferos. En el Grafico 5 se muestra la composicion del presupuesto de inversiones del Gobierno Regional de Moquegua 2013.

Grafico 5: Composicion del presupuesto de inversiones del Gobierno Regional de Moquegua 2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informática

El Proyecto Especial Regional PASTO GRANDE es un Órgano desconcentrado de Ejecución del Gobierno Regional de Moquegua. Constituye una unidad ejecutora, con autonomía económica, técnica, administrativa y financiera dentro del pliego del Gobierno Regional de Moquegua, es responsable de ejecutar, orientar, supervisar y

evaluar las acciones que en materia de estudios y obras corresponda para lograr su desarrollo integral. Su ámbito geográfico comprende la Región Moquegua.

El Proyecto Especial Regional Pasto Grande fue creado en el año de 1987, y desde entonces ha sido planteado como una solución Hídrica de propósitos múltiples para la Costa Sur del Perú y constituye, en su género, uno de los de mayor trascendencia en la Región Moquegua.

El PERPG tiene el reto de contribuir al desarrollo de la región y de la población de Moquegua, sirviendo como eje de promoción para la agroexportación y otras actividades de desarrollo.

El Proyecto Especial Regional Pasto Grande del Gobierno Regional de Moquegua, ostenta el Título Habilitante como Operador de la Infraestructura Hidráulica del "Sector Hidráulico Mayor Pasto Grande-Clase A".

En la Tabla 35 se muestra el análisis de la competencia, calidad y representación.

Tabla 35

Análisis de la competencia, calidad y representación

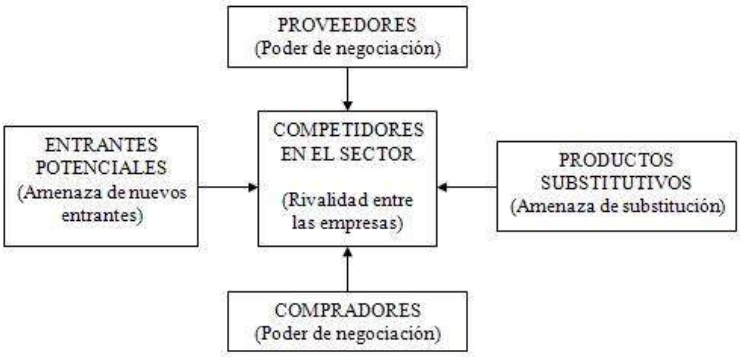
Razón social	Maquinaria	Distribuidor	Oficina	taller	Precios
Las Américas	Propia (Magnitud Baja)	ninguna	Av Balta Nro 45 - Moquegua	ninguna	Bajos
Dikelsa	Alquilada	ninguna	Av. Circunvalación 233	ninguna	Bajos
Comercial Robert	Alquilada	ninguna	Propia	ninguna	Bajos
Comercial Milagros	Alquilada	ninguna	Propia	ninguna	bajos

Elaboración Propia

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas elaborado por el profesor Michael Porter (2008) ha sido utilizado como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo. En el grafico 6 se muestra el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Gráfico 6 : Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Mexico DF: Continental, 1989, p.51

5.2.1 Sustitutos

Los productos y servicios que ofrece la empresa DAKER S.A.C se destina a proyectos de inversión pública y también a empresas o clientes del sector privado. La función principal de dichos productos es el transporte de líquidos y flujo de agua para consumo doméstico, tal como se muestra en la tabla 36

Tabla 36

Productos sustitutos Empresa DAKER S.A.C

Tubosistemas HDPE	Tuberías Ribloc, Tubería PVC sin anillo preinstalado, tubería HDPE con material reciclado. Tubería biaxial, tubería perfilada para gravedad
Geosistemas (Geodrenes Geomallas Gaviones)	- Canales de regadío geodren chino o importado cerámica
Válvulas	No hay sustituto

Elaboración propia

En relación a las tuberías Ribloc de acuerdo a la entrevista con el gerente para los proyectos de trasporte de líquidos podría ser muy peligroso, el cual no suele ser usado para proyectos grandes; en lo que respecta a las tuberías PVC sin anillo, son tuberías que son usadas para el flujo de agua para el consumo doméstico más no para proyectos industriales.

En las zonas alejadas los caseríos suelen construir canaletas para el trasporte de agua, siendo este un método rudimentario y con mucha pérdida del líquido.

Los Geosistemas sirven para cubrir el espacio de almacenamiento, para evitar filtraciones o dañar la superficie terrestre, es que se utiliza estos

sistemas de protección flexible, opcionalmente se pudiera utilizar otros métodos como la cerámica, que no sería adecuado para ciertas cosas. Ya que se corroe y se quiebra con el pasar de los años, además de ser mucho más costosa. En la Tabla 37 se muestran las Amenaza de productos sustitutos.

Tabla 37

Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS							
		No Atractiva	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	2					*Pequeño*
Agresividad de productos de sustitutos	Alto	2					*Bajo*
Valor/precio del sustituto	Alto	2					*Bajo*
Evaluación general de la fuerza	**No Atractivo**	**2**					**Atractivo**

Elaboración propia

5.2.2. Potenciales nuevos competidores

En la tabla 38 se muestran las barreras de entrada de la empresa DAKER S.AC

Tabla 38

Barreras de entrada

COMPETIDORES POTENCIALES - BARRERAS DE ENTRADA								
		No Atractiva	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**		
Inversión en vehículos de transporte	*Bajo*	***4***						***Alto***
Economía de escala	*No existe*	1						***Alto***
Barreras gubernamentales	*Bajo*	***4***						***Alto***
Necesidades de capital	*Bajo*	***5***						***Alto***
Evaluación General de la Fuerza	No Atractivo	*3.5*						**Atractivo**

Elaboración propia

Debido al crecimiento de la demanda de estos servicios por parte de entidades públicas y privadas podrían llegar empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado para lanzar sus productos, lo que aumentaría la competencia siendo siempre una amenaza para la empresa, por ello tiene que estar por encima en base a los pilares bien establecidos

hasta el momento. Por ello, para el análisis de esta fuerza se deben estudiar las siguientes variables.

a) Inversión

Principalmente para adquisición de equipos e instalaciones donde realizar las pruebas de ensayo, transporte para la maquinaria necesaria en obra, asimismo en capacitación a los técnicos especialistas.

En la tabla 39 se muestra algunos de los equipos utilizados en el proceso de termo fusión.

Tabla 39

Equipos usados para el proceso de Termofusión HDPE

TERMOFUSIÓN	
+GF+OMICRON	1.- TM160.- Para Tuberías desde 40mm -160mm.
	2.- TM250.- Para tuberías desde 75mm -250mm.
	3.- TM315.- Para tuberías desde 90mm - 315mm.
	4.- GF400.- Para tuberías desde 125mm - 400mm.
	5.- GF500.- Para tuberías desde 200mm – 500mm.
	6.- GF360.- Para tuberías desde 315mm – 630mm.
	7.- GF800.- Para tuberías desde 500mm – 800mm.
	8.- GF1000.- Para tuberías desde 710mm – 1000mm.
CONNECTRA	1.- 28HP.- Para tuberías desde 2-8 pulg.
	2.- 414HP.- Para tuberías desde 4-14pulg.
	3.- 620SC.- Para tuberías desde 6-20 pulg.
	4.- 1442EP.- Para tuberías desde 14-42pulg

Fuente: Hoja técnica de equipos

En la tabla 40 se muestra algunos de los equipos utilizados para el soldado de Geosistemas.

Tabla 40

Equipos usados para el soldado de Geosistemas

GEOSISTEMAS
MODELO TEC-900
MODELO TEC-TRIAC S
EXTRUSORA DIGITAL MODELO TEC-5001B

Elaboración propia

b) Barreras gubernamentales

Para el trabajo de obtención de permisos gubernamentales y municipales

c) Accesibilidad

En la evaluación de los proyectos se realiza una verificación de la ubicación, y corrobora la disponibilidad de acceso a estos lugares, para ello tendría que ser accesible en camionetas 4x4, motocicletas o maquinaria pesada.

d) Economía de escala

En este mercado no existe economía de escala, ya que no es un producto que se fabrica, sino se comercializa y se distribuye de otros fabricantes. Lo nuevos competidores tendrían una ventaja en lo que respecta a este punto.

En la tabla 41 se observa la atractividad de las barreras de salida, en este caso son muy atractivos los costos de salida y las relaciones estratégicas.

Tabla 41

Barrera de Salida

NIVEL DE COMPETITIVIDAD - BARRERAS DE SALIDA							
		No Atractiva	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**	
Costos de salida	*Alto*	*5*					*Bajo*
Relaciones estratégicas	*Bajo*	*5*					*Alta*
Restricciones gubernamentales	*Alto*	*1*					*Bajo*
Restricciones sociales	*Alto*	*1*					*Bajo*
EVALUACIÓN GENERAL DE LA FUERZA	**No Atractivo**	***3***					**Atractivo**

Elaboración propia

Con respecto a las barreras de salida en el negocio de tubosistemas, tiene como barrera más baja a los costos propiciados por comercialización de tuberías, pues DAKER S.A.C es una empresa que no tiene activos ni inventarios en stock porque los costos de salida del negocio son bajos; esto hace que este negocio sea muy atractivo.

Por otro lado; la empresa tiene como principales clientes a instituciones públicas como gobierno regional, municipalidades y dentro de las privadas a mineras; siendo su principal participación en cada una de las obras y proyectos que realizan sus clientes; por lo cual

las relaciones estratégicas que se tienen con estas empresas son vitales para su participación frecuente en estos proyectos.

5.2.3. Clientes

En Moquegua las empresas clientes principalmente son empresas del sector público, es decir, el estado peruano, como por ejemplo el Gobierno Regional que publica sus licitaciones y fomenta la libre competencia (brindando transparencia a los procesos de compra) Sin embargo, esos procesos tienden a ser largos, debido a la burocracia que involucra en proceso en sí. Al ser compras del estado son hechas por concursos públicos, los precios se fijan de acuerdo a un estudio de mercado, de acuerdo a la ley de adquisiciones y contrataciones del estado peruano. Por lo cual el poder de negociación es único del comprador.

Y por otro lado tenemos las empresas del sector privado que tiene un enfoque distinto que están dispuestos a pagar por la calidad, pero el público en general se inclina por el bajo precio antes que la calidad de los productos, poniendo en riesgo los proyectos que realicen, con materiales de baja calidad, ya que ven solo su economía.

Según entrevista con el gerente, gracias al incremento de la población y de proyectos, existen empresas grandes que llegan a Moquegua para ejecutar obras de montos que superan los millones de

soles. DAKER S.A.C con un objetivo de expansión puede entrar a tallar en otros departamentos participando de las licitaciones públicas de entidades del estado.

Asimismo, también tiene la posibilidad de ofrecer sus servicios especializados a empresas de infraestructura, que tiene como sede principal la capital de Lima.

DAKER S.A.C por ser distribuidor de PAVCO, solo comercializa producto de calidad con certificación de estándares internacionales.

En la Tabla 42 se puede observar el atractivo Poder de los clientes de la empresa Daker

Tabla 42

Poder de los clientes

PODER DE LOS CLIENTES

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Grupos de Clientes Concentrados	*Poco*	*1*					*Mucho*
Compra en Volúmenes	*Poco*	*4*					*Mucho*
Disponibilidad de sustitutos	*Mucho*	*2*					*Poco*
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	*Alto*	*1*					*Bajo*
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	*Bajo*	*2*					*Alto*
Contribución a la realización del cliente	*Bajo*	*5*					*Alto*
EVALUACIÓN GENERAL DE LA FUERZA	No Atractivo	***2.5***					Atractivo

Elaboración propia

5.2.4. Proveedores

Para analizar el poder de negociación de los proveedores se analizan algunas variables como, por ejemplo: Factibilidad de cambio de proveedor, costos versus calidad, nivel de amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores, cantidad de ofertantes.

La empresa DAKER S.A.C cuenta con un proveedor principal del cual es Distribuidor autorizado y otras empresas proveedoras para accesorios varios.

a) Factibilidad de cambio de proveedor

La empresa DAKER S.A.C tiene un proveedor principal del cual también es representante y distribuidor en Moquegua, pero este solo ofrece la fabricación de tubería HDPE PVC corrugada etc. Pero los demás productos como válvulas y Geomembranas se tiene que optar por elegir los demás proveedores comparando y buscando calidad antes que precio, para mantener su imagen de su marca.

b) Costos versus calidad

La calidad es muy importante, por ello la necesidad de tener proveedores que ofrezcan productos certificados, conociendo que los productos certificados son de un costo más elevado.

c) Nivel de amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores

Los proveedores podrían también realizar actividades de comercialización o servicios de instalación, aunque no sería el core de la empresa.

d) Cantidad de ofertantes.

- Algunos proveedores no tienen la variedad que se necesita.
- Estamos en constante cambio de proveedores, en algunos casos se está negociando.
- Se requiere proveedores de bajo costo y calidad controlada o importadores

En la Tabla 43 se puede observar que tan atractivo es el *Poder de los proveedores.*

Tabla 43

Poder de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Proveedores Concentrados	*Poco*	*4*					*Mucho*
Venden un insumo muy importante (sin sustitutos)	*Alto*	*5*					*Bajo*
Amenaza de los proveedores de Integración Adelante	*Alto*	*1*					*Bajo*
Contribución de proveedores a la calidad del producto	*Alto*	*5*					*Bajo*
EVALUACIÓN GENERAL DE LA FUERZA	**No Atractivo**	***4.5***					**Atractivo**

Elaboración propia

5.2.5. Competencia en el mismo sector

Las empresas que son rivales de DAKER S.A.C en la ciudad de Moquegua que también participan en los concursos públicos publicados en la OSCE donde suele existir bajos índices de corrupción sin medios probatorios que puedan sustentarse para ejecutar denuncias al respecto.

Las demás empresas que rivalizan con DAKER S.A.C son empresas pequeñas que podrían tener locales ferreteros que distribuyen accesorios pequeños para el transporte de agua donde también luchan por sobresalir en precios.

Así mismo, en la Tabla 44 podemos observar la atractividad de la Rivalidad entre competidores.

Tabla 44

Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

		No Atractiva	**Poco Atractiva**	**Neutral**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**	
Número de competidores iguales	*Pequeño*	*2*					*Grande*
Crecimiento relativo de la industria	*Lento*	*4*					*Rápido*
Costos fijos	*Bajo*	*1*					*Alto*
Características del producto	*Estandar*	*5*					*Especializado*
Diversidad de competidores	*Bajo*	*2*					*Alto*
Compromisos estratégicos	*Alto*	*1*					*Bajo*
EVALUACIÓN GENERAL DE LA FUERZA	No Atractivo	***2.5***					Atractivo

Elaboración propia

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

La atractividad se evalúa en función de la situación actual considerando su comportamiento hasta la fecha, de la situación esperada o pronosticada en el futuro. Para su evaluación se utilizan un grupo de factores, los cuales tienen una ponderación determinada por la empresa, la cual será uniforme para todas las líneas

de producto a evaluar. En la tabla 45 podemos observar la Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas.

Tabla 45: Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

Siendo el giro de la empresa neutral para el ingreso de nuevos competidores, dependerá del tipo de inversión y la cantidad de especialistas que dispongan, para hacer frente a los competidores. Asimismo, tendrían que tener más experiencia para poder participar en las licitaciones que también es un punto a evaluar por la OSCE.

La corrupción es una amenaza no controlada que influye en la compra de las entidades públicas.

El poder de negociación con los proveedores siendo estos muy pocos, se tiene una mínima probabilidad de imponer el poder de negociación alto. Porque ellos saben que son los únicos.

Finalmente, los compradores sean entidades públicas o privadas y quienes presentan el mayor volumen de ventas, tiene un poder de negociación bajo, y los compradores que son personas naturales también tienen un bajo poder de negociación. En la tabla 46 se realiza la Evaluación global de atractividad de la industria.

Tabla 46

Evaluación global de atractividad de la industria

	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de entrada	*3.5*				
Barreras de salida	*3*				
Poder de los proveedores	*4.5*				
EVALUACIÓN GLOBAL	***3.6***				

Elaboración propia

5.5 Matriz de perfil competitivo

En la tabla 47, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo, que tiene por objetivo brindar un mejor conocimiento del entorno externo y la competencia en la industria mediante pesos y puntajes de cada uno de los factores críticos de éxito.

La matriz M.P.C permite identificar a los principales competidores de DAKER SAC y los compara a través de factores claves de éxito propios de la industria.

Asimismo, permite conocer las fortalezas y debilidades tanto de Daker como de los competidores, con ello la primera tendría claro en qué debe mejorar y cuál es el principal valor que debe cuidar.

En este sentido, con la aplicación de esta matriz se encontró que Daker es la líder en el mercado con el valor de 3.48, seguido de Las Américas con 2.48 y de Dikelsa con 1.3.

Luego de la aplicación de la matriz M.P.C se encontró también que la debilidad principal de los competidores principales (Las américas y Dikelsa) es el tiempo de respuesta; factor que representa para Daker una de sus mayores fortalezas.

Por otro lado; el uso de maquinaria y materiales de alta calidad para la instalación y comercialización, así como tener personal especializado con experiencia para esta labor y el tiempo de respuesta ante la solicitud de servicio de sus clientes son las principales fortalezas de Daker seguida de las de sus competidores.

Tabla 47: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO								
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		**PESO**	**DAKERS.AC.**		**LAS AMERICAS**		**DIKELSA**	
			VALOR	**PUNTAJE**	**VALOR**	**PUNTAJE**	**VALOR**	**PUNTAJE**
Maquinaria y materiales		0.20	4.00	0.78	4	0.78	2	0.4
Personal especializado y con experiencia		0.20	4.00	0.78	3	0.59	1	0.2
Precio		0.11	2.00	0.22	2	0.22	2	0.2
Calidad del servicio		0.20	3.00	0.59	2	0.39	2	0.4
Representaciones		0.11	3.00	0.33	1	0.11	1	0.1
Tiempo de respuesta		0.20	4.00	0.78	2	0.39	1	1.0
TOTAL		1.00		3.48		2.48		1.3
CALIFICACION: 1. Debilidad principal 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza principal								

Elaboración propia

Para poder construir la matriz de perfil competitivo primero se entrevistaron a los principales directivos de la empresa DAKER S.A.C, estos son: Gerente General, Gerente de Administración, Finanzas y Contabilidad, Gerente de Ventas y Licitaciones, Gerente de Producción y Comercialización, quienes identificaron qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria; asimismo asignaron pesos (0-1) a cada factor de éxito: Maquinaria y materiales, Personal especializado y con experiencia, Precio, Calidad del servicio Representaciones, Tiempo de respuesta; siendo la suma total de dichos pesos 1.

La entrevista realizada al gerente de Daker para asignar pesos a los factores claves de éxito se encuentra en el Anexo n° 10.

Por otro lado; para asignar valores 1. Debilidad principal 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza principal a cada factor crítico de éxito por empresa, se entrevistó a una muestra representativa de cinco empresas clientes de la empresa DAKER S.A.C, cinco empresas clientes de la empresa Las Américas y cinco empresas clientes de la empresa DIKELSA. Los puntajes por empresa se obtuvieron multiplicando cada peso de cada factor crítico de éxito con su valor, el valor total se obtuvo sumando los valores parciales de cada factor crítico de éxito.

La ficha técnica de la entrevista realizada a las 5 empresas clientes de Daker, de Dikelsa y de Las américas se encuentra en el Anexo n° 11.

De los resultados obtenidos se aprecia que DAKER S.A.C. es la líder del mercado con el valor de 3.48, seguido de Las Américas con 2.48 y de Dikelsa con 1.3.

Capítulo VI

6. Análisis Interno

6.1 Descripción de los procesos de la Empresa

La empresa tiene la siguiente cadena de valor según la tabla 48.

Tabla 48: Cadena de Valor

6.1.1. Actividades de apoyo:

Son actividades dedicadas a proporcionar recursos a los procesos operativos o procesos estratégicos. Las actividades que apoyan los procesos de DAKER SAC son: a) infraestructura con las áreas de Administración, contabilidad, cobranzas.; b) adquisiciones con Maquinaria, documentación para procesos, gestión de insumos, relación con proveedores, políticas de compra; c) recursos humanos con reclutamiento, capacitación, incentivos y d) evaluación financiera con políticas de cobranzas; índice de ingresos y egresos (deuda).

6.1.2. Actividades primarias

Son los procesos dedicados a facilitar la dirección, toma de decisiones y el control de la empresa por parte de la alta dirección.

- **Logística interna:** En este proceso se desarrollan las actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa. En la matriz de indicadores de procesos de la cadena de valor tenemos las actividades de: a) Elaborar presupuesto de caja; b) Abastecimiento de insumos; c) Participar en procesos de licitación; d) Abastecimiento de productos.

- **Marketing y ventas**:

En este proceso se desarrollan las actividades que permiten establecer las estrategias de mercado, posicionamiento, producto, precio y promoción necesarias para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de ventas, satisfacción y fidelización de clientes. En la matriz de procesos e indicadores tenemos las actividades de: a) Monitoreo del posicionamiento; b) Lanzar campañas publicitarias, c) Encuesta de clientes satisfechos con el servicio d) Captación de nuevos clientes

Actualmente existen debilidades en cuanto a la gestión de Marketing. Según las encuestas realizadas por la empresa a los clientes, DACKER S.A.C no se encuentra posicionada en la zona y tiene un bajo nivel de recordación de marca (75 %), (antes de la matriz de procesos e indicadores) la causa posiblemente se encuentra en el número de campañas que se debe realizar dirigidos al objetivo de posicionamiento y reconocimiento de marca, actualmente se realiza 01 campañas al año, pero estas se deben incrementar por lo menos a una campaña por trimestre.

- **Operaciones y personal**:

En este proceso se desarrollan las actividades de abastecimiento de los productos que se venden a los clientes, así como las actividades de abastecimiento de los insumos que utiliza el área de operaciones cuando los clientes solicitan servicios de instalación de las líneas de productos de tubosistemas y geosintéticos. En la matriz de indicadores

de procesos de la cadena de valor tenemos las actividades de: a) Elaborar plan de reducción de costos de venta b) Elaborar plan de reducción de costos de servicios c) Evaluar desempeño de personal d) Implementar sistema de gestión de pedidos e) Elaborar encuesta de satisfacción con las remuneraciones; f) Elaborar encuesta de satisfacción laboral g) Elaborar plan de reclutamiento y selección de personal h) Elaborar plan de reclutamiento y selección de personal i) Evaluar las competencias requeridas del personal

Para alcanzar los objetivos de la empresa, la Alta Dirección ha establecido e implementado las siguientes políticas:

- El desarrollo y mejoramiento del capital humano.
- La protección a las personas, resguardando su salud y seguridad.
- La protección a los equipos e instalaciones, proporcionando los recursos necesarios y planificados.
- La búsqueda de la satisfacción de los clientes internos y externos.
- La realización de las actividades cuidando el medio ambiente y previniendo la contaminación.
- El respeto y compromiso con las comunidades, con sus creencias y estilos de vida.
- El mantener relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores y empresas de servicios de apoyo.

- El respeto y apego a todas las normas contenidas en la legislación vigente aplicables a nuestra empresa y aquellas requeridas por los mandantes.

  En este proceso también se desarrollan las actividades que permiten captar, mantener y desarrollar el recurso humano adecuado en cantidad y competencias para la empresa. Esto implica el desarrollo de las actividades de selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, pago de compensaciones y otras actividades orientadas al personal.

  Actualmente existe un problema en cuanto a la rotación de personal, la cual está en 50 % debido a problema de satisfacción de los colaboradores en cuanto a los niveles remunerativos. Sin embargo, esta alta rotación es enfrentada por la empresa con una buena capacitación dirigida al personal, lo cual permite que el personal tenga las competencias necesarias y un buen desempeño conforme lo demuestran los resultados de los indicadores de competencias y desempeño presentados más adelante.

- **Cobranzas:**

  En este proceso se desarrollan las actividades que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros de la empresa, manteniendo actualizado los registros financieros y presupuestales, y debiendo brindar de forma

oportuna la información que requiere la alta dirección sobre el tema. En ese sentido se tiene una debilidad en cuanto a la disponibilidad de información financiera y presupuestal para la alta dirección.

En la matriz de indicadores de procesos de la cadena de valor tenemos las actividades de: a) Determinar relación deuda ingresos; b) Medir y monitorear el periodo promedio de cobranza.

Se tiene un problema de liquidez, ya que se presente una brecha de 30 días de necesidad de liquidez, debido a que entre el tiempo que demora del servicio y la cobranza menos el tiempo de crédito que otorgan los proveedores hay una brecha de 30 días de necesidad de liquidez.

La capacidad de crédito es otro elemento importante para el crecimiento de DAKER S.A.C en el sector público, en el que se obtienen clientes en base a participar en procesos de selección que tienen como base cartas fianzas en función al valor de los procesos de selección. Actualmente DAKER S.A.C ha logrado una línea de crédito de S/. 157,500 y para crecer requiere ampliar su línea de crédito, lo cual es una debilidad si se quiere continuar creciendo.

- **Logística externa y servicio:**

Son los procesos dedicados a atender los requerimientos de los clientes, desde que lo solicita hasta que se le entrega el bien o servicio, y

cualquier otro requerimiento realizado una vez finalizado el proceso de ventas.

En este proceso se desarrollan las actividades de instalación de las líneas de productos tubosistemas o geosintéticos. En la matriz de indicadores de procesos de la cadena de valor tenemos las actividades de: a) Realizar instalación de línea de productos tubosistemas o geosintéticos. b) Registrar los servicios técnicos efectuados c) Implementar sistema de gestión de pedidos.

En este proceso se desarrollan las actividades de captación de nuevos clientes o atención de pedidos de clientes actuales, tanto de bienes como de servicios. Cuando precisamos bienes nos referimos a la venta de las dos líneas de productos tubosistemas y geosintéticos, y cuando señalamos servicios nos referimos a la instalación de las líneas de productos tubosistemas o geosintéticos.

6.2 Indicadores de cada uno de los procesos en la cadena de valor

A continuación, se presentan los indicadores que miden el desempeño de cada proceso establecido en la cadena de valor. Conforme se muestra en la tabla 49 en el proceso de Logística interna tiene 4 indicadores, el proceso de operaciones tiene 8 indicadores, el proceso de marketing y ventas tiene 4 indicadores, el proceso de logística externa y servicio tiene 3 indicadores y el proceso de cobranzas tiene 2 indicadores.

Los estándares restantes salieron de entrevistas que se realizaron con el gerente general de Daker Sac, los estándares son data interna que maneja la propia empresa, tal como se muestra en la matriz de procesos e indicadores.

La encuesta a través de la cual se procesaron los resultados se muestra realizada a en el ANEXO 12.

Tabla 49: Matriz de indicadores de procesos de la cadena de valor de DAKER SAC

6.2.1 El indicador de porcentaje de satisfacción laboral

Sobre el indicador de porcentaje de Satisfacción Laboral, el análisis de Clima Organizacional ha sido elaborado con el propósito de obtener datos sobre la percepción que tienen los colaboradores de DAKER S.A.C, en relación a los aspectos que influyen en los procesos y comportamientos organizacionales.

Los resultados arrojados en las encuestas serán utilizados como insumo para que las áreas correspondientes puedan elaborar mejoras que impacten positivamente sobre las diversas dimensiones de la organización.

En el mes de abril del año 2015, se realizó la encuesta para los colaboradores de la empresa DAKER S.A.C, a través de un formulario el cual se muestra en el cuadro 6.3: Formulario de Encuestas 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

Los resultados de esta encuesta se procesaron basadas en porcentaje de empleados que dijeron estar TA (Totalmente de Acuerdo) A (De acuerdo) LA (Ligeramente de acuerdo) D (En desacuerdo) TD (Totalmente en desacuerdo). Estas respuestas fueron agrupadas.

Las encuestas estaban divididas en seis áreas: administración, remuneración, capacitación, infraestructura y mobiliario, jefes y relaciones interpersonales. De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional aplicadas a los colaboradores de DAKER S.A.C se pudo encontrar los siguientes resultados:

- En la primera parte el área de Administración se encontró que 72% de los colaboradores encuentran que no existen establecidas funciones documentadas que contribuyen a un buen desempeño convirtiéndolo en una debilidad, conforme se observa en la tabla 50.

Tabla 50: Formulario de Encuestas para administrativos de DAKER

Áreas		% total de 7 encuestados						
1.	**ADMINISTRACIÓN**	**TA**	**A**	**LA**	**D**	**TD**	**BUENO**	**TOTAL**
		%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
1.1	Se han establecido y comunicado los objetivos principales de la empresa a la cual tienen que contribuir los trabajadores.	29	57	14			86	**100%**
1.2	Para cada puesto de trabajo se han establecido funciones documentadas que contribuyen a un buen desempeño por parte de las personas que ocupan dichos puestos.		28	72			28	**100%**
1.3	Se me ha informado o está establecido en mis funciones como contribuyo a brindar un buen servicio.	14	14	72			28	**100%**
1.4	Existen procedimientos documentados a seguir que contribuyen al buen desempeño del trabajo.		28	72			28	**100%**
	Totales **%**	11	32.1	57				**100%**

Elaboración propia

En el área de remuneración más del 50% de los colaboradores encuentran que su remuneración no es adecuada respecto al trabajo que realizan conforme se observa en la tabla 51, así como también perciben que su sueldo es inferior en comparación con otras empresas, lo que también lo convierte en una debilidad.

Tabla 51: Formulario de Encuestas de remuneración en DAKER

2.	**REMUNERACION**	TA	A	LA	D	TD	BUENO	**TOTAL**
		%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
2.1	Mi remuneración es adecuada al trabajo que desempeño.	14	29	57			43	**100 %**
2.2	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	14	43	14	29		57	**100 %**
	Totales **%**	13	27	47	13			**100 %**

Elaboración propia

En el área de capacitación el 100 % de los colaboradores encuentran que la capacitación que desarrolla la empresa es suficiente para incrementar la especialización en los servicios que brindan, lo que convierte en una fortaleza de la empresa, conforme se observa en la tabla 52.

Tabla 52: Formulario de Encuestas de capacitación en DAKER

3.	**CAPACITACIÓN**	TA	A	LA	D	TD	BUENO	**TOTAL**
		%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
3.1	La capacitación que desarrolla la institución es suficiente para especializar al personal en el servicio que brindamos.		100				100	**100%**
3.2	La capacitación que se realiza en la institución permite la especialización del personal en el servicio que brindamos.		100				100	**100%**
	Totales **%**		100					**100%**

Elaboración propia

Según la tabla 53 en el área de Infraestructura y Mobiliario, sólo el 50% de los colaboradores se encuentran satisfechos con el ambiente físico, el otro 50 % manifiesta tener problemas con el ambiente físico en el que desarrollan la labora de atención al cliente, lo cual constituye una debilidad; los demás aspectos como el equipamiento, la limpieza de los ambientes, los servicios higiénicos y los materiales son fortalezas, ya que satisfacen las expectativas de los trabajadores en un 100 %.

Tabla 53: Formulario de Encuestas de condiciones físicas en DAKER

Según la tabla 54 en el área de jefes el 100% de los colaboradores se encuentra conformes con el trato y reconocimiento recibido por el jefe inmediato, y consideran que los jefes son participativos y que los involucran en el trabajo en equipo y los tienen informados sobre los objetivos que tiene la empresa. Siendo esto una fortaleza para la empresa.

Tabla 54: Formulario de Encuestas

Según la tabla 55 en el área de relaciones interpersonales, el 100 % de los colaboradores siente que es agradable trabajar con sus compañeros y que no existen conflictos en las áreas de trabajo, y los problemas existentes saben manejarlos. Lo que lo convierte en una fortaleza de la empresa.

Tabla 55: Formulario de Encuestas de relaciones interpersonales en DAKER

6.	**RELACIONES INTERPERSONALES**	TA	A	LA	D	TD	BUENO	**TOTAL**
		%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
6.1	Es agradable trabajar con mis compañeros.	57	43				100	**100%**
6.2	En mi área no hay conflictos entre el personal	57	43				100	**100%**
6.3	Si se presentan conflictos la organización sabe cómo manejarlos	43	57				100	**100%**
	Totales **%**	52	47.6					**100%**

Elaboración propia

Como conclusión, el resultado total en este análisis de Clima Organizacional realizado a la empresa DAKER S.A.C, dio un 81% de satisfacción laboral o aprobación al clima organizacional, convirtiéndolo en una fortaleza.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Es importante mencionar que si bien es cierto la empresa DAKER es la líder en las líneas de productos que se ofrecen en Moquegua, se realizó un Benchmarking con los competidores más importantes del rubro para establecer los indicadores de gestión; para ello se listó un conjunto de nueve empresas clientes de Daker Sac., a las que se les brinda el servicio de comercialización de tubosistemas de polietileno; y se realizó una entrevista a sus gerente generales y en el caso de las municipalidades a los gerentes municipales (anexo n° 13); a fin de que estos califiquen nuestros productos y servicios comparándolos con la competencia. En esta entrevista se rescató 3 aspectos relevantes que se convierten en una ventaja competitiva de la empresa Daker sac. como son: Mejores prácticas en atención y servicio al cliente, nivel de calidad del producto y eficiencia en los procesos.

6.4 Determinar las competencias de la Empresa

La identificación de las competencias de la empresa se ha basado en un análisis de los procesos que maneja la empresa, y de los indicadores que miden la capacidad de cada uno de ellos. Las competencias de la empresa se encuentran en aquellos procesos en el cual se encuentran fortalezas demostradas por sus indicadores, los cuales se presentan a continuación:

Dirección Estratégica

La acertada dirección y toma de decisiones por parte de la Alta Dirección a fin de responder a las oportunidades y amenazas que existen en Moquegua, han permitido el desarrollo de las competencias de ventas, logística y operaciones en la empresa, las mismas que se han constituido en pilares de los buenos resultados financieros que se vienen obteniendo y que se muestran en la tabla 56.

Tabla 56: Porcentaje de Rentabilidad DAKER S.A.C

CONCEPTO	2013	2014	2015
PORCENTAJE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	14%	11%	17%
PORCENTAJE RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	34%	31%	36%
PORCENTAJE RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	4%	22%	21%

Elaboración propia

Es importante señalar que, para lograr el desarrollo de las competencias mencionadas, la Alta Dirección acertadamente ha establecido e implementado las siguientes políticas:

El desarrollo y mejoramiento del capital humano han permitido que los Jefes desarrollen su capacidad de dirección, lo cual se demuestra en los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional aplicada en la empresa, en la

cual los colaboradores han expresado su satisfacción con el trato que se les brinda, el reconocimiento, la participación y la orientación al logro de los objetivos.

Logística.

El proceso logístico es otra competencia con la cual cuenta la empresa, la misma que le permite cumplir oportunamente con los compromisos pactados con los clientes internos y externos.

Conforme se puede apreciar en los indicadores que maneja logística, 95 % de los clientes internos se encuentran satisfechos con la atención a sus requerimientos.

La gestión de compras es otra fortaleza que demuestra logística, la cual tiene como base alianzas y buenas relaciones con proveedores de materiales y transporte, y cuyos resultados se expresan en la disminución del costo de ventas del año 2012 al 2015, conforme se aprecia en la evolución favorable del indicador porcentaje de costo de ventas de ventas netas que se presente en la tabla 57.

Tabla 57: Porcentaje de Costo de Ventas

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015
PORCENTAJE DE COSTO DE VENTAS	71%	50%	62%	8%

Fuente: Elaboración propia

Logística facilita la atención oportuna y de calidad en la entrega de productos a los clientes externos, gracias a la aplicación de procedimientos estandarizados en la manipulación y transporte de los mismos.

En cuanto a la atención oportuna y de calidad a los clientes externos, logística aplica procedimientos que permiten una adecuada manipulación, gracias a la buena gestión del inventario de productos que se venden, una amplia infraestructura en almacenes y el sistema de transporte eficiente, es por ello que logística hace posible una atención oportuna a los requerimientos de cliente.

Ventas

El proceso de ventas es otra competencia con la que cuenta la empresa DAKER S.A.C, la cual se demuestra por los buenos resultados obtenidos en cuanto a los niveles de ventas alcanzados en los últimos cuatro años, presentados en la Tabla 58.

Tabla 58: Ventas Netas

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS (S/.)	328,575	617,882	1,013,299	1,400,000

Elaboración propia

Conforme se aprecia en la tabla, las ventas del año 2012 al 2015 se ha incrementado en más de 400 %, pasando de 328,575 en el año 2012 a 1,400,000 en el año 2015, mostrando así un sólido crecimiento en ventas.

Dichos resultados han sido posibles gracias al personal de ventas especializado en participar en procesos de selección orientados al sector públicos, así como especializados en las líneas de productos y servicios que se ofrecen. La especialización del personal en cuanto a las líneas de productos y servicios que se ofrecen se ha logrado gracias a la capacitación que brindan los proveedores producto de las alianzas y convenios con los que se cuenta.

Las alianzas y convenios con los proveedores de productos que se venden es otra fortaleza importante para la empresa, la misma que permite:

- Tener variedad de productos y servicios en las dos líneas que se tienen. En el caso de la línea de Tubosistemas se tienen 24 productos que se ofrecen y en el caso de Servicios se tienen 9 servicios que se ofrecen.
- Vender productos en diferentes plataformas
- Exclusividad de marcas en la zona como es el caso de la representación que se tiene con la marca PAVCO, empresa líder en la fabricación de tubosistemas de polietileno en Latinoamérica.
- Los productos que se venden cuenten con certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001 y los servicios se ejecutan bajo procedimientos y estándares normativos nacionales e internacionales cumpliendo en aseguramiento a la calidad.

Se cuenta con página web, correos institucionales, interconexión del Sistema de ventas y control de inventarios, todo lo cual hace que se pueda atender de forma rápida y oportuna a cada cliente.

Operaciones

El proceso de operaciones es otra competencia con la que cuenta DAKER S.A.C. El pilar de esta competencia está basado en un equipo de profesionales especializado preparado para brindar los siguientes servicios:

- Consultoría y supervisión en Tubosistemas HDPE y Geosintéticos (Control general, adquisiciones, gerencia de construcción, inspección de fabricación, pruebas y puesta en servicio).
- Supervisión de obras y de montaje de equipos e instalaciones.
- Supervisión y Aseguramiento de la Calidad en Soldadura por Termofusión, Electrofusión y Extrusión.
- Ensayos Destructivos y no destructivos en Campo y Laboratorios al proceso de soldadura (Tracción, Elongación, Hidrostático, Ultrasonido, Datalogger)
- Conformidad de calidad de Producto Tubería HDPE (polietileno) y Geomembranas HDPE y PVC basados en ensayos de laboratorio bajo estándares estipulados en normas de fabricación (Dispersión de negro de Humo, Porcentaje de master bach, reversión longitudinal, tracción, densidad, etc).
- Instalación y montajes de tubosistemas HDPE y Geosintéticos.
- Instalación y Montaje de válvulas, sistemas de bombeo, Sistemas de Riego, Sistemas de Drenaje y Sistema de Contraincendios.
- Servicio de Soldadura por Termofusión, Electrofusión y Extrusión. Es importante precisar que DACKER es la única empresa que ofrece servicios de Termofusión y Electrofusión.

- Servicio de control de calidad con Datalogger y Pruebas Hidrostáticas.

Finalmente es importante destacar que en DAKER S.A.C los colaboradores cuentan con la maquinaria y materiales adecuados para realizar su trabajo, conforme lo expresan en la encuesta de clima organizacional aplicada en la empresa, en la cual el 100 % manifiesta estar conforme con el equipamiento y los materiales que se les brinda.

6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Utilizando el marco conceptual de Michael Porter (2009), podemos decir que la ventaja competitiva de DAKER S.A.C se encuentra en su personal técnico, de ventas y en la calidad de sus productos y servicios.

La Diferenciación se ha logrado gracias al personal técnico y con experiencia que tiene la empresa en el proceso de ventas y de operaciones; el material de calidad que vende o usa, las certificaciones de calidad que tiene la empresa o las marcas cuya representación y exclusividad tiene DAKER S.A.C; todo ello le permite ofrecer un valor agregado al momento de comercializar sus productos o brindar sus servicios.

Otra ventaja competitiva con la que cuenta DAKER S.A.C es la especialización que tiene personal del área de ventas para trabajar con el sector público, específicamente la ventaja de saber presentarse a los procesos de selección que lanzan los gobiernos regionales y locales.

6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

En base a entrevistas que se realizaron con los directivos de la empresa DAKER S.A.C, se asignaron pesos tanto a las fortalezas como a las debilidades, de tal forma que la suma sea 1. Por otro lado; se asignaron calificaciones tanto a las fortalezas como a las debilidades.

Las fortalezas tienen calificación 3 y 4, la fortaleza mayor tiene calificación 4 mientras que la fortaleza menor tiene calificación 3. Del mismo modo la debilidad mayor tiene calificación 1 y la debilidad menor tiene calificación 2. Se multiplicaron los pesos por la calificación obteniéndose el puntaje ponderado. En este caso el puntaje ponderado total es de 2.22.

En la tabla 59 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la misma que presenta los factores internos identificados en la organización, y el resultado del análisis realizado en base a la ponderación y calificación de cada factor para determinar la capacidad de respuesta de la organización frente al entorno.

Considerando que la puntuación obtenida es de 2.22, debemos concluir que DAKER S.A.C tiene una respuesta menor al promedio frente a las debilidades.

Tabla 59: Matriz de evaluación de factores internos

Capítulo VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En el presente capitulo se presentan los objetivos que DAKER S.A.C espera alcanzar en el largo plazo y la formulación de estrategias.

7.1 Alcance y Planeamiento de los Objetivos Estratégicos

Considerando que los objetivos deben cumplir con los criterios de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, presentamos los objetivos de DAKER S.A.C con la respectiva evaluación respecto al cumplimiento de los criterios mencionados. Cabe indicar que los valores mostrados para alcanzar son de acuerdo a la especificación de los principales directivos de la empresa, que tienen un criterio y una visión global y real del mercado.

7.1.1 Incrementar el nivel de ventas del año 2016 al año 2020, tal como se muestra en la tabla 60. Se muestra en el análisis de este objetivo la metodología S.M.A.R.T el cual les va a ayudar a alcanzar realmente sus metas.

Tabla 60: Nivel de ventas del año 2016-2020

Criterio	Análisis
Específico	Lograr un crecimiento anual de 38 % en las ventas durante los cinco próximos años
Medible	Variación porcentual de ventas
Alcanzable	Es alcanzable teniendo en cuenta que se espera que la economía crezca a un ritmo de 5.5 % del año 2017 al año 2022, que Moquegua es una de las regiones que lidera el ranking en el crecimiento del PBI y de competitividad, así como por las regalías y canon minero que generará demanda en el sector público en la región. Asimismo la participación de empresas más grandes que llegan a Moquegua a ejecutar proyectos de mayor tamaño.
Relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá mantener el liderazgo en la Región de Moquegua
Temporal	2016 al 2020

Elaboración propia

7.1.2 Incrementar el porcentaje de rentabilidad sobre ventas al año 2020, tal como se muestra en la tabla 61.

Se muestra en el análisis de este objetivo la metodología S.M.A.R.T el cual les va a ayudar a alcanzar realmente sus metas.

Tabla 61: Rentabilidad sobre ventas al año 2020

Criterio	**Análisis**
Especifico	Incrementar el porcentaje de rentabilidad de ventas de 10% a 16 % al año 2022
Medible	Porcentaje de rentabilidad sobre ventas
Alcanzable	En la medida que se logre la disminución del costo del servicio y del gasto administrativo se logrará el incremento de la rentabilidad.
Relevante	Permitirá mantener el liderazgo en el marcado de la Región de Moquegua
Temporal	Plazo límite 2020

Elaboración propia

7.1.3 Disminuir el porcentaje de costos del servicio sobre ventas al año 2020, tal como se muestra en la tabla 62.

Se muestra en el análisis de este objetivo la metodología S.M.A.R.T el cual les va a ayudar a alcanzar realmente sus metas.

Tabla 62: Costo de servicios sobre ventas al año 2020

Criterio	Análisis
Especifico	Disminuir el porcentaje del costo del servicio sobre ventas de 34 % a 30 % al año 2020
Medible	Porcentaje de costo del servicio sobre ventas
Alcanzable	En la medida que se mantenga la estrategia de penetración del mercado (crecer en el mismo mercado con los mismos productos) se logrará disminuir el costo de venta.
Relevante	Permitirá mantener el liderazgo en el mercado de la Región Moquegua.
Relevante	Permitirá mantener el liderazgo en el mercado de la Región Moquegua.
Relevante	Permitirá mantener el liderazgo en el mercado de la Región Moquegua.
Temporal	Plazo límite 2020

Elaboración propia

7.1.4 Disminuir el porcentaje de gasto administrativo, tal como se muestra en la tabla 63. Se muestra en el análisis de este objetivo la metodología S.M.A.R.T el cual les va a ayudar a alcanzar realmente sus metas.

Tabla 63: Gasto administrativo al año 2020

Criterio	Análisis
Especifico	Disminuir el porcentaje de gasto administrativo sobre ventas de 27 % a 23 % al año 2020
Medible	Porcentaje de gasto administrativo sobre ventas
Alcanzable	En la medida que mantenga la penetración en el mercado (crecer en el mismo mercado con los mismos productos) como estrategia se logrará alcanzar la reducción de los gastos administrativos.
Relevante	Permitirá ayudar a mantener el liderazgo en el mercado de la Región Moquegua.
Temporal	Plazo límite 2020

Elaboración propia

7.1.5 Incrementar el valor de los productos y servicios ofrecidos al año 2020, tal como se muestra en la tabla 64.

Se muestra en el análisis de este objetivo la metodología S.M.A.R.T el cual les va a ayudar a alcanzar realmente sus metas.

Tabla 64: Incremento del valor de los productos y servicios ofrecidos al año 2020

Criterio	Análisis
Especifico	Incrementar el valor de los productos y servicios ofrecidos pasando de 3.80 a 4.60 en el año 2020
Medible	Índice de valor
Alcanzable	En la medida que se logre incrementar el valor de los beneficios ofrecidos y se incorpore el beneficio de asesoría se logrará alcanzar el valor general.
Relevante	Permitirá ayudar a mantener el liderazgo en el mercado de la Región Moquegua.
Temporal	Plazo límite 2020

Elaboración propia

7.2 Diseño y formulación de estrategias

Para la formulación de estrategias se desarrolla el análisis de las matrices de océano azul, FODA, PEYEA, la Matriz Interna – Externa y la Matriz de la Gran estrategia.

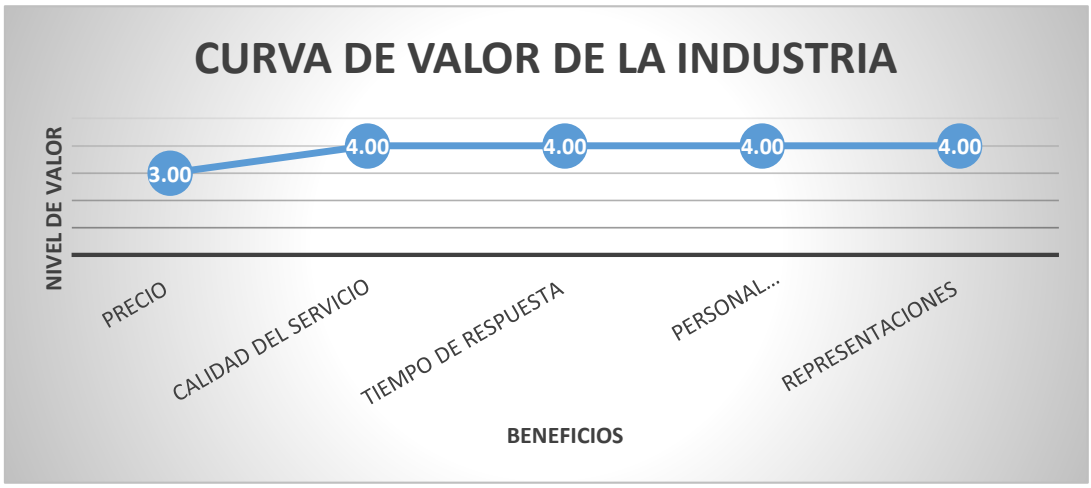
7.2.1 Modelo del océano azul

La estrategia del océano azul fue planteada por W. Chan Kim y René Mauborgne (2004), en ella se propone la innovación de valor como base de la ventaja competitiva de una empresa, a continuación, se presenta la estrategia del océano azul de la empresa DAKER. S.A.C

En entrevista con el gerente General de la empresa, DAKER SAC es el líder de la industria en la región Moquegua, por lo tanto, el mostrar el lienzo de la empresa y de la Industria es lo mismo, en ese sentido se presenta el lienzo

estratégico de DAKER S.A.C comparándolo con la de la empresa más cercana, tal como se muestra en el gráfico 7.

Gráfico 7: Lienzo Estratégico de la industria



Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla 65 en el que se observan las acciones eliminar, reducir, incrementar y crear, a partir de la cual se obtuvo una nueva propuesta que es crear la asesoría personalizada en ventas y servicio.

Tabla 65: Acciones estratégicas

ELIMINAR	INCREMENTAR
	.- CALIDAD DE SERVICIO .- TIEMPO DE RESPUESTA .- PERSONAL ESPECIALIZADO CON EXPERIENCIA .- REPRESENTACIONES
REDUCIR	**CREAR**
	.- ASESORIA PERSONALIZADA EN VENTAS Y SERVICIO

Elaboración propia

En el gráfico 8 se muestra la curva de valor de la industria comparada con la innovada de DAKER S.A.C, donde la propuesta de crear la asesoría personalizada en ventas y servicio destaca como valor diferencial frente a las acciones estratégicas tradicionales.

Grafico 8: Propuesta nueva DAKER S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

Conforme se aprecia en la nueva propuesta se ha creado un nuevo beneficio que es la asesoría durante el proceso de ventas y servicio. Adicionalmente se ha incrementado el valor de tiempo de respuesta, personal especializado, calidad del servicio y representaciones. Estas modificaciones han mejorado la curva de valor nueva o propuesta de valor que se haría al cliente, en ese sentido presentamos la tabla 66 en el cual presentamos la medición de la propuesta de valor actual y la propuesta de valor mejorada la cual tiene la innovación de haber incorporado el nuevo beneficio de la asesoría. Es importante precisar que la calificación de importancia y valor fue asignada por el cliente.

Tabla 66: Propuesta de valor actual y mejorada

BENEFICIOS	PESO	PROPUESTA DE VALOR ACTUAL DE DAKER		PROPUESTA DE VALOR MEJORADA DAKER	
		VALOR ACTUAL*	PUNTAJE PONDERADO	VALOR MEJORADO*	PUNTAJE PONDERADO
Tiempo de respuesta	0.21	4.00	0.85	5	1.06
Personal especializado y con experiencia	0.19	4.00	0.77	5	0.96
Precio	0.11	3.00	0.32	3	0.32
Calidad del servicio	0.19	4.00	0.77	5	0.96
Representaciones	0.11	4.00	0.43	5	0.53
Asesoría	0.19	0.00	0.00	5	0.96
PROPUESTA DE VALOR	1.00		3.13		4.79
CALIFICACION: 1.Muy Bajo 2. Malo 3 Regular 4. Alto 5. My Alto					

Fuente: Elaboración propia

Conforme se aprecia en la tabla 66, se presentan los beneficios de la propuesta de valor actual y la propuesta de valor mejorado, el peso que representa la importancia que los clientes le asignan a cada beneficio la cual debe de sumar 1, el valor actual y el valor mejorado asignado por el cliente a cada beneficio. Entre los beneficios que se presentan está el nuevo beneficio

que se ha incorporado como asesoría, que en valor actual es calificado con cero porque no se ofrecía y que en el valor mejorado con 5, ya que allí si se ofrece al haberse incorporado. Este cuadro explica cómo se va a mejorar la propuesta de valor actual pasando de un puntaje de 3.13 a 4.79 conforme se aprecia con la suma del puntaje ponderado. Los puntajes ponderados se obtuvieron multiplicando los pesos de cada beneficio con su valor actual para la propuesta de valor actual y los pesos de cada beneficio con su valor mejorado para la propuesta de valor mejorada.

7.2.2 Matrices FODA

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación actual Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deben tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la capacidad de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, es necesario no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos. Las matrices FODA, se muestran en las siguientes tablas:

Tablas 67 matriz FO, **Tabla 68 matriz FA**, **Tabla 69 matriz DO** y **Tabla 70 matriz DA**.

7.2.3 Matrices PEYEA

La matriz "PEYEA" (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel (1982). La matriz PEYEA tiene cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Cada factor tiene dimensiones las cuales se evalúan en base a valores numéricos que van de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI, y un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA, las cuales se muestran en las tablas 71 y 72 aplicadas a la empresa DAKER S.A.C.

Tabla 71

Factores de Dimensión Interna

1	**FORTALEZA FINANCIERA – FF (EJE Y)**	**PUNTOS**
1.1	Rentabilidad sobre ventas	6
1.2	Rentabilidad sobre activos	6
1.3	Rentabilidad sobre patrimonio	6
1.4	Liquidez	2
	Promedio	**5.00**

Elaboración propia

Tabla 72:

Factores de Dimensión Externa

3	ESTABILIDAD DEL MEDIO AMBIENTE – EA (EJ)	PUNTOS
3.1	Barreras de ingreso al mercado de la Región	-1
3.2	Sostenimiento de la demanda en el sector público	-1
3.3	Conflictos sociales	-2
3.4	Precio internacional del cobre y otros minerales	-3
	Promedio	**-1.75**

4	VENTAJAS COMPETITIVAS - VC (EJE X)	PUNTOS
4.1	Personal experiencia y especializado	-1
4.2	Calidad de productos y servicios	-1
4.3	Buenas relaciones con proveedores	-1
4.5	Capacidad financiera	-5
	Promedio	-2

Elaboración propia

Luego de la calificación de dimensiones se procede a calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva, conforme se muestra en la tabla 73 para DAKER S.AC.

Tabla 73: Cálculo del puntaje promedio de cada dimensión:

Dimensiones	Puntaje
El promedio fortaleza financiera	+5.00
El promedio ventaja competitiva	-2.0
El promedio de estabilidad ambiental	-1.75
El promedio de fortaleza industrial	+5.00

Elaboración propia

Posteriormente se suman las dos calificaciones del eje X y Y, conforme se muestra a continuación para DAKER S.A.C:

Coordenadas del vector direccional EJE X:
FI + VC = 1.50 +4.00 = +3.00

Elaboración propia

Coordenadas del vector direccional EJE Y:

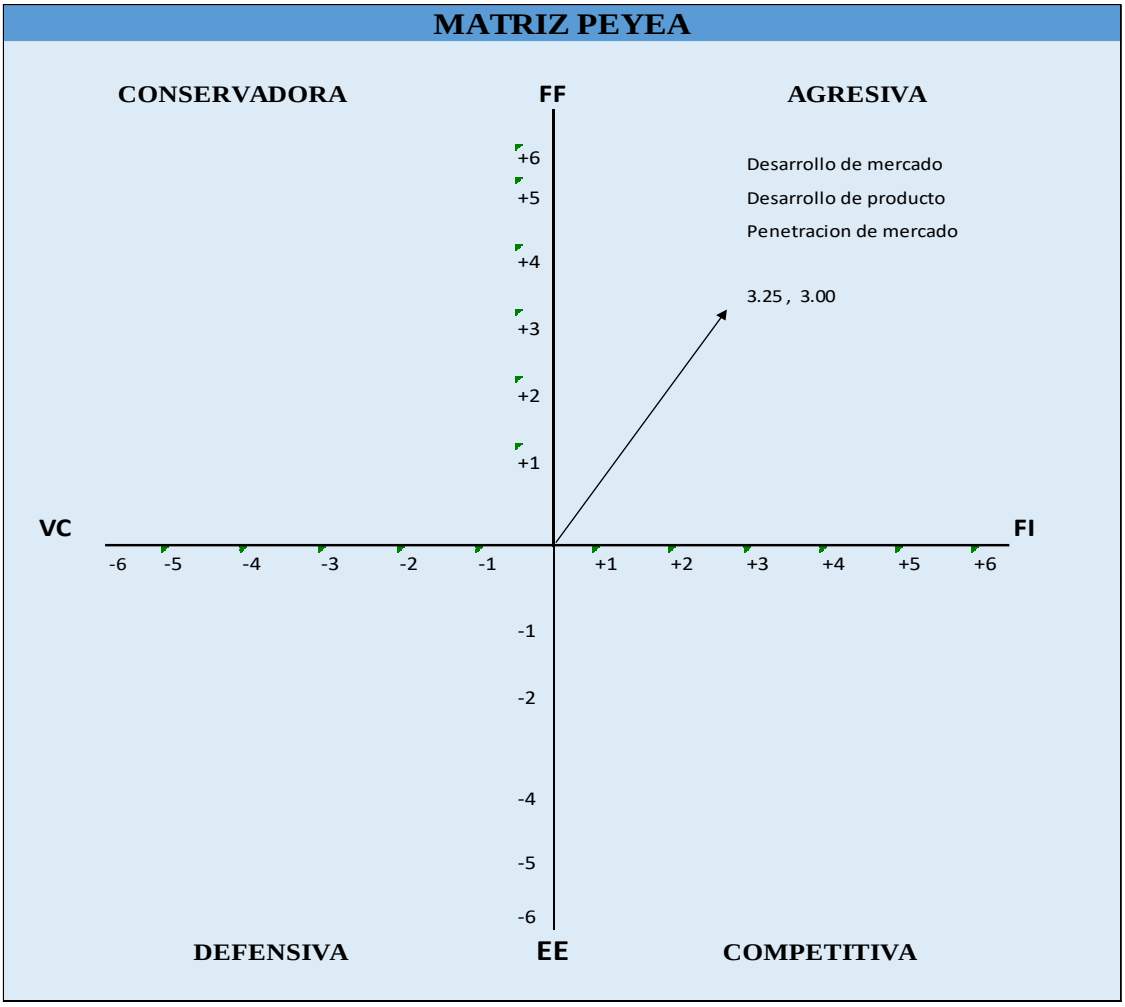
FF + EA= 5.00 -3.13 = +3.25

Elaboración propia

Luego se trazará un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. Según el resultado del análisis realizado la empresa DAKER S.A.C se encuentra en el cuadrante ***agresiva,*** en la que se sugiere aplicar las estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de producto y penetración de

mercado, las cuales como se muestra en el siguiente gráfico se encuentran ubicadas en el cuadrante respectivo, conforme se muestra en el gráfico 9.

Gráfico 9: Matriz Peyea



Elaboración propia

7.2.4 Matriz Interna Externa

Según Fred David (2012) la matriz IE es aquella matriz que permite tomar decisiones estratégicas particulares de carteras de negocios. Para la elaboración de esta matriz en la empresa DAKER S.A.C, se determinó evaluar según su única unidad que integran sus principales productos.

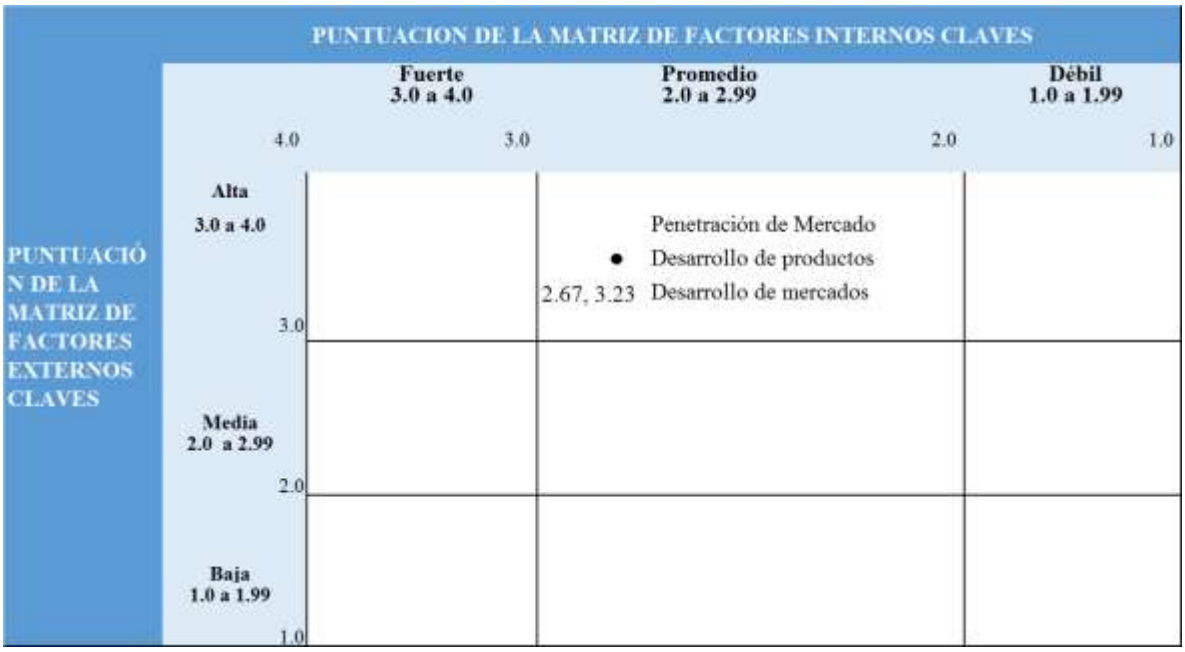
Para el desarrollo se calculó el puntaje ponderado de las matrices EFE y EFI de la empresa, estos factores permiten obtener calificaciones en tres rangos: alto, medio y bajo.

El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.00 a 1.99, promedio de 2.00 a 2.99 y fuerte de 3.00 a 4.00 las cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las fortalezas y neutralizar debilidades.

El eje Y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la EFE; el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica externa de la división. Bajo de 1.00 a 1.99, medio de 2.00 a 2.99 y alto de 3.00 a 4.00, las cuales indican la división para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

Esta matriz se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas, la región I sugiere crecer y construir, la región 2 sugiere conservar y mantener, la tercera región sugiere cosechar o desinvertir. En este caso la empresa DAKER S.A.C se ubica en el cuadrante promedio alta, donde se recomienda aplicar las estrategias de penetración de mercado en el sector público, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, conforme se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10: Matriz de factores internos y externos



Elaboración propia

7.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

Realizadas las matrices FODA, PEYEA, y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se convierte en un instrumento para formular estrategias alternativas, al ubicar la empresa en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz.

- **Cuadrante I**

  Las empresas que se ubican en este cuadrante de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

- **Cuadrante II**

  Las empresas ubicadas en este cuadrante tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

- **Cuadrante III**

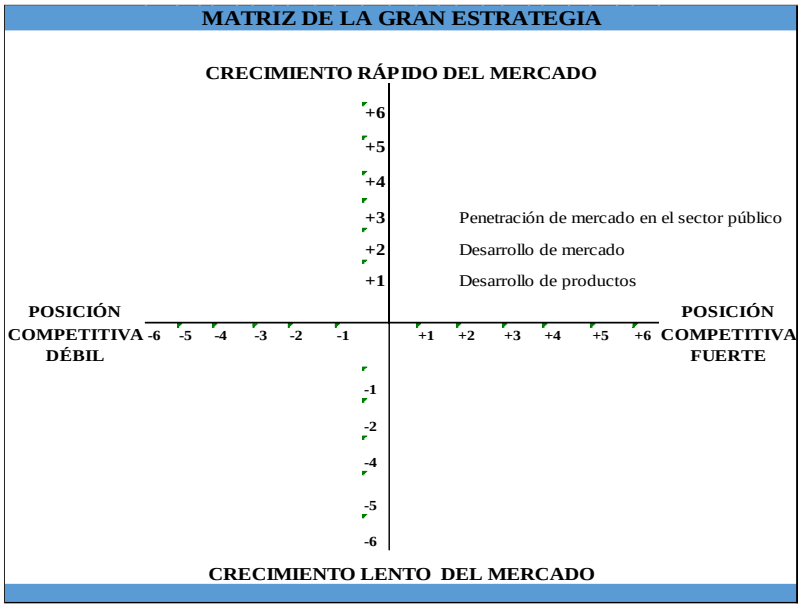
  Las organizaciones situadas en este cuadrante compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

- **Cuadrante IV**

  Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

  Luego del análisis realizado hemos podido identificar que la empresa DAKER S.A.C se encuentra en el segundo cuadrante, recomendando las estrategias de: penetración del mercado en el sector del público, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, conforme se muestra en el gráfico 11.

Grafico 11: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Elaboración propia

La matriz BCG no va, ya que no se cuenta con datos sobre participación del mercado de la competencia.

Después de haber elaborado las matrices FODA, Peyea, Interna Externa, Gran Estrategia y Océano Azul se generaron estrategias para cada una de ellas las cuales se pueden observar en el cuadro resumen de la tabla 74 que presentamos a continuación.

Tabla 74: Cuadro Resumen

Matriz Foda	Matriz Peyea	Matriz Interna-Externa	Matriz Gran Estrategia	Océano Azul
Penetración del mercado	Desarrollo de mercado	Penetración de mercado	Penetración del mercado	Calidad en el servicio
Diferenciación del producto	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto	Desarrollo de mercado	Incrementar valor tiempo de respuesta
Desarrollo del producto	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Personal especializado con experiencia
Capacitar al personal				Representaciones
Hacer promoción y publicidad				Asesoría personalizada en ventas y servicio.
Mejorar posicionamiento				
Motivar al personal vía incentivos				

Elaboración propia

Capítulo VIII

8. Selección de la Estrategia

En los capítulos anteriores se desarrolló la generación de estrategias alternativas a través de diversas técnicas y matrices como: Océano Azul, FODA, PEYEA, Matriz Interna y Externa y la Gran Estrategia.

En el presente capitulo se desarrollará la etapa de decisión la cual consiste en seleccionar las estrategias que utilizaremos para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello utilizamos la Matriz de decisión, la Matriz de planeación estratégica cuantitativa y la Matriz de escenarios.

8.1 Matriz de decisión

Para la elaboración de la matriz de decisión se deben considerar las estrategias obtenidas en el Océano Azul y las matrices FODA, PEYEA, Interna y Externa, y la Gran Estrategia, el procedimiento para realizar esta matriz es la siguiente:

a. Listar las estrategias obtenidas en el Océano Azul y las matrices FODA, PEYEA, Interna-Externa y la gran estrategia.
b. En el extremo lateral, colocar el nombre de las matrices a evaluar (Océano Azul, FODA, PEYEA, IE y GE)
c. Verificar el número de repeticiones de las estrategias en cada una de las matrices marcando con una “X”
d. Sumar el número de repeticiones en cada estrategia.

e. Seleccionar como estrategia retenida aquella que obtuvo la mayor cantidad de repeticiones, y como estrategia de contingencia aquella que le sigue en repeticiones.

En base a las estrategias identificadas se muestra la tabla 75: Matriz de decisiones estratégicas.

Tabla 75: Matriz de decisión de las estrategias

Matriz de decisión	**Océano Azul**	**FODA**	**PEYEA**	**IE**	**GE**	**Total**
Diferenciación de producto y servicio	**X**	**X**				**2**
Penetración de mercado		**X**	**X**	**X**	**X**	**4**
Desarrollo de Producto			**X**	**X**	**X**	**3**
Desarrollo de mercados			**X**	**X**	**X**	**3**

Elaboración propia

En la tabla 75 se representa la matriz de decisión donde se compara las 5 matrices desarrolladas hasta este punto (océano azul, foda, peyea, interna – externa, gran estrategia) frente a 4 estrategias (diferenciación, penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado); con lo que se evslúa la estrategia con la que trabaja cada matriz; a partir de lo cual se elegirá la estrategia que más se encuentra presente como resultado de las matrices desarrolladas. En este sentido; la estrategia que arroja en común 4 de las 5 matrices es la de penetración de mercado. Por tanto, es la estrategia seleccionada que Daker debe utilizar para conquistar el mercado y cumplir los objetivos trazados.

8.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

De acuerdo a Fred David (2012), la MPEC determina el atractivo relativo de las estrategias, a partir del grado en los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. Para la elaboración de esta matriz se utiliza a información obtenida en las matrices EFE y EFI considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como factores claves.

Las calificaciones del atractivo para cada estrategia servirán para indicar su atractivo relativo. La escala de calificaciones del atractivo es 1: no es atractiva, 2: algo atractiva, 3. Bastante atractiva y 4: muy atractiva. Debe tomarse en cuenta la siguiente pregunta para evaluar las estrategias ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? Si la respuesta es SI entonces las estrategias se deben comparar con ese factor clave. Pero si la respuesta es NO, no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esta serie. Para la puntación se debe tener en cuenta que, si una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección, ninguna de las estrategias debe ser calificada para ese factor.

En la tabla 76 se analiza la matriz cuantitativa de planificación estratégica para la empresa DAKER S.A.C. En esta evaluación se consideran las 3 estrategias alternativas o excluyentes considerando el presupuesto que se requiere para implementar las mismas, las cuales son penetración de mercado, de desarrollo de producto y desarrollo de mercado. Dichas estrategias fueron seleccionadas de la matriz de decisión estratégica, ya que tuvieron mayor puntaje.

Las ponderaciones se recogen de la matriz EFI y de la matriz EFE respectivamente, los puntajes de atractividad se asignan después de haber realizado entrevistas a los directivos de la empresa DAKER S.A.C. Luego se multiplica la ponderación con el puntaje de atractividad dando como resultado la calificación de atractividad.

De la evaluación realizada se puede seleccionar a la estrategia de penetración de mercado ya que es la que tiene el puntaje de 0.15 en comparación con desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Tabla 76: Análisis de la matriz cuantitativa - MPEC

FACTORES CLAVES		PONDERACION	ESTRATEGIA S ALTERNATIVAS					
			PENETRACION DE MERCADO EN LA REGION		DEARROLLO DE MERCADOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
N°	OPORTUNIDADES		PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO
O1	Moquegua es una Region dotada de riquezas naturales, que han generado el desarrollo de la minera, la cual se eslabona con la manufactura, los servicios y la construcción	0.04	4.00	0.18	1.00	0.04	1.00	0.04
O2	innovación en temas de tubos sistemas generan alta demanda en el mercado por ser una solución altamente viable en líneas de conducción para agua, Sistemas de Riego, Sistemas contra incendios, sistemas de saneamiento agua y alcantarillado y sistemas de drenaje.	0.06	4.00	0.25	4.00	0.25	1.00	0.06
O3	De acuerdo a Ley del Canon, los recursos que los gobiernos regionales y gobiernos locales reciben por concepto de canon serán utilizados exclusivamente para el financiamiento o co-financiamiento de proyectos u obras de infraestructura de impacto regional y local, en el caso de las regalías mineras el destino es similar, lo cual seguirá incrementando la demanda de los productos de tubosistemas y geosistemas	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06	1.00	0.06
O4	Moquegua lideró conjuntamente con Cusco y Madre de Dios el crecimiento económico de las Regiones a nivel nacional en el año 2013 y se espera que mantenga su crecimiento en los proximos cinco años	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06	1.00	0.06
O5	En Moquegua el sector construcción ha liderado el crecimiento promedio anual con una tasa 19.6 % del año 2002 al 2012 y se espera que continue en los siguientes años	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06	1.00	0.06
O6	La ley de contrataciones favorece en los procesos de selección a MYPES en los procesos de selección.	0.06	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25
O7	Moquegua lideró conjuntamente con Arequipa y Tacna el Indice de competitividad Regional a nivel nacional en el 2013, generando un ambiente propicio para el crecimiento de empresas locales, lo que se espera que se mantenga en los proximos años.	0.04	3.00	0.13	1.00	0.04	1.00	0.04
O8	Según la defensoría del Pueblo a frebrero del 2015 la Regió de Moquegua registraba un bajo indice de conflictos sociales lo que se espera que se mantenga en los proximos años	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05

Elaboración propia

Continúa…

Tabla 76: Análisis de la matriz cuantitativa - MPEC

FACTORES CLAVES		PONDERACION	ESTRATEGIA S ALTERNATIVAS					
			PENETRACION DE MERCADO EN LA REGION		DEARROLLO DE MERCADOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
N°	AMENAZAS		PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO
A1	Poca inversion privada en la region	0.04	1.00	0.04	4.00	0.18	4.00	0.18
A2	Incremento de la competencia	0.06	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25
A3	En las licitaciones que realiza el sector público en la Region se prioriza el precio.	0.06	3.00	0.19	1.00	0.06	1.00	0.06
A4	Tendencia a los conflictos mineros a nivel nacional pueden influir en la Region Moquegua	0.06	1.00	0.06	4.00	0.23	1.00	0.06
A5	Tendencia a incrementar las exigencias laborales y de salud y seguridad ocupacional	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06
A6	No hay incentivos tributarios en la zona	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05
A7	Centralismos Politico en el gobierno regional	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05
A8	Cambio climático incrementa los riesgos de sequias, aguaceros, desbordes y nevadas (friajea)	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03
A9	Poca oferta de mano de obra especializada	0.06	1.00	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06
A10	Tendencia a una disminucion de el canon minero de la Region producto de menores precios internacionales del cobre	0.06	1.00	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06
TOTAL		1.00		0.00		0.00		0.00

Elaboración propia

Continúa…

Tabla 76: Análisis de la matriz cuantitativa - MPEC

FACTORES CLAVES		PONDERACION	ESTRATEGIA S ALTERNATIVAS					
			PENETRACION DE MERCADO EN LA REGION		DEARROLLO DE MERCADOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
N°	FORTALEZAS		PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO
F1	Personal de ventas y de operaciones especializado y con experiencia	0.04	4.00	0.15	**4**	0.15	**4**	0.15
F2	Se tiene una competencia en el proceso de Dirección Estrategica	0.05	4.00	0.21	**4**	0.21	**4**	0.21
F3	DRACKER es lider en Moquegua en ofrecer servicios de termofusión y electrofusión	0.04	4.00	0.15	**4**	0.15	**4**	0.15
F4	Alianzas, convenios y buenas relaciones con proveedores de productos, materiales y transporte permiten una tencion oportuna de los clientes internos y externos	0.04	4.00	0.15	**1**	0.04	**1**	0.04
F5	Se cuenta con la representación autorizada de la marca PAVCO empresa líder en la fabricación de tubosistemas de polietileno en Latinoamérica.	0.04	4.00	0.15	**4**	0.15	**1**	0.04
F6	Los productos que ofrece la empersa cuentan con certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001 y los servicios se ejecutan bajo procedimientos y estándares normativos nacionales e internacionales cumpliendo en aseguramiento a la calidad.	0.04	4.00	0.15	4.00	0.15	1.00	0.04
F7	Se encuentra una fortaleza en la capacitación del personal como base del desarrollo de competencias y el del buen desempeño de los colaboradores.	0.04	4.00	0.17	4.00	0.17	4.00	0.17
F8	El 100 % de los colaboradores perciben que existe maquinaria y materiales adecuados para el trabajo que desarrollan	0.04	4.00	0.15	1.00	0.04	1.00	0.04
F9	Se tiene una competencia en el proceso de operaciones demostrado por el nivel de 90 % de satisfacción de los clientes atendidos	0.05	4.00	0.21	4.00	0.21	4.00	0.21
F10	Se tiene una competencia en el proceso de logística basado en una adecuada gestión de los proveedores que permite la atención oportuna de lo requerimientos externos e internos, asi como la disminución de los costos de venta y servicios.	0.05	4.00	0.21	4.00	0.21	4.00	0.21
F11	Se tiene una competencia en el proceso de ventas mostrado en el crecimiento de las ventas y la satisfacción de los clientes durante el proceso de atención.	0.05	4.00	0.21	4.00	0.21	4.00	0.21

Elaboración propia

Tabla 76: Análisis de la matriz cuantitativa - MPEC

FACTORES CLAVES		PONDERACION	ESTRATEGIA S ALTERNATIVAS					
			PENETRACION DE MERCADO EN LA REGION		DEARROLLO DE MERCADOS		DESARROLLO DE PRODUCTOS	
N°	DEBILIDADES		PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO	PUNTAJE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE ATRACTIVO
D1	No existe información financiera oportuna por lo que no se puede realizar un buen análisis y una buena toma de decisiones.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D2	Deficiente gestión de la liquidez	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D3	Alta rotación del personal, en el año 2014 fue de 50 %	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D4	El 60% del personal no se encuentra satisfecho con sus remuneraciones	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D5	El 50% de los colaboradores no se encuentran satisfechos con los ambientes fisicos	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03
D6	El 72% de los colaboradores manifiesta que falta funciones y procedimientos que contribuyan al desarrollo de sus labores.	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04
D7	No se realiza una promoción adecuada para lograr el posiconamiento y la recordación de marca de la empresa	0.05	4.00	0.21	1.00	0.05	1.00	0.05
D8	Falta de posicionamiento de la marca DRACKER	0.04	4.00	0.15	1.00	0.04	1.00	0.04
D9	Bajo nivel de recordación de marca (30 %)	0.04	4.00	0.15	1.00	0.04	1.00	0.04
D10	Se requiere ampliar la capacidad de crédito actual (157,500) para continuar el crecimiento de DACKER	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D11	Deficiente servicio de postventa, sólo el 30 % de los clientes se encuetran satisfechos.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
TOTAL		1.00		5.55		4.61		3.50

1.- Sin atractivo, 2.- Algo atractivo, 3.- Mas o menos atractivo, 4.- Muy atractivo

Elaboración propia

La estrategia seleccionada es la de penetración en el mercado la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial de servicios en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito).

8.3 Métodos de escenarios

El método de escenario consiste en plantearse escenarios con la finalidad de evaluar la estrategia y su capacidad de respuesta ante cada escenario. Un escenario se puede definir como una secuencia de eventos que serían posibles de suceder en el futuro. Para esta evaluación se han considerado los siguientes escenarios:

a. **Escenario 1: Escenario favorable en la región de Moquegua de acuerdo a la variable económica.**

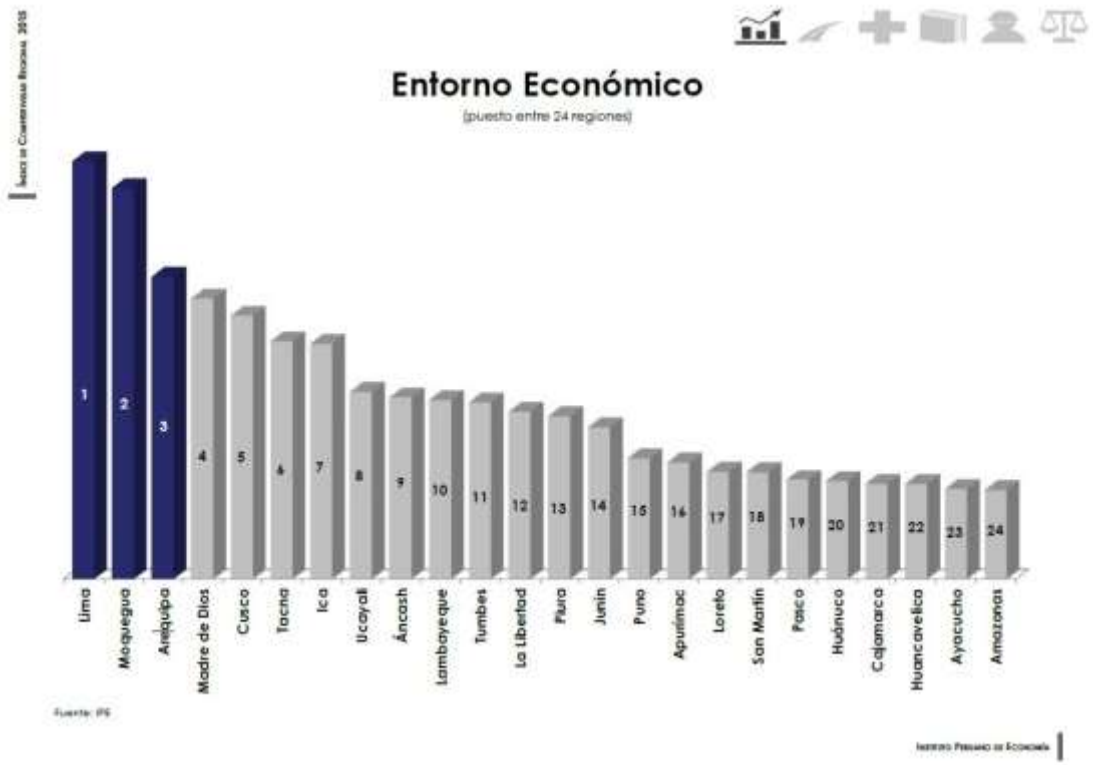
Al año 2022, Moquegua ha sido una de las regiones que ha liderado el crecimiento a nivel nacional, con una tasa promedio de 10 % por año. El sector de construcción ha sido uno de los motores de este crecimiento. La región no sufre de conflictos sociales, al contrario, se han fortalecido las relaciones entre el sector privado y la comunidad, posibilitando la planificación del desarrollo a de la Región y la mayor inversión del sector privado. Los precios internacionales del Cobre se han mantenido.

El Canon entregado al Gobierno Regional y a los gobiernos locales ha servido para la implementación de grandes proyectos de construcción que han permitido fortalecer el desarrollo de la Región.

En los planes de gobierno regional, hay muchos proyectos por implementar. Nuevas empresas mineras están en continuo crecimiento en la región, asimismo la empresa DAKER S.A.C se consolida como líder en la región sur del País.

Por otro lado podemos mencionar, que el ránking de **competitividad** regional de Centrum Católica (2015), reveló un dato que un estudio del Instituto Peruano de Economía (IPE) ya había alertado: Moquegua, después de Lima y Callao, es la región más competitiva del país, tal como se muestra en el Gráfico 12.

Gráfico 12: Índice de Competitividad Regional 2015.



Fuente : Instituto Peruano de Economía, 2015

¿A qué se debe que esta región enclava en el sur del país haya superado a Arequipa y/o la Libertad? ¿Su competitividad está garantizada para los próximos años? ¿Quién o quiénes son los culpables de estos halagos?

El director general de Centrum católica, Fernando D´Alessio, dice que el estudio que realizaron analiza cinco grandes pilares: gobierno, personas, economía, infraestructura y empresas. En los dos primeros **Moquegua** tiene importantes avances

"El equipo liderado por el expresidente regional Martin Vizcarra fue muy bueno, bastante preparado y jugó un rol importante al llevar a su región al primer lugar de la región", señala.

D´Alessio indica que no solo los escolares reciben una buena educación, sino que también se ha avanzado en la cobertura. En otras palabras, las tasas de niños en inicial, primaria y secundaria son bastante altas.

b. Escenario 2: Escenario desfavorable en la región de Moquegua de acuerdo a la variable económica.

Al año 2022, la Región Moquegua ha sido afectada por la recesión que vive la economía nacional, habiendo crecido en promedio a 2 % en los últimos cinco años. El Sector Construcción fue uno de los sectores que se contrajo y que sólo creció a un promedio de 2 % por año. Los conflictos sociales han frenado la inversión del sector privado, paralizando la implementación de importantes proyectos mineros en la zona. Los precios internacionales del cobre han caído, generando una caída en el Canon Minero que recibe el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales, contrayendo el gasto del sector público en cuanto a obras de construcción. Asimismo, el gobierno no local no efectúa una administración correcta del dinero y emplea en otros proyectos de menor envergadura.

Existe corrupción en los gobiernos regionales, lo cual dificulta ganar proyectos con el estado a pesar de tener una buena posición y buen servicio que ofrece.

En la matriz de escenarios de las estrategias se presenta la evaluación de las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de

mercados en función a los escenarios planteados, tal como se muestra en la tabla 77.

Tabla 77: Matriz de escenarios de las estrategias

Comparación de estrategias con escenarios	**Escenario 1**	**Escenario 2**
Penetración de mercado	Altamente Favorable	Favorable
Desarrollo de Producto	No favorable	No favorable
Desarrollo de Mercado	No favorable	Altamente Favorable

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la tabla 80, la estrategia de penetración de mercado muestra una posición altamente favorable en el escenario 1, mientras que en el escenario 2 una posición no favorable.

La estrategia de desarrollo de mercado muestra una posición altamente favorable en el escenario 2, mientas que en el escenario 1 muestra una posición desfavorable.

Estos resultados nos llevan a elegir como estrategia seleccionada en el escenario 1 a la penetración de mercado, y como estrategia contingente en caso se presente el escenario 2 la estrategia de desarrollo de mercado.

Capítulo IX

9. Implantación de la Estrategia

En los capítulos anteriores se ha desarrollado la selección de las estrategias a traes de las matrices de factores críticos, matriz de decisión y la matriz cuantitativa de planificación estratégica de las cuales se ha identificado a la estrategia seleccionada y contingente.

En el presente capítulo se desarrollará el cuadro de mando integral, que proporcionará un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de acuerdo a sus cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

9.1 Mapa de la Estrategia

Según Norton y Kaplan (2000), los mapas estratégicos semejan mapas cartográficos. El Mapa contiene los objetivos relacionados por causa y efecto que nos señalan la ruta que debemos seguir para alcanzar nuestros principales resultados. Estos objetivos se presentan en perspectivas, las cuales se describen a continuación.

a. Perspectiva financiera

Esta perspectiva trata de medir el desempeño, la flexibilidad y estabilidad financiera del negocio, incluyendo aquellos que miden el rendimiento y el valor institucional.

b. Perspectiva cliente

Esta perspectiva mide el desempeño respecto a los clientes servidos (internos/externos) y la contribución al desarrollo de las comunidades donde se opera.

c. Perspectiva de procesos

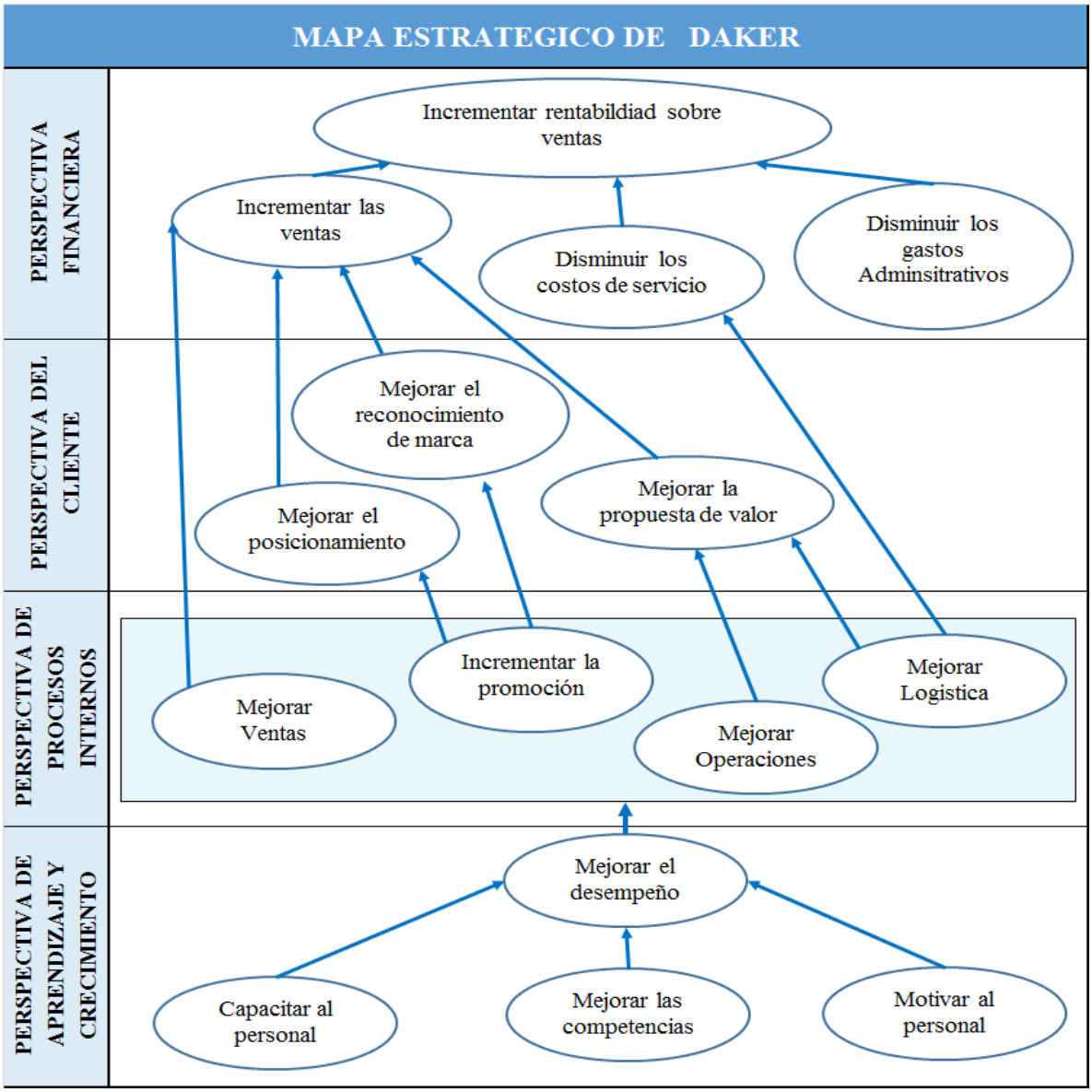
Esta perspectiva mide el desempeño y la flexibilidad operativa del negocio, y la cooperación entre las unidades estratégicas de la empresa.

d. Perspectiva de aprendizaje

Esta perspectiva mide e impulsa el aprendizaje organizacional y la innovación creando así una cultura organizacional adecuada.

En el Gráfico 13 se presenta el Mapa Estratégico de DAKER S.A.C, allí se muestran los objetivos de DAKER S.A.C por cada perspectiva.

Gráfico 13: Mapa Estratégico de DAKER S.A.C.



Elaboración propia

9.2 Cuadro de mando integral con iniciativas estratégicas y presupuesto

El Cuadro de Mando Integral presente los objetivos identificados en el mapa con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Se elaboraron iniciativas estratégicas en los objetivos donde la empresa DAKER S.A.C quiere alcanzar sus metas. En los demás objetivos no se requiere alcanzar metas.

En la tabla 78, presentamos el CMI de DAKER S.A.C

En la tabla 79 se presenta las iniciativas estratégicas; las cuales se identificaron en coordinación con los responsables de alcanzar las metas. Establecidas las metas, cada responsable evaluó si con los recursos actuales y la capacidad de su área podía alcanzar la meta asignada a su área. Realizada la evaluación, si el responsable podía alcanzar su meta no había necesidad de formular una iniciativa estratégica, caso contrario formulaba una iniciativa estratégica que le ayudaría a alcanzar la misma, al final de este proceso se identificaron las iniciativas que se presentan a continuación:

Tabla 79: Sistematización de procesos administrativos

INICIATIVA ESTRATÉGICA:		SISTEMATIZACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		DISMINUIR GASTOS ADMINISTRATIVOS				
COMPONENTES		**AÑOS**				
		2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1	Alquiler de un Sofware Contable y sistema de CMR.	X	X	X	X	X
PARTIDA		**PRESUPUESTO**				
		2016 (S/.)	**2017 (S/.)**	**2018 (S/.)**	**2019 (S/.)**	**2020 (S/.)**
1	Alquiler de software integrado	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
		24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 80 se presenta la iniciativa estratégica de implementación de un plan de capacitación donde se plantea sus objetivos, los años de aplicación y la inversión necesaria para llevar a cabo esta iniciativa que permitirá mejorar competencias del personal interno de la empresa.

Tabla 80: Implementar un plan de capacitación

INICIATIVA ESTRATÉGICA:		IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		MEJORAR LA CAPACITACIÓN				
COMPONENTES		**AÑOS**				
		2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1	Ejecución del Plan de Capacitación para mejorar competencias del personal interno de la empresa.	X	X	X	X	X
PARTIDA		**PRESUPUESTO**				
		2016 (S/.)	**2017 (S/.)**	**2018 (S/.)**	**2019 (S/.)**	**2020 (S/.)**
1	Recursos Humanos	13,910.40	19,196.35	26,490.97	36,557.53	50,449.40
Total		13,910.40	19,196.35	26,490.97	36,557.53	50,449.40

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 81 se presenta la iniciativa estratégica de un plan de mejora de los ambientes físicos de la empresa Daker; aquí también figura la inversión a realizar para llevar a cabo esta actividad; cuyo objetivo es mejorar la satisfacción del cliente.

Tabla 81: Plan de mejora de ambientes físicos

INICIATIVA ESTRATÉGICA:		PLAN DE MEJORA DE AMBIENTES FÍSICOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES				
COMPONENTES		**AÑOS**				
		2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1	Ampliación de área de atención al cliente	X	X	X	X	X
2	Equipo Electrofusión (marca por definir					
3	Equipo 618 HF Gas Fusión Machine Horuga					
4	Estructura Metálica taller					
PARTIDA		**PRESUPUESTO**				
		2016 (S/.)	**2017 (S/.)**	**2018 (S/.)**	**2019 (S/.)**	**2020 (S/.)**
1	Inversión en construcción de ambientes físicos	45,981.60	70,919.86	108,171.44	163,493.41	245,240.12
	Total	45,981.60	70,919.86	108,171.44	163,493.41	245,240.12

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 82 se presenta la iniciativa estratégica de implementación de un programa de motivación del personal donde se plantea sus objetivos, los años de aplicación y la inversión necesaria para llevar a cabo esta iniciativa que permitirá que los colaboradores sean más productivos.

Tabla 82: Implementar el sistema de motivación de personal

INICIATIVA ESTRATÉGICA:		IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE MOTIVACIÓN PERSONAL				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		MEJORAR LA MOTIVACION DE PERSONAL				
COMPONENTES		**AÑOS**				
		2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1	Implementación de un sistema de motivación en base a incentivos, bonos por alcance de metas de ventas de la empresa.	X	X	X	X	X
PARTIDA		**PRESUPUESTO**				
		2016 (S/.)	**2017 (S/.)**	**2018 (S/.)**	**2019 (S/.)**	**2020 (S/.)**
1	Recursos Humanos	34,486.20	53,189.89	81,128.58	122,620.06	183,930.09
	Total	34,486.20	53,189.89	81,128.58	122,620.06	183,930.09

Fuente: Elaboración propia

Capítulo X

10.1 Evaluación cualitativa.

En el presente capítulo se realizará la evaluación sobre la conveniencia de implementar el Plan Estratégico para DAKER S.A.C.

10.1.1 Criterios de evaluación

Para evaluar la conveniencia de implementar el Plan Estratégico elaborado, se analizará la posible rentabilidad del Plan durante los cinco años para compararlo con la rentabilidad que se obtendría si es que la empresa no aplicará el plan en el mismo periodo de tiempo.

Para realizar la evaluación se utilizarán como criterios de evaluación el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), herramientas que se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos). Para aplicar el VAN se requiere de una inversión X, que en el presente caso será la inversión que se realice en el Plan Estratégico, la cual generará flujos de caja positivos Y a lo largo de N años, habrá un punto en el que se recuperará la inversión X, pero si en lugar de invertir el dinero X en la implementación del Plan, lo hubiéramos invertido en un producto financiero, también tendríamos un retorno de dicha inversión. Por lo tanto, a los flujos de caja hay que recortarles una tasa de interés que podríamos haber obtenido, es decir, actualizar los ingresos futuros a la

fecha actual. Si a este valor le descontamos la inversión inicial, tenemos el Valor Actual Neto de la ejecución del Plan, para que este sea rentable el VAN tendrá que ser superior a cero, lo que significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

La fórmula para el cálculo el VAN es la siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^{N} \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

I es la inversión, Qn es el flujo de caja del año n, r la tasa de interés con la que se está comparando y N el número de años.

Otra forma de calcular lo mismo es mirar la Tasa Interna de Retorno, que sería el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si el TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Sin embargo, si el TIR es bajo, posiblemente podríamos encontrar otro destino para nuestro dinero.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

Para evaluar si la implementación del Plan Estratégico es la mejor alternativa respecto a la alternativa de no implementar el Plan y continuar con lo que está haciendo la empresa, se comparará el VAN y el TIR resultante de la ejecución del Plan Estratégico versus el VAN y TIR resultante de los resultados que obtenga la empresa si

no aplica el Plan y continua como está en el mismo periodo de tiempo, es decir los cinco años.

Si el VAN1 y el TIR1 de la implementación de la estrategia (Plan Estratégico) resultan mayores al VAN0 y el TIR0 resultante de la alternativa de continuar sin implementar la estrategia (Plan Estratégico), se concluirá que la implementación de la estrategia es la mejor alternativa.

Si VAN1 > VAN0 y el TIR1 > TIR0 entonces la mejor alternativa es la implementación de la estrategia

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

Para analizar la situación financiera actual de DAKER S.A.C, se revisaron el Balance General y Estado de Resultados de los años 2013-2015, los cuales se muestran en la tabla 79, tabla 80, tabla 81 y tabla 82 respectivamente. De este análisis se concluyó:

- Que las ventas de la empresa han crecido del año 2013 al 2015, a una tasa decreciente, que en el año 2014fue de 64 % respecto al año 2013 y que en el año 2015 respecto al 2014 fue de 38 %, lo cual es preocupante de continuar esta tendencia.
- La empresa ha tenido en el año 2015 costos de servicios debido a que ha comenzado a vender servicios de instalación de tubosistemas y geosintéticos básicamente al sector público, lo cual ha generado el incremento de las ventas.

- El crecimiento de la empresa ha generado que los gastos de ventas crezcan en 138 %, los gastos administrativos en 168 % y los gastos financieros en 1006 %, este último debido el mayor crédito a proveedores y a los bancos que han permitido financiar cartas fianzas para la presentación a procesos de selección en el sector público.

10.2.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

Estados Financieros sin estrategia

Para la realización de este análisis se han considerado los siguientes supuestos, en base a la entrevista realizada al Gerente General de la empresa DAKER S.A.C y el análisis de la información financiera brindada por la empresa.

- Las ventas crecerán a tasas porcentuales cada vez menores en proporción a la caída de las ventas del año 2015 respecto al año 2014 la cual sólo creció a una tasa de 38 %, respecto a la tasa de crecimiento del año 2014 al año 2013 que fue de 64 %.
- La estructura porcentual del Estado de Resultados respecto a las ventas, se ha mantenido del año 2016 al año 2020, considerando que los gastos administrativos sufrirán una disminución en 1 % por año, los gastos de ventas y financieros se mantendrán en 14 % y 2 % respectivamente, en relación a las ventas durante los años mencionados.
- Los costos de venta se mantienen en 8% anual del año 2016 al 2020.
- Los costos del servicio tienen una ligera disminución de 1% anual que va de 33 % para el año 2016, terminando en 29% al año 2020.

- Las cuentas del Balance General se han vinculado a las ventas en forma porcentual tomando como base el año 2015 y han crecido a dichas tasas en función a la proyección del crecimiento de las ventas.
- Se ha considerado que la inversión en inmueble maquinaria y equipo ha tenido una tasa de 20 % por año respecto a la utilidad neta después de impuestos del año anterior, la misma que ha servido para financiar la iniciativa estratégica de Plan de Mejora de ambientes físicos.
- La depreciación ha mantenido la misma tasa del año 2016 al año 2020.

Considerando los supuestos mencionados en el punto anterior, se obtiene los Estados Financieros (Estado de Resultados y Balance General) proyectados sin aplicar la estrategia, del año 2016 al 2020, los cuales se presentan en la tabla 79 y tabla 81 respectivamente.

Estados Financieros con estrategia

Para la realización de este análisis se han considerado los siguientes supuestos, en base a la entrevista realizada al Gerente General de la empresa DAKER S.A.C y el análisis de la información financiera brindada por la empresa.

Las ventas crecerán en 28% anual del año 2016 al 2020.

- Los costos de venta se mantendrán en 8% anual del año 2016 al 2020.
- Los costos del servicio tienen una ligera disminución de 1% anual que va de 33 % para el año 2016, terminando en 29% al año 2020.
- La utilidad bruta tiene un ligero incremento de 1% anual que va de 59 % para el año 2016, terminando en 63% para el año 2020.
- Los gastos de venta se mantienen en 14% anual de 2015 al 2020.

- Los gastos administrativos tienen una ligera disminución de 1% anual que va de 26 % para el año 2016 a 22% para el año 2020.
- Las utilidades de operación tienen un aumento anual de 2% anual que va de 19 % para el año 2016 a 27 % para el año 2020.
- Los gastos financieros se mantienen en 2% anual del año 2016 al año 2020.
- Las cuentas del Balance General se han vinculado a las ventas en forma porcentual tomando como base el año 2015 y han crecido a dichas tasas en función a la proyección del crecimiento de las ventas.
- Se ha considerado que la inversión en inmueble será de 20 % respecto a la utilidad neta después de impuestos del año anterior, lo que servirá para financiar la mejora de los ambientes físicos.
- La depreciación ha mantenido las mismas tasas utilizadas del año 2016 al año 2020.
- La utilidad neta antes de impuestos mantiene un crecimiento constante de 2% anual que va de 17 % en el año 2016 a 25% para el año 2020.
- La utilidad neta después de impuestos tiene un crecimiento anual de 1% a 2 %, partiendo del año base 2015 que tiene una tasa de 10% hasta el año 2020 que termina con una tasa de 18%.

Considerando los supuestos mencionados en el punto anterior, se obtiene los Estados Financieros (Estado de Resultados y Balance General) proyectados aplicando las estrategias seleccionadas, del año 2016 al 2020, los cuales se presentan en la tabla 80 y tabla 82 respectivamente.

10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

En la tabla 83 se muestra el estado de resultados proyectado sin aplicación de la estrategia.

En la tabla 84 se muestra el estado de resultados proyectado al aplicar la estrategia seleccionada.

(2016 – 2020)

10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

En la tabla 85 se muestra el balance general proyectado sin aplicación de la estrategia.

Tabla 85: Balance General sin Estrategia Proyectado (2016 – 2020)

BALANCE GENERAL DEL 2016 A 2020					
CONCEPTO	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ACTIVO					
Caja y Bancos	358,330.0	549,747.0	774,045.4	1,010,405.5	1,225,073.9
Mercaderias					
Cuentas por cobrar -com. Terceros	195,328.0	234,393.6	269,552.6	299,203.4	323,139.7
Cuentas por cobrar div. Terceros					
Otras cuentas del activo corriente	64,512.0	77,414.4	89,026.6	98,819.5	106,725.0
Material auxiliar, suministro, repuesto	15,052.8	18,063.4	20,772.9	23,057.9	24,902.5
Inmueble Maquinaria y Equipo	307,442.6	378,362.5	486,533.9	650,027.3	895,267.4
Depresiación acumulada	67,637.4	83,239.7	107,037.5	143,006.0	196,958.8
Otros activos corrientes					
Otros activos No corriente					
Activo diferido					
TOTAL ACTIVO	**1,008,302.80**	**1,341,220.56**	**1,746,968.78**	**2,224,520**	**2,772,067.38**
PASIVO					
Tributos por pagar					
Tributos y aportes sistemas y salud por pagar	11469	13763	15827	17568	18973
Cuentas por pagar diversas	73472	88166	101391	112544	121548
Cuentas por pagar comercial - terceros	139776	167731	192891	214109	231238
Remuneraciones y participaciones por pagar	9856	11827	13601	15097	16305
Beneficios sociales de los trabajadores					
Otras cuentas de pasivo					
TOTAL PASIVO	**234,572.80**	**281,487.36**	**323,710.46**	**359,318.62**	**388,064.10**
PATRIMONIO					
Capital	100,595.00	146,576.60	217,496.46	325,667.90	489,161.31
Capital adicional positivo	45,982	70,920	108,171	163,493	245,240
Resultados acumulados positivos	413,905.40	556,233.54	734,065.30	934,097.01	1,130,799.58
Utilidad de ejercicio	213,248.00	286,003.20	363,525.12	441,942.68	518,802.28
TOTAL PATRIMONIO	**773,730.00**	**1,059,733**	**1,423,258**	**1,865,201**	**2,384,003**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,008,303**	**1,341,221**	**1,746,969**	**2,224,520**	**2,772,067**

Elaboración propia

En la tabla 86 se muestra el balance general proyectado al aplicar la estrategia seleccionada.

Tabla 86: Balance General con estrategia proyectado (2016 – 2020)

BALANCE GENERAL DEL 2015 A 2020					
CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO					
Caja y Bancos	358,330.0	549,747.0	774,045.4	1,010,405.5	1,225,073.9
Mercaderias					
Cuentas por cobrar -com. Terceros	195,328.0	234,393.6	269,552.6	299,203.4	323,139.7
Cuentas por cobrar div. Terceros					
Otras cuentas del activo corriente	64,512.0	77,414.4	89,026.6	98,819.5	106,725.0
Material auxiliar, suministro, repuesto	15,052.8	18,063.4	20,772.9	23,057.9	24,902.5
Inmueble Maquinaria y Equipo	307,442.6	378,362.5	486,533.9	650,027.3	895,267.4
Depresiación acumulada	67,637.4	83,239.7	107,037.5	143,006.0	196,958.8
Otros activos corrientes					
Otros activos No corriente					
Activo diferido					
TOTAL ACTIVO	**1,008,302.80**	**1,341,220.56**	**1,746,968.78**	**2,224,520**	**2,772,067.38**
PASIVO					
Tributos por pagar					
Tributos y aportes sistemas y salud por pagar	11469	13763	15827	17568	18973
Cuentas por pagar diversas	73472	88166	101391	112544	121548
Cuentas por pagar comercial - terceros	139776	167731	192891	214109	231238
Remuneraciones y participaciones por pagar	9856	11827	13601	15097	16305
Beneficios sociales de los trabajadores					
Otras cuentas de pasivo					
TOTAL PASIVO	**234,572.80**	**281,487.36**	**323,710.46**	**359,318.62**	**388,064.10**
PATRIMONIO					
Capital	100,595.00	146,576.60	217,496.46	325,667.90	489,161.31
Capital adicional positivo	45,982	70,920	108,171	163,493	245,240
Resultados acumulados positivos	413,905.40	556,233.54	734,065.30	934,097.01	1,130,799.58
Utilidad de ejercicio	213,248.00	286,003.20	363,525.12	441,942.68	518,802.28
TOTAL PATRIMONIO	**773,730.00**	**1,059,733**	**1,423,258**	**1,865,201**	**2,384,003**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,008,303**	**1,341,221**	**1,746,969**	**2,224,520**	**2,772,067**

Elaboración propia

10.2.4 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

Proyección de flujo actual

En la tabla 87 se muestra el flujo de caja proyectado sin aplicación de la estrategia. En base al flujo de efectivo total se ha calculado el VAN y TIR, utilizando un Costo de Oportunidad de Capital de 11.5 %, el cual se obtuvo de la siguiente forma:

- Primero se calculó al Costo de Oportunidad de Capital (Cok) para una empresa del sector ingeniería y construcción en Estados Unidos, para lo cual se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) al que se le adicionó el riesgo país.

Para el cálculo del Cok se utilizó la siguiente formula:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

- En donde:
- K_e= costo de capital
- Rf= Tasa de libre riesgo
- β= Beta promedio del mercado
- Rm= Rendimiento de mercado

Para hallar el beta promedio de la industria en el sector ingeniería y construcción se tomó como fuente a Damodarán, siendo el beta 1.32.

Luego de esto se calculó el rendimiento de mercado tomando como fuente el índice S&P 500; este índice acoge a las 500 acciones riesgosas de mayor tamaño en el mundo. Según Damodarán en este índice se debe tomar la media geométrica que para este caso fue la de los años 2006 – 2015 siendo esta 7.25%.

En seguida se halló la tasa de libre riesgo a través de la misma fuente; pero esta vez la media geométrica es de los bonos del tesoro de USA del 2006 al 2015 siendo esta 4.71%.

Con estos datos aplicamos la fórmula de costo de capital la cual arroja 8.06%.

Posteriormente se deflacta el cok hallado (cok nominal) para obtener el cok real aplicando la siguiente fórmula:

$$K_r Real = \frac{K_e Nom - P^{USA}}{1 + P^{USA}}$$

En donde:

p= Inflación en USA

La inflación en USA es 0.2% y al aplicar la fórmula del cok real se obtiene 6.55%.

- Al Cok real obtenido en el punto anterior, se le adicionó la inflación del Perú proyectada que asciende a 3.5% y el riesgo país de Perú correspondiente a junio de 2016 que asciende a 1.45%; con la finalidad de calcular el Costo de Oportunidad de capital que se aplicará en el Perú a la evaluación, obteniéndose el Costo de 11.5%.

Tabla 87: Flujo de Caja Proyectado sin estrategia (2016-2020)

FLUJO DE CAJA SIN ESTRATEGIA						
FLUJO DE CAJA	**VAN**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
INGRESOS		1,792,000.0	2,150,400.0	2,472,960.0	2,744,985.6	2,964,584.4
COSTOS		734,720.0	860,160.0	964,454.4	1,043,094.5	1,096,896.2
GASTOS		752,640.0	881,664.0	989,184.0	1,070,544.4	1,126,542.1
UTILIDAD NETA AI		304,640.0	408,576.0	519,321.6	631,346.7	741,146.1
IMPUESTOS		91,392.0	122,572.8	155,796.5	189,404.0	222,343.8
DEPRECIACIÓN		67,637.4	83,239.7	107,037.5	143,006.0	196,958.8
FLUJO DE EFECTIVO TOTAL	-633,806	280,885.4	369,242.9	470,562.6	584,948.7	715,761.1

Elaboración propia

Tabla 88: Evaluación de Flujo de Caja Proyectado sin estrategia

VAN	S/. 940,237.72	El VAN sin estrategia es menor que el VAN con estrategia, lo cual indica que no conviene esta alternativa .
TIR	56%	La tasa interna sin estrategia es menor a la tasa interna con estrategia, lo cual indica que no conviene esta alternativa
COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL	11.5	Costo de capital estimado en base a la tasa más alta a plazo fijo en soles ofrecido por la Caja de Crédito Huancayo (8 %) más la inflación estimada de (3.5 %)

Elaboración propia

Proyección de flujo con estrategia

En la tabla 89 se muestra el flujo de caja proyectado al aplicar la estrategia seleccionada. En base al flujo de efectivo total se ha calculado el VAN y TIR, utilizando un Costo de Capital de 11.5 % calculado en el punto anterior, obteniéndose los resultados que se presentan en la tabla 90.

Tabla 89: Flujo de Caja Proyectado con estrategia (2016-2020)

FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA						
FLUJO DE CAJA	**VAN**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
INGRESOS		1,932,000.0	2,666,160.0	3,679,300.8	5,077,435.1	7,006,860.4
COSTOS		792,120.0	1,066,464.0	1,434,927.3	1,929,425.3	2,592,538.4
GASTOS		811,440.0	1,093,125.6	1,471,720.3	1,980,199.7	2,662,607.0
UTILIDAD NETA AI		328,440.0	506,570.4	772,653.2	1,167,810.1	1,751,715.1
IMPUESTOS		98,532.0	151,971.1	231,796.0	350,343.0	525,514.5
DEPRECIACIÓN		67,637.4	83,239.7	107,037.5	143,006.0	196,958.8
FLUJO DE EFECTIVO TOTAL	-633,806	297,545.4	437,839.0	647,894.7	960,473.1	1,423,159.4

Elaboración propia

Tabla 90: Evaluación del flujo de caja proyectado con estrategia

VAN	S/. 1,703,901.17	El VAN con estrategia es mayor que el VAN sin estrategia, lo cual indica que conviene esta alternativa
TIR	74%	La tasa interna con estrategia es mayor a la tasa interna sin estrategia, lo cual indica que conviene esta alternativa.
Costo de Oportunidad del Capital	11.5%	Costo de capital estimado en base a la tasa más alta a plazo fijo en soles ofrecido por la Caja de Crédito Huancayo (8 %) más la inflación estimada de (3.5 %)

Elaboración propia

10.2.5 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

Frente al resultado obtenido en el análisis financiero sin y con la aplicación de las estrategias seleccionadas, se puede observar que se obtiene mejores resultados a nivel del VAN y TIR si la empresa aplica la estrategia conforme se muestra en la tabla 91, en el cual se comparan los resultados.

Tabla 91: Evaluación de los Flujos de Caja Proyectado con y sin Estrategia

EVALUACION DE LOS FLUJOS DE CAJA PROYECTADO CON Y SIN ESTRATEGIA			
VARIABLE	VAN	TIR	COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL
CON ESTRATEGIA	1,703,901.17	74%	11.5
SIN ESTRATEGIA	940,237.72	56%	11.5

Elaboración propia

Estos resultados nos muestran que las estrategias seleccionadas son recomendables para que la empresa mejore su desempeño estratégico y financiero del periodo 2016 al 2020.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, detallamos las conclusiones y recomendaciones del Plan Estratégico para la empresa DAKER S.A.C, para el periodo 2016 - 2020.

CONCLUSIONES

1. Después de tener reuniones con la alta gerencia de la empresa DAKER S.A.C. y analizar los hallazgos se concluye que: a) La incorrecta selección de personal ha sido unos de los factores que causan el bajo nivel de rendimiento administrativo. B) Al no contar con un Manual de funciones (MOF) el trabajador no tiene orientación básica sobre las funciones y responsabilidades que realizará en sus actividades diarias. C) Limitadas acciones de capacitación y entrenamiento de los colaboradores en las áreas tácticas de la empresa como: administración, ventas y operaciones; lo cual ha permitido retraso en los procesos, no tomar las decisiones adecuadas y un mal manejo de recursos, en base a ello se elaboró el plan estratégico de la empresa DAKER S.A.C que le permitió mantener y mejorar su servicio de comercialización de Tubosistemas de Polietileno.

2. Del análisis interno en la empresa, se puede concluir que la situación interna de DAKER S.A.C se aproxima a fortaleza menor, ya que al evaluar los factores internos en la Matriz EFI se ha obtenido un puntaje ponderado total fue de 2.67, el cual se aproxima a 3(fortaleza menor).

3. Del análisis externo de la empresa, se puede concluir que DAKER es una empresa que cuenta con estrategias cuya eficacia de respuesta frente a los factores externos claves (Oportunidades y amenazas) es mayor al promedio; ya que su puntaje

ponderado total según la Matriz EFE es de 3.08, lo cual se aproxima a 3 (respuesta mayor al promedio).

4. El análisis externo e interno ha servido como base para seleccionar a la penetración de mercado como la principal estrategia, la misma que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

5. El VAN y TIR de las proyecciones financieras obtenidas en base a implementar las estrategias seleccionadas son mayores al VAN y TIR obtenidas de las proyecciones financieras sin las estrategias, lo cual ha demostrado la viabilidad del Plan Estratégico elaborado.

6. Los indicadores del Cuadro de Mando Integral permitirán el Control de la implementación delas iniciativas estratégicas y del alcance de los objetivos.

7. El Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta clave en el proceso de toma de decisiones de la empresa DAKER S.A.C., con esta herramienta se facilita el proceso de toma de decisiones, convirtiéndolo en un proceso ágil, eficiente y fluido.

RECOMENDACIONES

a. Se recomienda priorizar la implementación del Plan de capacitación como estrategia, ya que permitirá mejorar las competencias del personal y ello será el insumo principal para la mejora de los procesos y con ello alcanzar los resultados más importantes establecidos en el Plan Estratégico.

b. Se recomienda difundir entre los colaboradores la misión, visión, objetivos y estrategias, con el fin de crear identificación y compromiso con el rumbo definido.

c. Para la implementación del Plan Estratégico se requiere del liderazgo de la Gerencia General y de cada miembro del equipo que asuma un rol de dirección en la organización.

d. Se recomienda aplicar las estrategias descritas en el presente Plan a la empresa Daker Sac, teniendo en cuenta la inversión y posteriormente recuperación de acuerdo a los estados financieros proyectados.

e. Se recomienda utilizar un Software de Balance Score Card a finde poder facilitar el control del cumplimiento de las iniciativas estratégicas y de los objetivos a fin de garantizar la implementación del Plan Estratégico.

f. Se recomienda la priorización de la implementación del Sistema de motivación del personal basado en incentivos económicos contra el alcance de las metas del Cuadro de Mando Integral, ya que ello movilizará a la organización a función a resultados.

g. En necesario que se revise anualmente los cambios en el entorno y en la parte interna a fin de la organización, a fin de ajustar de adecuar las estrategias a dichos cambios, con el fin de alcanzar los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

CELIS CASTILLO, Edward (2016a, Enero). [Entrevista con Eber Calizaya Gerente General de DAKER SAC: Manejo de materiales en HDPE]. Grabación en audio.

CALIZAYA VENTURA, Edwing(2016b, Enero). [Entrevista con Hugo Aquino Quinto Director de FinancialPeru: Tendencia al alza del dólar]. Grabación en audio.

CAMPOS MARTOS, Julio (2016c, Enero). [Entrevista con Eber Calizaya Gerente General de DAKER SAC: Innovación de tubosistemas y geosistemas]. Grabación en audio.

CAMPOS MARTOS, Julio (2016d, Enero). [Entrevista con EberCalizaya Gerente General de DAKER SAC: Servicio o comercialización de tubosistemas y geosistemsas]. Grabación en audio.

CELIS CASTILLO, Edward (2016e, Enero). [Entrevista con Eber Calizaya Gerente General de DAKER SAC: Tuberias Ribloc]. Grabación en audio.

CAMPOS MARTOS, Julio (2016f, Enero). [Entrevista con Eber Calizaya Gerente General de DAKER SAC: Factores críticos de éxito]. Grabación en audio.

CELIS CASTILLO, Edward, Julio (2016g, Enero). [Entrevista con Eber Calizaya Gerente General de DAKER SAC: Lienzo estratégico]. Grabación en audio

CAMPOS MARTOS, Julio (2016h, Enero). [Entrevista con Eber Calizaya Gerente General de DAKER SAC: Información financiera]. Grabación en audio.

CALIZAYA VENTURA, Edwing (2016h, Enero). [Entrevista con Javier flores Arocutipa economista político de Moquegua]. Grabación en audio.

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (1era ed.). Perú. P. 19. 2011

FLORES AROCUPITA, Javier. Apuntes de minería en Moquegua. 1era. Edición. 2014

FRED R, David. "Conceptos de Administración Estratégica", Ed Pearson Prentice Hall, México 2012, 14ta. Edición.

GITMAN, Lawrence. y ZUTTER, Chad. Principios de Administración Financiera Decimosegunda Edición. Pearson Educación, México, 2012

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMIA. Índice de Competitividad Regional 2015. INCORE 2015.. Abril 2015.

Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Barcelona, Gestión 2000, 1997, 321 p.

MARTINEZ, Pedrós Daniel y MILLA GUTIERREZ, Artemio La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral., Ediciones Díaz Santos, S.A., 2014 libro electrónico. Pág. 34-37

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. Marco Económico Multianual 2016 – 2018.Agosto 2015

PORTER, Michael (2009). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Octava reimpresión.México.Grupo Editorial Patria. 2009

ROWE, A, MASON, R. y DICKEl, K: “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.

THOMPSON, A y STRICKLAND, A. Administración Estratégica. 13ª Edición. Editorial McGraw – Hill. México. 2004

W. Chan Kim/Renee Mauborgne. La estrategia del océano azul .Harvard Business SchadPublishig Corporation.2004.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Producto bruto interno por departamentos. Disponible en: *https://www.**inei**.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../libro.pdf*

"El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima señala que el Perú tiene los sobrecostos laborales más altos en América Latina". En: **Peru 21.** [en línea]. Lima: Peru21, 2014.[citado 14 enero 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/economia/peru-tiene-sobrecostos-laborales-mas-altos-alianza-pacifico-2165677

"La consultora estadounidense StrategicForecasting, conocida por el acrónimo *Stratfor*, en su análisis que publicó sobre el desarrollo de la economía del Perú después de las elecciones presidenciales de 2016".En: **Peru 21.** [en línea].Lima: Peru21, 2015.[citado 4 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/economia/stratfor-analizo-lo-que-ocurrira-economia-peru-despues-elecciones-presidenciales-2224510

"Según las proyecciones del área de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP) el tipo de cambio cerrará este año en S/ 3.65".En: **Gestión.** [en línea]. Lima: Gestión, 2016.[citado 25 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/bcp-eleva-s-365-su-proyeccion-tipo-cambio-2016-contexto-internacional-2153287

ANEXOS

Anexo 1: Balance General (2013 – 2015)

BALANCE GENERAL DEL 2013 A 2015			
CONCEPTO	**2013**	**2014**	**2015**
ACTIVO			
Caja y Bancos	128,932.0	51,690.0	148,370.0
Mercaderias			
Cuentas por cobrar -com. Terceros		37,002.0	110,493.0
Cuentas por cobrar div. Terceros			154.0
Otras cuentas del activo corriente		88,692.0	36,282.0
Material auxiliar, suministro, repuesto			8,550.0
Inmueble Maquinaria y Equipo	13,388.0	116,232.0	233,461.0
Depresiación acumulada	-3,122.0	-14,666.0	-53,361.0
Otros activos corrientes	1,195	38,973	
Otros activos No corriente			0
Activo diferido		2,600	
TOTAL ACTIVO	**140,393**	**320,523.00**	**483,949.00**
PASIVO			
Tributos por pagar	0		
Tributos y aportes sistemas y salud por pagar			6479
Cuentas por pagar diversas		7615	57003
Cuentas por pagar comercial - terceros		5045	79483
Remuneraciones y participaciones por pagar			5532
Beneficios sociales de los trabajadores			
Otras cuentas de pasivo			
TOTAL PASIVO	**0.00**	**12,660.00**	**148,497.00**
PATRIMONIO			
Capital			15,565.00
Capital adicional positivo		15,565	
Resultados acumulados positivos	93,138.00	155,355.00	166,269.00
Utilidad de ejercicio	47,255.00	48,259.00	153,618.00
TOTAL PATRIMONIO	**140,393.00**	**219,179.00**	**335,452**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**140,393**	**231,839**	**483,949**

Anexo 2: Estado de Resultados (2013 – 2015)

ESTADO DE RESULTADOS 2013-2015			
CONCEPTO	**2013**	**2014**	**2015**
VENTAS NETAS	328,575.00	617,882.00	1,013,299.00
COSTOS DE VENTA	162,870.00	385,603.00	82,886.00
COSTO DEL SERVICIO			344,521.66
UTILIDAD BRUTA	165,705.00	232,279.00	585,891.34
GASTO DE VENTAS	59,225.00	59,364.00	141,861.86
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	59,225.00	101,929.00	273,590.73
UTILIDAD DE OPERACIÓN	47,255.00	70,986.00	170,438.75
GASTOS FINANCIEROS	0.00	2,044.00	22,610.00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	47,255.00	68,942.00	147,825.75
IMPUESTO A LA RENTA	14,177.00	20,683.00	48,362.00
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**47,255.00**	**48,259.00**	**99,463.75**

Anexo 3: Balance General sin Estrategia Proyectado (2016 – 2020)

BALANCE GENERAL DEL 2016 A 2020					
CONCEPTO	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ACTIVO					
Caja y Bancos	358,330.0	549,747.0	774,045.4	1,010,405.5	1,225,073.9
Mercaderias					
Cuentas por cobrar -com. Terceros	195,328.0	234,393.6	269,552.6	299,203.4	323,139.7
Cuentas por cobrar div. Terceros					
Otras cuentas del activo corriente	64,512.0	77,414.4	89,026.6	98,819.5	106,725.0
Material auxiliar, suministro, repuesto	15,052.8	18,063.4	20,772.9	23,057.9	24,902.5
Inmueble Maquinaria y Equipo	307,442.6	378,362.5	486,533.9	650,027.3	895,267.4
Depresiación acumulada	67,637.4	83,239.7	107,037.5	143,006.0	196,958.8
Otros activos corrientes					
Otros activos No corriente					
Activo diferido					
TOTAL ACTIVO	**1,008,302.80**	**1,341,220.56**	**1,746,968.78**	**2,224,520**	**2,772,067.38**
PASIVO					
Tributos por pagar					
Tributos y aportes sistemas y salud por pagar	11469	13763	15827	17568	18973
Cuentas por pagar diversas	73472	88166	101391	112544	121548
Cuentas por pagar comercial - terceros	139776	167731	192891	214109	231238
Remuneraciones y participaciones por pagar	9856	11827	13601	15097	16305
Beneficios sociales de los trabajadores					
Otras cuentas de pasivo					
TOTAL PASIVO	**234,572.80**	**281,487.36**	**323,710.46**	**359,318.62**	**388,064.10**
PATRIMONIO					
Capital	100,595.00	146,576.60	217,496.46	325,667.90	489,161.31
Capital adicional positivo	45,982	70,920	108,171	163,493	245,240
Resultados acumulados positivos	413,905.40	556,233.54	734,065.30	934,097.01	1,130,799.58
Utilidad de ejercicio	213,248.00	286,003.20	363,525.12	441,942.68	518,802.28
TOTAL PATRIMONIO	**773,730.00**	**1,059,733**	**1,423,258**	**1,865,201**	**2,384,003**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,008,303**	**1,341,221**	**1,746,969**	**2,224,520**	**2,772,067**

Anexo 4: Estado de resultados sin estrategia proyectado (2016 – 2020)

CONCEPTO	2016		2017		2018		2019		2020	
VENTAS NETAS	1,792,000.00	100%	2,150,400.00	100%	2,472,960.00	100%	2,744,985.60	100%	2,964,584.45	100%
COSTOS DE VENTA	143,360.00	8%	172,032.00	8%	197,836.80	8%	219,598.85	8%	237,166.76	8%
COSTO DEL SERVICIO	591,360.00	33%	688,128.00	32%	766,617.60	31%	823,495.68	30%	859,729.49	29%
UTILIDAD BRUTA	1,057,280.00	59%	1,290,240.00	60%	1,508,505.60	61%	1,701,891.07	62%	1,867,688.20	63%
GASTO DE VENTAS	250,880.00	14%	301,056.00	14%	346,214.40	14%	384,297.98	14%	415,041.82	14%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	465,920.00	26%	537,600.00	25%	593,510.40	24%	631,346.69	23%	652,208.58	22%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	340,480.00	19%	451,584.00	21%	568,780.80	23%	686,246.40	25%	800,437.80	27%
GASTOS FINANCIEROS	35,840.00	2%	43,008.00	2%	49,459.20	2%	54,899.71	2%	59,291.69	2%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	304,640.00	17%	408,576.00	19%	519,321.60	21%	631,346.69	23%	741,146.11	25%
IMPUESTO A LA RENTA	91,392.00	5%	122,572.80	6%	155,796.48	6%	189,404.01	7%	222,343.83	8%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**213,248.00**	**12%**	**286,003.20**	**13%**	**363,525.12**	**15%**	**441,942.68**	**16%**	**518,802.28**	**18%**

Anexo 5: Balance General con estrategia proyectado (2016 – 2020)

BALANCE GENERAL PROYECTADO CON ESTRATEGIA DEL 2016 A 2020					
CONCEPTO	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ACTIVO					
Caja y Bancos	371,840.0	623,398.5	976,462.5	1,538,714.4	2,479,633.5
Mercaderías					
Cuentas por cobrar - com. Terceros	210,588.0	290,611.4	401,043.8	553,440.4	763,747.8
Cuentas por cobrar div. Terceros					
Otras cuentas del activo corriente	69,552.0	95,981.8	132,454.8	182,787.7	252,247.0
Material auxiliar, suministro, repuesto	16,228.8	22,395.7	22,395.7	42,650.5	58,857.6
Inmueble Maquinaria y Equipo	307,442.6	378,362.5	486,533.9	650,027.3	895,267.4
Depreciación acumulada	67,637.4	83,239.7	107,037.5	143,006.0	196,958.8
Otros activos corrientes					
Otros activos No corriente					
Activo diferido					
TOTAL ACTIVO	1,043,288.80	1,493,989.62	2,125,928.20	3,110,626.30	4,646,712.16

Continúa…

Anexo 5: Balance General con estrategia proyectado (2016 – 2020)

PASIVO					
Tributos por pagar					
Tributos y aportes sistemas y salud por pagar	12364.8	17063.424	23547.5251	32495.5847	44843.90684
Cuentas por pagar diversas	79212	109312.56	109312.56	150851.333	287281.2782
Cuentas por pagar comercial - terceros	150696	207960.48	286985.462	396039.938	546535.1146
Remuneraciones y participaciones por pagar	10626	14663.88	20236.1544	27925.8931	38537.73244
Beneficios sociales de los trabajadores					
Otras cuentas de pasivo					
TOTAL PASIVO	**252,898.80**	**349,000.34**	**440,081.70**	**607,312.75**	**917,198.03**

PATRIMONIO					
Capital	100,595.00	146,576.60	217,496.46	325,667.90	489,161.31
Capital adicional positivo	45,981.60	70,919.86	108,171.44	163,493.41	245,240.12
Resultados acumulados positivos	413,905.40	572,893.54	819,321.38	1,196,685.19	1,768,912.12
Utilidad de ejercicio	229,908.00	354,599.28	540,857.22	817,467.05	1,226,200.58
TOTAL PATRIMONIO	**790,390.00**	**1,144,989**	**1,685,846**	**2,503,314**	**3,729,514**

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,043,289**	**1,493,990**	**2,125,928**	**3,110,626**	**4,646,712**

Anexo 6: Estado de resultados con estrategia proyectado (2016 – 2020)

PROYECCION DE ESTADOS DE RESULTADOS CON ESTRATEGIAS										
CONCEPTO	**2016**		**2017**		**2018**		**2019**		**2020**	
VENTAS NETAS	1,932,000.00	100%	2,666,160.00	100%	3,679,300.80	100%	5,077,435.10	100%	7,006,860.44	100%
COSTOS DE VENTA	154,560.00	8%	213,292.80	8%	294,344.06	8%	406,194.81	8%	560,548.84	8%
COSTO DEL SERVICIO	637,560.00	33%	853,171.20	32%	1,140,583.25	31%	1,523,230.53	30%	2,031,989.53	29%
UTILIDAD BRUTA	1,139,880.00	59%	1,599,696.00	60%	2,244,373.49	61%	3,148,009.76	62%	4,414,322.08	63%
GASTO DE VENTAS	270,480.00	14%	373,262.40	14%	515,102.11	14%	710,840.91	14%	980,960.46	14%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	502,320.00	26%	666,540.00	25%	883,032.19	24%	1,167,810.07	23%	1,541,509.30	22%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	367,080.00	19%	559,893.60	21%	846,239.18	23%	1,269,358.78	25%	1,891,852.32	27%
GASTOS FINANCIEROS	38,640.00	2%	53,323.20	2%	73,586.02	2%	101,548.70	2%	140,137.21	2%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	328,440.00	17%	506,570.40	19%	772,653.17	21%	1,167,810.07	23%	1,751,715.11	25%
IMPUESTO A LA RENTA	98,532.00	5%	151,971.12	6%	231,795.95	6%	350,343.02	7%	525,514.53	8%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	**229,908.00**	**12%**	**354,599.28**	**13%**	**540,857.22**	**15%**	**817,467.05**	**16%**	**1,226,200.58**	**18%**

ANEXO N° 7

ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE LA EMPRESA DAKER SAC MATRIZ EFE (PESOS)

OPORTUNIDADES

1.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría al crecimiento del P.B.I en el 2016 al 2018 como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

2.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a la reinversión del canon en proyectos de infraestructura como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

3.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a la innovación en los productos de tubosistemas y geosistemas como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

4.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría al cambio climático como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

AMENAZAS

5.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a la inestabilidad política como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

6.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a la inestabilidad social como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

7.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría al incremento del precio de los productos como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

8.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría al incremento de los costos laborales como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno.

ANEXO N° 8

ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE LA EMPRESA DAKER SAC MATRIZ EFE (CALIFICACIÓN)

En una calificación del 1 al 4 donde:

1	2	3	4
Respuesta deficiente	Respuesta promedio	Respuesta mayor al promedio	Respuesta superior

1.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia al crecimiento del P.B.I 2016 – 2018. ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

2.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia a la reinversión del canon en proyectos de infraestructura. ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

3.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia a la innovación en los productos de tubosistemas y geosistemas ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

4.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia al cambio climático ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

5.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia inestabilidad política ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

6.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia inestabilidad social ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

7.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia al incremento del precio de los productos ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

8.- Las estrategias de la empresa DAKER SAC están respondiendo con eficacia al incremento de los costos laborales. ¿De acuerdo a ello qué calificativo le pondría?

ANEXO N° 9

FICHA TÉCNICA

ENTREVISTA A GERENTE DE LA EMPRESA DAKER SAC

1. **TÍTULO:** Entrevista a gerente de la empresa DAKER S.A.C
2. **ORGANISMO RESPONSABLE:** Empresa DAKER S.A.C
3. **OBJETIVOS**
   - Determinar los pesos y calificación para oportunidades y amenazas de la matriz EFE para la empresa DAKER S.A.C
4. **COBERTURA**

   La entrevista se realizó en el ámbito de la Provincia de Moquegua.
5. **PERIODO DE REALIZACIÓN**

   Durante los meses de Abril de 2015 a mayo de 2015.
6. **DISEÑO MUESTRAL**

   Población Objetivo

   - La Población objetivo está conformada por el gerente de la empresa DAKER S.A.C.

   Tipo de muestreo:

   Muestreo aleatorio simple

   Entrevistado

   Gerente de la empresa: EVER CALIZAYA VENTURA

   Nivel de error

   No aplica. El tipo de muestreo es aleatorio simple

   Número de preguntas: 16

   Características de la encuesta

   - Método de recogida de datos: Entrevista estructurada.

ANEXO N° 10

ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE LA EMPRESA DAKER SAC MATRIZ MPC (PESOS)

1.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a maquinaria y materiales como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

2.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría al personal especializado y con experiencia como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

3.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje al precio en los productos de tubosistemas y geosistemas como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

4.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a la calidad de servicio como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

5.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría a las representaciones como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

6.- En una escala de 0 a 1, qué puntaje le pondría al tiempo de respuesta como factor importante para alcanzar el éxito de la empresa DAKER SAC en la industria de la comercialización y supervisión de tubosistemas de polietileno

ANEXO N° 11

FICHA TÉCNICA

ENTREVISTA A CLIENTES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN DE TUBOSISTEMAS DE POLIETILENO

7. **TÍTULO:** Entrevista a clientes de las principales empresas que brindan el servicio de comercialización de tubosistemas de polietileno.
8. **ORGANISMO RESPONSABLE:** Empresa DAKER S.A.C
9. **OBJETIVOS**
    - Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa DAKER S.A.C frente a sus competidores inmediatos como son LAS AMERICAS Y DIKELSA
10. **COBERTURA**

    La entrevista se realizó en el ámbito de la Provincia de Moquegua.
11. **PERIODO DE RELEVAMIENTO**

    Durante los meses de Abril de 2015 a mayo de 2015
12. **DISEÑO MUESTRAL**

    Población Objetivo
    - La Población objetivo está conformada por todas las empresas clientes de DAKER S.A.C, LAS AMERICAS Y DIKELSA a las que se le brinda el servicio de comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno

Marco muestral

Se listaron un conjunto de cinco empresas clientes que requerían el servicio de comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno tanto para la empresa DAKER S.A.C, LAS AMERICAS y DIKELSA.

Tipo de muestreo:

Muestreo aleatorio simple

Tamaño de la muestra:

En vista de que el tipo de muestreo es aleatorio simple el tamaño original de la muestra (muestra teórica) fue el mismo que el del marco muestral para los clientes de las empresas en mención.

Entrevistados

Empresas clientes de las empresas DAKER S.A.C, LAS AMERICAS y DIKELSA

Nivel de error

No aplica. El tipo de muestreo es aleatorio simple

Distribución Muestral

Clientes de la Empresa DAKER S.A.C

Municipalidad Jorge Basadre

Gerente Municipal: Juan Chamochumbi

Serpetbol Perú

Gerente General: Isaias Moron de las Casas

Municipalidad Mariscal Nieto

Gerente Municipal: Pedro Rios Alcorta

Municipalidad Distrital de Torata

Gerente Municipal: Ivan Urdanivia Caceres

Amanco

Gerente General: Juan Carlos Canepa

Clientes de la Empresa LAS AMERICAS

Hydrex Construcción

Gerente General: Carlos Basombrio Pineda

Mstproyectos.com

Gerente General: Maria del Pilar Valdivia

AJC Proyectos

Gerente General: Eduardo Fonseca

Vitalika Constructora

Gerente General: Alfonso Gordillo Nieto

Acciona Infraestructura

Gerente General: Luis Manrique Noni

Clientes de la Empresa DIKELSA

Secotrang SAC

Gerente General: Antonio Villegas Marin

Saterfi E.I.R.L

Gerente General: Jose Pineda Puente

C y M Vizcarra SAC

Gerente General: Edmundo Villacorta Hernani

M.N. Ingeniería y Construcción S.A.

Gerente General: Jose Lopez Britto

H & Dimakk Servicios Mantenimiento y Construcciones E.I.R.L

Gerente General: Maria Barzotti Martens

Número de preguntas: 1

Preguntas

Asignar los siguientes valores 1. Debilidad principal 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza principal a cada factor crítico de éxito de la empresa de la cual usted es cliente.

Características de la encuesta

- Método de recogida de datos: Entrevista estructurada.
- Personal de Campo: Jefe de campo, Supervisores de campo y Encuestadores.

ANEXO N° 12

ENCUESTA A USUARIOS DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EMPRESA DAKER S.A.C.

Estimado usuario, queremos atenderlo cada vez mejor; por ello, le pedimos que responda las siguientes preguntas:

Se relacionó el indicador posicionamiento con el atributo calidad, se asignó valores

Muy Malo=1; Malo=2; Regular=3; Bueno=4; Muy Bueno = 5.

1. **¿Cómo calificaría la calidad en el servicio?**

	Atributos	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
A	CALIDAD					

En el proceso de marketing se utilizó el indicador posicionamiento el cual obtuvo un valor estándar de 5 Muy Bueno.

Se relacionó el indicador porcentaje de clientes satisfechos con las siguientes características: Muy insatisfecho=20%; Insatisfecho=40%; Medianamente satisfecho=60%; Satisfecho=80%; Muy satisfecho=100%.

2. **¿En general se encuentra satisfecho con el servicio de tubosistemas o geo sistemas brindado?**

A	Muy satisfecho	
B	Satisfecho	
C	Medianamente satisfecho	
D	Insatisfecho	
E	Muy Insatisfecho	

En el proceso de ventas se utilizó el indicador porcentaje de clientes satisfechos con servicio de tubosistemas y geosistemas el cual obtuvo un valor estándar de 80%. Satisfecho

Se relacionó el indicador instalación de productos con la opción SI o NO.

3. ¿Se realizaron adecuadamente la instalación de línea de productos de tubosistemas o geosistemas? ☐ ☐

En el proceso de operaciones se utilizó el indicador instalación de productos el cual obtuvo un valor estándar de 15.

Se relacionó el indicador servicio técnico con la opción SI o NO.

4. ¿Se registraron los servicios técnicos efectuados? ☐

En el proceso de operaciones se utilizó el indicador servicio técnico el cual obtuvo un valor estándar de 10.

Se relacionó el indicador porcentaje de satisfacción laboral con las siguientes características: Muy insatisfecho=20%; Insatisfecho=40%; Medianamente satisfecho=60%; Satisfecho=80%; Muy satisfecho=100%.

5. ¿En general se encuentra satisfecho laboralmente con la empresa?

A	Muy satisfecho	
B	Satisfecho	
C	Medianamente satisfecho	
D	Insatisfecho	
E	Muy Insatisfecho	

En el proceso de recursos humanos se utilizó el indicador porcentaje de satisfacción laboral el cual obtuvo un valor estándar de 80%. Satisfecho

Se relacionó el indicador porcentaje de satisfacción con las remuneraciones con las siguientes características: Muy insatisfecho=20%; Insatisfecho=40%; Medianamente satisfecho=60%; Satisfecho=80%; Muy satisfecho=100%.

6. **¿En general se encuentra satisfecho con las remuneraciones que brinda la empresa?**

A	Muy satisfecho	
B	Satisfecho	
C	Medianamente satisfecho	
D	Insatisfecho	
E	Muy Insatisfecho	

En el proceso de recursos humanos se utilizó el indicador porcentaje de satisfacción con las remuneraciones el cual obtuvo un valor estándar de 80%. Satisfecho

Se relacionó el indicador porcentaje de satisfacción con la capacitación con las siguientes características: Muy insatisfecho=20%; Insatisfecho=40%; Medianamente satisfecho=60%; Satisfecho=80%; Muy satisfecho=100%.

7. **¿En general se encuentra satisfecho con las capacitaciones que brinda la empresa?**

A	Muy satisfecho	
B	Satisfecho	
C	Medianamente satisfecho	
D	Insatisfecho	
E	Muy Insatisfecho	

En el proceso de recursos humanos se utilizó el indicador porcentaje de satisfacción con las capacitaciones el cual obtuvo un valor estándar de 80%. Satisfecho

ANEXO N° 13

FICHA TÉCNICA

ENCUESTA A USUARIOS QUE BRINDA LA EMPRESA DAKER S.A.C

1. **TÍTULO:** Encuesta a usuarios que brinda la empresa DAKER S.A.C
2. **ORGANISMO RESPONSABLE:** Empresa DAKER S.A.C
3. **OBJETIVOS**
   - Brindar un servicio con altos estándares de calidad en la comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno
4. **COBERTURA**

   La encuesta se realizó en el ámbito de la Provincia de Moquegua.
5. **PERIODO DE RELEVAMIENTO**

   Durante los meses de Abril de 2015 a mayo de 2015.
6. **DISEÑO MUESTRAL**

   Población Objetivo

   - La Población objetivo está conformada por todas las empresas a las que se le brinda el servicio de comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno

   Marco muestral

   - Se listaron un conjunto de nueve empresas que requerían el servicio de comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno. (se decidió tomar como muestra los clientes actuales).

   Tipo de muestreo:

   Muestreo no probabilístico

Tamaño de la muestra:

En vista de que el tipo de muestreo es no probabilístico se escogió a las siguientes instituciones: Municipalidad Jorge Basadre, Gobierno Regional de Moquegua, Municipalidad Distrital de Torata, Amanco, Foncodes, Inserma S.R.L, Incot, Municipalidad Mariscal Nieto, Serpetbol Perú.

Entrevistados

Gerente General y Gerente Municipal de las empresas del sector construcción y las Municipalidades que requieran del servicio de comercialización de Tubo Sistemas de Polietileno

Nivel de error

No aplica. El tipo de muestreo es no probabilístico.

Distribución Muestral

Municipalidad Jorge Basadre

Gerente Municipal: Juan Chamochumbi

Serpetbol Perú

Gerente General: Isaias Moron de las Casas

Municipalidad Mariscal Nieto

Gerente Municipal: Pedro Rios Alcorta

Municipalidad Distrital de Torata

Gerente Municipal: Ivan Urdanivia Caceres

Amanco

Gerente General: Juan Carlos Canepa

Foncodes

Gerente General: Luis Villegas Manrique

Inserma S.R.L

Gerente General: Vicente Diaz Del Bosque

Incot

Gerente General: Eduardo Vasquez Marin

Gobierno Regional de Moquegua

Gerente Municipal: Luis Nieto Quijandria

Número de preguntas: 7

Preguntas

1. ¿Cómo calificaría la calidad en el servicio?
1. ¿En general se encuentra satisfecho con el servicio de tubosistemas o geosistemas brindado?
2. ¿Se realizaron adecuadamente la instalación de línea de productos de tubosistemas o geosistemas?
3. ¿Se registraron los servicios técnicos efectuados?
4. ¿En general se encuentra laboralmente satisfecho con la empresa?
5. ¿En general se encuentra satisfecho con las remuneraciones que brinda la empresa?
6. ¿En general se encuentra satisfecho con las capacitaciones que brinda la empresa?

Características de la encuesta

- Método de recogida de datos: Entrevista Directa.
- Personal de Campo: Jefe de campo, Supervisores de campo y Encuestadores.